

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 5'2025

(видається з 1994 року)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.5>

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук

Наказ Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 р. № 886 (економічні науки).

Наказ Міністерства освіти і науки України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (юридичні науки).

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 р. № 353/10 (облік та аудит).

Реєстраційне свідоцтво КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 5 від 15 травня 2025 р.). Повний

або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 30.05.2025

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

Адреса редакції: вул. Хрещатик, 44, м. Київ, 01001

Телефони: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2025
© "Економіка. Фінанси. Право",
2025

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 5'2025

(issued from 1994)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.5>

Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 886 of July 02, 2020 (economic sciences).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 1188 on September 24, 2020 (legal sciences).

Order of Audit Chamber of Ukraine № 353/10 on December 21, 2017 (accounting and audit).

Registration Certificate – KV № 21620-11520PR on October 12, 2015.

Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.

Journal's DOI: 10.37634/efp.

Founders:

Audit firm "Analytik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

The papers must pass

selection, internal and external review

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 5 of May 15, 2025). Full or partial reprint of the materials

of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 30.05.2025

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office:

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

Phones: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua



*The subject of
publishing*

© "Analytik", 2025
© "Economics. Finances. Law",
2025

Typography: LLC "International Business
Center"

РЕДКОЛЕГІЯ

Головний редактор

Валентина Левченко, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України» (Україна)

Шеф-редактор

Володимир Головач, к.ю.н., голова правління ПрАТ «Аудиторська фірма "Аналітик"»; Заслужений юрист України (Україна)

Заступник головного редактора

Тетяна Головач, д.е.н., професор, аудитор, заступник директора з наукової роботи Інституту аудиту (Україна)

Учасники редколегії

Антон Бойко, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (Україна)

Олена Величко, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Анатолій Герасимович, д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Тетяна Гільорме, д.е.н., доцент, начальник відділу міжнародних проєктів, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

Любомира Кіндратська, д.е.н., професор, професор кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ірина Криштопа, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Юрій Манцевич, д.е.н., доцент, вчений секретар, Державне підприємство «Науково-дослідний і проєктний інститут містобудування» (Україна)

Олена Петрик, д.е.н., професор, завідувачка кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Петер Плавчин, доктор наук, проф. інж., ректор Академії Данубіус (Словацька Республіка)

Свєтліана Полякова, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес). Вищий навчальний заклад «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка» (Україна)

Олена Попишняк, д.е.н., професор, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (Україна)

Юлія Слободяник, д.е.н., професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Евангелос Сіскос, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії (Ресія)

Сергій Ткаченко, д.е.н., професор, ректор, Вищий навчальний заклад "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»"; академік Академії економічних наук України (Україна)

Віктор Тринчук, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансових ринків, Університет державної фіскальної служби України (Україна)

Людмила Чижєвська, д.е.н., професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

Гульнара Балгімбаєва, к.ю.н., зав. кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова (Казахстан)

Олександр Бригинець, д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова; член Союзу юристів України (Україна)

Віктор Василичук, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативно-розшукової діяльності, Національна академія внутрішніх справ; Заслужений юрист України, полковник поліції (Україна)

Сергій Конstantinov, д.ю.н., професор, зав. кафедри адміністративної діяльності, Національна академія внутрішніх справ (Україна)

Ігор Озерський, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу, Чорноморський національний університет імені Петра Могили; академік Національної академії наук вищої освіти України (Україна)

Малгожата Скоржевська-Амберг, доктор філософії, адвокат, кафедра теорії, філософії та історії права, юридичний коледж, Університет Козмінського (Польща)

Юрій Фрицький, д.ю.н., професор, професор кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету «Україна»; Заслужений юрист України. Член Центральної виборчої комісії (Україна)

Анатолій Яровий, к.ю.н., доцент; суддя у відставці; член міжнародної поліцейської асоціації (українська секція) (Україна)

Комітет консультантів і мовних редакторів

Марі-Франс Кенуй-Казаль, доктор філософії з гуманітарних наук (Франція)

Лєся Поповєвська-Демченко (Україна-Франція) – відповідальний редактор

Анна Туманян (Україна) – випусковий редактор

EDITORIAL BOARD

Editors-in-chief

Valentyna Levchenko, Doctor of Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine" (Ukraine)

Volodymyr Holovach, PhD in Legal Sciences, Head of the Board of the Audit Firm "Analytik"; Honored Lawyer of Ukraine (Ukraine)

Deputy Editor-in-Chief

Tetiana Holovach, Doctor of Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit (Ukraine)

Members of the editorial board

Anton Boiko, PhD in Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics department, Sumy State University (Ukraine)

Olena Velychko, PhD in Economics, Associate Professor of International Finances department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Anatolii Herasymovych, Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Tetiana Hilorme, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the department of international projects, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

Liubomyra Kindratska, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tax Management and Financial Monitoring, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Iryna Kryshstopa, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Yurii Mantsevych, Doctor of Economics, Associate Professor, Scientific Secretary, State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development" (Ukraine)

Olena Petryk, Doctor of Economics, Professor, Head of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Peter Plavcan, Dr.h.c., prof. Ing., Rector, Vysoka skola Danubius (Slovakia)

Yevheniia Poliakova, PhD in Economics, Associate Professor of Finances and Banking department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"» (Ukraine)

Olena Potyshniak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Organization of Production, Business and Management department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture (Ukraine)

Yuliia Slobodnyak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Evangelos Siskos, Doctor of Economics, Professor, University of Western Macedonia (Greece)

Serhii Tkachenko, Doctor of Economics, Professor, Rector, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»; academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine (Ukraine)

Viktor Trynchuk, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Financial Markets department, University of the State Fiscal Service of Ukraine (Ukraine)

Liudmyla Chyzhevska, Doctor of Economics, Professor, Professor of Information Systems in Management and Accounting department, State University "Zhytomyr Polytechnic" (Ukraine)

Gulnara Baigimbekova, PhD in Legal Sciences, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University named after E.A. Buketov (Kazakhstan)

Oleksandr Bryhinets, Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; member of the Union of Lawyers of Ukraine (Ukraine)

Viktor Vasylchuk, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Operational and Investigating department, National Academy of Internal Affairs; Honored Lawyer of Ukraine, colonel of the Police (Ukraine)

Serhii Konstantinov, Doctor of Legal Sciences, Professor, Head of the Administrative Activity department, National Academy of Internal Affairs (Ukraine)

Ihor Ozerskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process department, Petro Mohyla Black Sea National University; academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine (Ukraine)

Malgorzata Skorzevska-Amberg, PhD, DSc, Theory, Philosophy and History of Law department, College of Law, Kozminski University (Poland)

Yurii Frytskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University; Honored Lawyer of Ukraine, member of the Central Election Commission (Ukraine)

Anatolii Yarovyi, PhD in Legal Sciences; retired judge; member of the International Police Association (Ukrainian section) (Ukraine)

Committee of consultants and language editors

Marie-France Quenouille (Cazals), PhD in Human Science (France)

Lesia Popovetska-Demchenko (Ukraine-France) – Managing editor

Anna Tumanian (Ukraine) – Issue Editor

ЗМІСТ

<i>КОЩИНЕЦЬ М.І.</i> Аналіз європейського досвіду державного регулювання страхової системи та його імплементація у вітчизняну практику	8
<i>КРАВЧУК І.І.</i> Застосування контролю за вчиненням злочину і виконання спеціального завдання з розкриття злочинної діяльності організованої групи чи злочинної організації в розслідуванні організованої злочинності	12
<i>КІТ Т.Г.</i> Правове регулювання ринку нерухомості в Україні: сучасний стан та перспективи реформування	19
<i>БРИГІНЕЦЬ О.О.</i> Правове забезпечення обігу віртуальних активів в Україні	22
<i>ТКАЧЕНКО В.В.</i> Сучасні тенденції організованої злочинності: кримінологічний аналіз	25
<i>ЗВЕРЄВА К.С.</i> Міжнародно-правова охорона винаходів	29
<i>КОРНЕВА К.А.</i> Особливості здійснення слідчих (розшукових) та негласних слідчих (розшукових) дій в умовах воєнного стану: аналіз правового регулювання та судової практики	34
<i>НІЩИМНА С.О.</i> Інститут мирового судді: доцільність та ризики	39
<i>СКРИЛЬНИК А.С., СКРИЛЬНИК О.О.</i> Інклюзивне підприємництво в Україні: виклики створення та перспективи розвитку з урахуванням міжнародного досвіду	44
<i>ШИШКОВСЬКИЙ Б.Л.</i> Вихід з товариства як спосіб вирішення тупикової ситуації у Товаристві з обмеженою відповідальністю	49
<i>РЕМЕЗ О.С.</i> Аналіз можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості	54
<i>МЕДВЕЦЬКА В.Г.</i> Управління ризиками та стійкість бізнесу КАМ у період воєнних і економічних криз	60
<i>ЯРОВЕНКО Т.С., СЕМЕНЧА І.Є., КУРЯЧА Н.В., ГОРДЄЄВА-ГЕРАСИМОВА Л.Ю.</i> Особливості прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі: проектний аналіз, бізнес-комунікації та етика бізнесу	64
<i>ГНІТІЙ А.О., АТАМАНЮК О.О.</i> Проблема «дефіциту демократії» в Європейському Союзі	67
<i>КИЧАН О.О., МОГИЛОВА А.Ю.</i> Стратегія і тактика торгового підприємства на ринку ритейлу електроніки в Україні	71
<i>КОЗЛОВСЬКИЙ А.В.</i> Аналіз ефективності управління оборотними коштами на підприємствах будівельної галузі України	75
<i>ЯРОВЕНКО Т.С., СЕМЕНЧА І.Є., КУРЯЧА Н.В., ГОРДЄЄВА-ГЕРАСИМОВА Л.Ю.</i> Сучасні підходи управління проектами для ефективної організації бізнесу: економічний аналіз, оцінювання ризиків та бізнес-етики	81

МИХАЙЛЮТА М.Г. Оптимізація комерційних текстів для B2B та B2C сегментів: методи впливу на цільову аудиторію	84
ПЕТРИК О.А., ДЯК О.В. Процедури аудиту фінансової звітності криптовалютної біржі та їх технологічна послідовність	90
БОГАЧОВА А.В., ПОПОВА А.Б. Інтеграція споживчих уподобань у розроблення маркетингових стратегій підприємств молочної галузі	97
КОСОВА Т.Д., КАВУНЬОВ О.О., ТАТАРЧУК А.О. Фінансові механізми боротьби з відмиванням коштів банків та підвищення прибутковості їх клієнтів	101
ДАНИЛЕНКО Ю.В., ШВЕЦЬ Я.М. Розвиток фінансової інклюзії в банківській системі України	107
НОГА О. Сутність та значення інформаційно-комунікаційного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	114
VOLOSHCHUK P., REN X. Predictive model for personnel adaptation efficiency in project management (Прогнозна модель ефективності адаптації персоналу в управлінні проєктами)	120
КОВАЛЬ О.Д. Інтеграція цифрових рекламних технологій в управління готельно-ресторанним підприємством	124
ГЕВЦІ О.І. Інноваційна програма EU ETS (EU emissions trading system) та декарбонізація цементної промисловості: виклики та перспективи для економічної безпеки ЄС	131
АДАМІВ М.Є., МИКИТЮК Р.П., КОХАН О.С. Технологія управління запасами підприємств на засадах імплементації принципів циркулярної економіки	136

CONTENTS

M. KOSHCHYNETS. Analysis of the European experience of state regulation of the insurance system and its implementation in domestic practice	8
I. KRAVCHUK. Application of control over crime commission and execution of special tasks to reveal criminal activities of organized groups or criminal organizations in organized crime investigations	12
T. KIT. Legal regulation of the real estate market in Ukraine: current state and prospects for reform	19
O. BRYHINETZ. Legal security of virtual assets circulation in Ukraine	22
V. TKACHENKO. Current trends in organized crime: a criminological analysis	25
K. ZVIERIEVA. International legal protection of inventions	29
K. KORNIEVA. Peculiarities of conducting investigative (detective) and covert investigative (detective) actions under martial law: analysis of legal regulation and judicial practice	34
S. NISHCHYMNA. The legal institution of justices of the peace: feasibility and risks	39
A. SKRYLNYK, O. SKRYLNYK. Inclusive entrepreneurship in Ukraine: challenges of creation and prospects of development taking into account international experience	44
B. SHYSHKOVSKYI. Exit from the company as a means of resolving a deadlock situation in a Limited Liability Company	49
O. REMEZ. Analysis of possible threats and risks during martial law for food industry enterprises	54
V. MEDVETSKA. Risk management and business resilience in key account management during economic and military crises	60
T. YAROVENKO, I. SEMENCHA, N. KURIACHA, L. HORDIEIEVA-HERASYMOVA. Peculiarities of making business decisions on project management in trading: project analysis, business communications and business ethics	64
A. HNITII, O. ATAMANIUK. The problem of the "democracy deficit" in the European Union	67
O. KYCHAN, A. MOHYLOVA. Strategy and tactics of a retail enterprise at the electronics market in Ukraine ...	71
A. KOZLOVSKYI. Analysis of the efficiency of working cost management at construction industry enterprises in Ukraine	75
T. YAROVENKO, I. SEMENCHA, N. KURIACHA, L. HORDIEIEVA-HERASYMOVA. Modern project management approaches for effective business organization: economic analysis, risk assessment and business ethics	81
M. MYKHAILIUTA. Optimization of commercial texts for B2B and B2C segments: methods of influencing the target audience	84

O. PETRYK, O. DIAK. Procedures for auditing financial statements of a cryptocurrency exchange and their technological sequence	90
A. BOHACHOVA, A. POPOVA. Integration of consumer preferences into the development of marketing strategies of dairy industry enterprises	97
T. KOSOVA, O. KAVUNOV, A. TATARCHUK. Financial mechanisms to combat money laundering in banks and increase the profitability of their clients	101
Y. DANYLENKO, Y. SHVETS. Development of financial inclusion in the banking system of Ukraine	107
O. NOHA. The essence and importance of information and communication support in the management of enterprises' foreign economic activity	114
P. VOLOSHCHUK, X. REN. Predictive model for personnel adaptation efficiency in project management ...	120
O. KOVAL. Integration of digital advertising technologies in hotel and restaurant management	124
O. HEVTSI. EU ETS Innovation program and decarbonization of the cement industry: challenges and prospects for EU economic security	131
M. ADAMIV, R. MYKYTIUK, O. KOKHAN. Enterprise inventory management technology based on the implementation of circular economy principles	136

Маріанна Ігорівна **КОЩИНЕЦЬ**

к.е.н., доцент, професор кафедри, Національна академія внутрішніх справ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9301-0432>

e-mail: marianna80@ukr.net

АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОЇ СИСТЕМИ ТА ЇЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ

У статті проаналізовано сучасний стан та проблемні аспекти державного регулювання страхової системи України, висвітлено основні міжнародні підходи побудови державного регулювання страхової системи. Також проаналізовано ключові напрями реформ страхової системи України, які започатковано Національним банком України (НБУ) як єдиним фінансовим мегарегулятором. Визначено, що, реформуючи систему регулювання та нагляду за страховою системою, НБУ імплементує ключові вимоги законодавства ЄС, які Україна зобов'язана виконувати згідно з Угодою про асоціацію, а також принципи Міжнародної асоціації органів страхового нагляду (IAIS) для забезпечення стабільної та ефективної роботи страхової системи.

Ключові слова: державне регулювання, страхова система, страхові послуги, ризик-орієнтований підхід, мегарегулятор

ВСТУП

Посилення глобалізації, інтеграції, науково-технічної революції, інформатизації суспільства призводить до зростання нестабільності та невизначеності у світовій економіці, збільшуючи ризики в усіх її сферах. У цьому контексті наявність ефективної страхової системи є фундаментальною умовою для стабільного соціально-економічного розвитку країни. Однак, щоб виконувати свою головну функцію – мінімізацію негативного впливу ризиків, – страхова система повинна відповідати сучасним, постійно зростаючим потребам, що обумовлює необхідність її прогресивного розвитку на національному рівні.

Формування страхової системи в Україні стикається з численними проблемами та протиріччями, включаючи недосконале державне регулювання, непрозорість відносин між учасниками ринку, низький рівень інновацій та недовіру споживачів. Попри окремі позитивні зрушення, комплексної розбудови національної страхової системи ще не досягнуто. Це обмежує її здатність повноцінно виконувати свої економічні функції. Ситуацію погіршують негативні тенденції в соціально-економічному житті країни та кризові явища, спричинені глобалізаційними процесами. Тому необхідно прискорити розвиток національної страхової системи для мінімізації негативних наслідків господарських ризиків та стимулювання економічного зростання України.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували та вивчали проблемні аспекти державного регулювання страхової системи є: О.В. Слободянюк, А.О. Дегтяр, Р.Г. Соболев, М.В. Тимчак, В.Т. Мінкович та ін. О.В. Слободянюк у своїх працях досліджував державне регулювання страхової діяльності у розрізі європейської практики пруденційного нагляду на страховому ринку [1]. Віддаючи належне їхнім науковим здобуткам у цій галузі, слід зазначити, що питання вітчизняного державного регулювання страхової системи та імплементції його в Україні відповідно до європейських вимог потребує подальших наукових досліджень.

МЕТА дослідження – проаналізувати особливості державного регулювання страхової системи країн ЄС, висвітлити основні підходи та принципи її побудови, а

також розкрити проблемні питання державного регулювання страхової системи в Україні та її імплементції до європейських стандартів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У поточному дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових методів: логічний метод та синтез, метод порівняльного аналізу та класифікації. Для окреслення висновків та рекомендацій застосовано методи узагальнення та абстрагування.

РЕЗУЛЬТАТИ

З огляду на військову агресію та нестабільну економіку, особливої ваги набуває дослідження поточного стану страхової галузі як важливого складника фінансової стабільності держави. Поширення страхових послуг в Україні все ще недостатнє, що зумовлено низькою купівельною спроможністю громадян та невеликим попитом на багато страхових продуктів. Ключовими перешкодами є слабка довіра до страховиків, повільне впровадження інновацій та цифрових технологій. Додатково є регуляторні ризики, спричинені частими змінами в законодавстві та зростанням вимог до резервів і капіталу страхових компаній. Подолання цих викликів сприятиме економічному зростанню країни, зокрема завдяки сучасним інструментам державного регулювання. Особливо важливим стратегічним напрямом для держави є інтеграція української страхової системи до світових та європейських стандартів.

Особливістю державного регулювання страхової системи у країнах ЄС є його поділ на два рівні, де на першому здійснюється державне регулювання страхової системи із застосуванням своїх механізмів на національних ринках. На другому рівні застосовуються єдині правила регулювання та розвитку страхової системи, характерні для ЄС. Основними нормативно-правовими документами, що формують страхове законодавство ЄС є його Директиви. В європейській практиці основні засади функціонування страхової системи формує Європейське управління страхування та професійного пенсійного забезпечення (European Insurance and Occupational Pensions Authority – EIOPA). Світова практика державного регулювання страхової системи виробила три

основні підходи:

- традиційне регулювання, засноване на дотриманні правил, вимог та норм законодавства;
- регулювання, засноване на принципах, встановлених органами влади;
- регулювання, засноване на ризик-орієнтованому підході (РОП), який передбачає ідентифікацію ризику та його вимірювання, особливості управління ризиком та контроль інструментів регулювання [2].

У сучасних реаліях більшість країн віддає перевагу моделі єдиного регулювання та нагляду за фінансовою системою, що передбачає зосередження всіх регуляторних повноважень в одному наглядовому органі. Модель мегарегулятора широко застосовується в країнах ЄС, де нагляд за фінансовим сектором здійснюється або центральним банком (як в Ірландії, Ісландії, Словаччині, Чехії), або окремою наглядовою інституцією, незалежною від центрального банку (наприклад, в Латвії, Австрії, Польщі, Данії, Ліхтенштейні, Мальті, Естонії, Німеччині, Норвегії, Швеції та Фінляндії).

Державне регулювання страхового ринку в Україні за 2003-2011 рр. здійснювалося Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України (Держфінпослуг), починаючи з 2011 р. до 2020 р. – Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг). Однак з вересня 2019 р. в Україні розпочався процес кардинальної реформи регулювання страхового ринку. Це стало можливим після ухвалення Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» (Закон про «спліт»), спрямованого на вдосконалення державного регулювання ринків фінансових послуг. Згідно з цим законом з 1 липня 2020 р. Нацкомфінпослуг ліквідовано, а її функції регулювання небанківських фінансових установ, включаючи страхові, лізингові, факторингові компанії, кредитні спілки, ломбарди та інші фінансові компанії, перейшли до Національного банку України (НБУ), який таким способом набув статусу мегарегулятора.

Ключовим завданням НБУ у сфері страхування є формування та підтримка платоспроможного, фінансово стійкого, конкурентоздатного та стабільного страхового ринку. Це має гарантувати належний захист прав споживачів та забезпечувати економіку й громадян необхідними страховими послугами та продуктами. Реформуючи систему регулювання та нагляду за страховим ринком, НБУ бере до уваги ключові вимоги законодавства ЄС, які Україна зобов'язана виконувати згідно з Угодою про асоціацію, а також принципи Міжнародної асоціації органів страхового нагляду (IAIS).

Регулювання та нагляд за страховими компаніями, так само, як і в більшості європейських країн, здійснюється за РОП. В основу реалізації РОП закладено такі принципи:

- *принцип пропорційності (Proportionality)*: регуляторні вимоги та інтенсивність нагляду визначаються на підставі розміру, значущості (впливу компанії на ринок та економіку загалом), складності бізнес-моделі та профілю ризиків фінансової установи;
- *принцип перспективного погляду (Forward-looking)*: аналіз діяльності здійснюється з огляду на розуміння бізнес-плану, перспективи діяльності та потенційні

ризиків компанії;

- *принцип раннього виявлення та вчасного реагування (Early warning)*: оцінювання потенційних ризиків та їх виявлення на ранній стадії для своєчасної подальшої комунікації чи вжиття відповідних заходів;
- *принцип професійного судження (Professional judgement)*: оцінювання ґрунтується на вмотивованих та обґрунтованих висновках, заснованих на знаннях і досвіді, а також на комплексному та всебічному аналізі інформації;

– *принцип правової визначеності* полягає у встановленні чітких та зрозумілих для дотримання вимог через систему законодавчих та нормативно-правових актів включно з графіками приведення діяльності фінансових установ у відповідність до нових вимог [3].

Впровадження НБУ нової моделі регулювання страхової системи базується на положеннях директив ЄС, міжнародних принципах ведення страхової діяльності та світовому досвіді.

Досліджуючи європейський досвід зауважуємо, що практично у кожній із досліджуваних європейських країн державне регулювання страхової системи побудовано на РОП. У Норвегії нагляд побудований на основі ризиків і передбачає оцінювання, контроль та управління ринковим, кредитним, операційним ризиками та ризиком ліквідності [4].

Особливостями ризик-орієнтованого нагляду в Австрії є: послідовний підхід до аналізу ризиків, підкріплений ефективними заходами; скоординований підхід у формуванні європейського та міжнародного наглядового права; пруденційний нагляд, як запорука ефективного нагляду, та врахування всіх причинно-наслідкових зв'язків. Департамент фінансового ринку Австрії (Austrian Financial Market Authority, FMA) може видавати обов'язкові стандарти (постанови та адміністративні рішення), вживати примусових заходів: відкликання ліцензій, звільнення директорів або накладення адміністративних стягнень: для фізичних осіб до 5 млн євро, для юридичних осіб – до 10 млн євро або до 15% загального чистого обороту (у разі, якщо така сума перевищує 10 млн євро) [5].

Особливу увагу в нагляді за страховою системою Естонії займає аналіз ризиків суб'єктів страхової системи, підтримання страхових послуг прозорими, надійними та ефективними. Метою страхового нагляду Управління фінансового нагляду Естонії (Estonian Financial Supervision Authority, EFSA) є забезпечення стабільності та якості обслуговування страхових компаній, підтримка надійності страхової системи Естонії, сприяння підвищенню ефективності страхового сектору шляхом зниження системних ризиків та запобігання зловживанням страховою системою у злочинних цілях. Починаючи 2015 р., управління фінансового нагляду є також органом з врегулювання криз в Естонії, яке працює разом з Eesti Pank (Bank of Estonia) в Європейській раді системних ризиків (European Systemic Risk Board, ESRB) [6].

Нагляд за страховою системою в Ірландії здійснюється на основі ірландського законодавства та європейських директив. Станом на червень 2021 р. під наглядом єдиного регулятора Центрального банку Ірландії (The Central Bank of Ireland (Irish: Banc Ceannais na hÉireann)) знаходилося 190 страхових та перестрахових компаній, включаючи іноземних кептивних страховиків.

Центральний банк має чіткий мандат у внутрішньому та європейському законодавстві, щоб сприяти фінансовій стабільності в Ірландії та ЄС шляхом вдосконалення макропруденційної політики, розроблення набору індикаторів для оцінювання системних ризиків, розроблення макропруденційних інструментів для подолання нових ризиків, проведення аналітичних досліджень для отримання інформації про калібрування цих інструментів та оцінювання ефективності для обмеження системного ризику. Регулювання фінансових установ і ринків здійснюється за допомогою нагляду, що ґрунтується на оцінюванні ризику, який підкріплюється надійними засобами стримування, інструментами, які включають нагляд за страховиками в рамках єдиного наглядового механізму, моніторингом регуляторних звітів [7].

У Польщі управління фінансового нагляду (Polish Financial Supervision Authority, PFSA; Komisja Nadzoru Finansowego, KNF) розпочало свою діяльність 19 вересня 2006 р. з моменту введення в дію Закону про нагляд за фінансовими ринками від 21 липня 2006 р. Новий регулятор взяв на себе повноваження Комісії з нагляду за страхуванням та пенсійними фондами та Комісії з цінних паперів та бірж Польщі, які скасовано зазначеним Законом. Основними завданнями регулятора у сфері нагляду за страховою системою є:

- вжиття заходів для підтримки належного функціонування страхової системи та вжиття заходів зі сприяння її розвитку та конкурентоспроможності;
- участь у розробленні проектів нормативно-правових актів з питань нагляду за страховою системою;
- створення можливостей для розв'язання спорів між учасниками страхової системи [8].

Здійснивши аналіз європейського досвіду в сфері державного регулювання страхової системи та порівнявши його з новою моделлю НБУ, очевидним є те, що розвиток та ефективне функціонування вітчизняного страхового ринку потребує комплексного підходу.

НБУ після отримання у 2020 р. мандату на регулювання небанківського фінансового сектору ініціював низку змін, щоб поступово імплементувати вимоги законодавства ЄС, дати імпульс гармонійному розвитку ринку і заповнити прогалини в регулюванні. Кожна нова регуляція стала відповіддю на проблеми ринку, зокрема:

- у відповідь на численні факти наявності на ринку

недостатньо фінансово стійких компаній ми впровадили вимоги до платоспроможності та достатності капіталу страховиків;

- для забезпечення прозорості структури власності – вимоги до її розкриття та конкретні критерії прозорості і бездоганної ділової репутації;

- для прозорості діяльності – оновлені вимоги до звітності, розкриття інформації, роботи із страховими посередниками;

- для забезпечення якісного корпоративного управління – вимоги до управління та розбудови ефективної системи внутрішнього контролю;

- для захисту прав споживачів та фінансового моніторингу – відповідні вимоги до договорів та правил вивчення клієнтів і моніторингу їх операцій [9].

Страхові компанії поступово адаптувалися до нових вимог, проте військова агресія змусила призупинити цей процес. Для підтримки ринку НБУ запровадив низку регуляторних пом'якшень. Зокрема, під час активних бойових дій не застосовувалися санкції за недотримання нормативів, а терміни приведення діяльності відповідно до оновлених вимог продовжено. Нині впровадження норм ЄС відновлено.

ВИСНОВКИ

Особливості страхового ринку зумовлюють необхідність балансування фінансових інтересів як страховиків, так і держави. У зв'язку з цим розроблення системних та обґрунтованих регуляторних заходів на державному рівні є вкрай важливою для пошуку дієвих інструментів, що сприятимуть формуванню прозорого та конкурентоздатного страхового ринку в Україні. Державне регулювання та нагляд за страховою системою України повинно узгоджуватися з євросоюзівським законодавством Solvency, виконання яких передбачено Угодою про асоціацію, а також з принципами страхового нагляду (Insurance Core Principles) Міжнародної асоціації наглядовців за ринком страхування (IAIS). Так, одним з пріоритетних напрямів держави на шляху до цивілізованого європейського страхового ринку та забезпечення стабільної та ефективної роботи страхової системи є зміцнення стійкості страховиків, захист прав споживачів та імплементация найкращого європейського досвіду у вітчизняну практику.

Список використаних джерел

1. Слободянюк О.В. Пруденційний нагляд на страховому ринку: європейська практика та вітчизняний досвід. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2016. № 8. С. 30-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_8_10
2. Войтович Л.М. Європейський досвід державного регулювання страхової системи та можливості його впровадження в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/430/458>
3. Біла книга. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні, Національний банк України. 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf?v=13
4. Laws and regulations related to insurance and pensions in Norway. URL: <https://www.finanstilsynet.no/en/laws-and-regulations/insurance-and-pensions/?header=Laws>
5. Austrian Financial Market Authority's mission statement. URL: <https://www.fma.gv.at/en/mission-statement/>
6. The history of the creation of joint financial supervision in Estonia. URL: <https://www.fi.ee/en/finantsinspektsioon/about-finantsinspektsioon/history-creation-joint-financial-supervision>
7. Ireland Financial Stability Review 2021:II. 89 p. URL: <https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/financial-stability-review/financial-stability-review-2021-ii.pdf>
8. Legal framework /Komisja Nadzoru Finansowego. URL: https://www.knf.gov.pl/en/ABOUT_US/Legal_framework
9. На шляху до ЄС: як змінилося регулювання страхового ринку і що буде далі, 2024. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/>

References

1. Slobodianiuk O.V. Prudential supervision in the insurance market: European practice and domestic experience. *Molodyi vchenyi*. 2016. Vol. 8 (35). pp. 30-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_8_10 (in Ukrainian).
2. Voitovych L. European experience of state insurance system regulation and possibilities of its application in Ukraine. *Scientific notes of the University "KROK"*. 2021. pp. 73–79. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-73-79> (in Ukrainian).
3. White Paper. Future Regulation of the Insurance Market in Ukraine, National Bank of Ukraine (2020). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-maybutnye-regulyuvannya-rinku-strahuvannya> (in Ukrainian).
4. Laws and regulations related to insurance and pensions in Norway. URL: <https://www.finanstilsynet.no/en/laws-and-regulations/insurance-and-pensions/?header=Laws>
5. Austrian Financial Market Authority's mission statement. URL: <https://www.fma.gv.at/en/mission-statement/>
6. The history of the creation of joint financial supervision in Estonia. URL: <https://www.fi.ee/en/finantsinspektsioon/about-finantsinspektsioon/history-creation-joint-financial-supervision>
7. Ireland Financial Stability Review 2021:II. 89 p. URL: <https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/financial-stability-review/financial-stability/financial-stability-review-2021-ii.pdf>
8. Legal framework /Komisja Nadzoru Finansowego. URL: https://www.knf.gov.pl/en/ABOUT_US/Legal_framework
9. On the way to the EU: how insurance market regulation has changed and what will happen next (2024). *Economic Truth*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/> (in Ukrainian).

Marianna KOSHCHYNETS

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of department, National Academy of Internal Affairs

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9301-0432>

e-mail: marianna80@ukr.net

ANALYSIS OF THE EUROPEAN EXPERIENCE OF STATE REGULATION OF THE INSURANCE SYSTEM AND ITS IMPLEMENTATION IN DOMESTIC PRACTICE

The paper analyzes the current situation and problematic aspects of the state regulation of the insurance system of Ukraine, and covers the main international approaches to building the state regulation of the insurance system, namely, traditional regulation based on legislative norms and requirements; regulation based on the principles determined by the state authorities; and risk-oriented regulation, which includes identification, assessment of risks, risk management and control of regulatory instruments. The work also analyzes the key areas of reforms of the insurance system of Ukraine, which were initiated by the National Bank of Ukraine as the only financial mega-regulator. The author shows that the state regulation and control of the insurance system, like in most European countries, is carried out on a risk-oriented approach. The implementation of the risk-based approach is based on the following principles: the principle of proportionality, the principle of a prospective view, the principle of early detection and timely reaction, the principle of professional judgment, and the principle of legal certainty.

The National Bank's key task in the insurance sector is to create and maintain a solvent, financially sound, competitive, and stable insurance market. This should guarantee proper consumer protection and provide the economy and citizens with the necessary insurance services and products.

The author determines that by reforming the system of regulation and supervision of the insurance system, the National Bank of Ukraine implements the key requirements of the European Union legislation, which Ukraine is obliged to fulfill under the Association Agreement, as well as the principles of the International Association of Insurance Supervisors (IAIS) to ensure stable and efficient operation of the insurance system.

Keywords: *state regulation, insurance system, insurance services, risk-oriented approach, mega-regulator*

Іван Іванович **КРАВЧУК**

аспірант, Національна академія внутрішніх справ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7697-7777>

e-mail: ivan.kravchukphd@gmail.com

ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВЧИНЕННЯМ ЗЛОЧИНУ І ВИКОНАННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ З РОЗКРИТТЯ ЗЛОЧИННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗОВАНОЇ ГРУПИ ЧИ ЗЛОЧИННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В РОЗСЛІДУВАННІ ОРГАНІЗОВАНОЇ ЗЛОЧИННОСТІ

У статті досліджено особливості одночасного застосування двох форм негласних слідчих (розшукових) дій: контролю за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання з розкриття злочинної діяльності організованої групи чи злочинної організації. Проаналізовано судову практику, законодавчі положення та наукові підходи до правової природи таких дій. Обґрунтовано доцільність їх комплексного застосування як взаємодоповнюючих інструментів боротьби з організованою злочинністю та надано рекомендації з дотримання процесуальної форми їх реалізації.

Ключові слова: контроль за вчиненням злочину, виконання спеціального завдання, організована злочинна група, конфіденційне співробітництво

ВСТУП

Діяльність організованих злочинних груп (ОЗГ) становить серйозну загрозу для українського суспільства. Їхня активність підриває правопорядок, сприяє корупції, формуванню тіньової економіки та знижує довіру громадян до правоохоронних органів. ОЗГ завдають суттєвих збитків державному бюджету, знижують інвестиційну привабливість країни та послаблюють її економічний потенціал.

Водночас простежується інституціоналізація зв'язків між ОЗГ та окремими структурами державної влади й органами місцевого самоврядування. Це проявляється у залученні посадових осіб, зокрема високого рівня, до сприяння, приховування або навіть участі у протиправній діяльності.

Ефективна протидія ОЗГ вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, посилення інституційної спроможності правоохоронних органів, розвиток міжнародного співробітництва та проведення інформаційно-просвітницької роботи. Пріоритетом державної політики має бути нейтралізація великих злочинних організацій, що системно впливають на криміногенну ситуацію в країні.

Актуальність дослідження зумовлено тим, що ОЗГ становлять постійну загрозу правопорядку. В умовах протидії злочинності особливого значення набувають негласні слідчі (розшукові) дії (НСРД), зокрема контроль за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання з розкриття злочинної діяльності організованої групи чи злочинної організації (далі – спеціальне завдання). Поєднання цих інструментів дає змогу документувати не лише виконавців, а й організаторів злочинної діяльності, що є ключовим елементом системної протидії організованій злочинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання проведення контролю за вчиненням злочину були предметом наукових досліджень таких учених, як Л.І. Аркуша, О.О. Тобас, Є.В. Гладій, М.Л. Грібов, А.А. Венедіктов, Ю.Є. Венедіктова, О.Б. Сибаль, Г.Р. Крет, В.В. Комашко, Я.О. Тализіна та ін.

Теоретичні та практичні аспекти виконання спеціального завдання з розкриття злочинної діяльності ор-

ганізованої групи чи злочинної організації досліджували Г.М. Андрусак, М.В. Ковбаса, В.Г. Телійчук, В.В. Котова, В.П. Климчук, С.С. Кудінов, О.В. Бачинський, Ю.В. Луценко, Н.К. Макаренко, А.І. Суббот, С.Б. Фомін, В.Д. Туров, А.М. Черняк, Я.О. Тализіна та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, ці інститути переважно аналізуються ізольовано один від одного. Недостатньо досліджено їх одночасне застосування у справах про організовану злочинність, що обмежує можливості практичного узагальнення та вироблення комплексних рекомендацій.

Наукова новизна статті полягає у дослідженні специфіки одночасного застосування контролю за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання з розкриття злочинної діяльності організованої групи чи злочинної організації. Такий підхід дає змогу обґрунтувати доцільність комплексного застосування зазначених НСРД під час документування протиправної діяльності ОЗГ.

МЕТА дослідження – з'ясування особливостей одночасного застосування контролю за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання як інструментів виявлення і документування злочинної діяльності організованих злочинних груп.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

– проаналізувати судову практику застосування зазначених НСРД у справах про діяльність організованої злочинності;

– надати рекомендації з ефективного поєднання контролю за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання з метою належного документування протиправної діяльності організованих злочинних груп.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, характерних для правової науки, зокрема у сфері кримінального процесу та оперативно-розшукової діяльності.

Теоретичною базою слугують положення законодавства України, які регулюють проведення контролю за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання. Основним джерелом є Кримінальний процесуальний кодекс (КПК) України, а також відповідні норми

Кримінального кодексу (КК) України.

Формально-юридичний метод застосовано для аналізу положень ст.ст. 271, 272 та 275 КПК України, а також ст. 43 КК України. Цей метод дав змогу проаналізувати юридичну природу НСРД, виявити прогалини та суперечності у регулюванні правового статусу осіб, залучених до їх виконання.

Порівняльно-правовий метод застосовано з метою дослідження міжнародного досвіду протидії ОЗГ. Це дало змогу виявити спільні риси та відмінності у підходах різних правових систем до впровадження агентів та застосування контрольованих дій.

Казуальний аналіз судової практики дав змогу зіставити ситуації, в яких контроль за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання застосовувалися одночасно або окремо, і виявити їхню ефективність та процесуальні наслідки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Комплексний підхід до боротьби з організованою злочинністю, що включає запобігання та припинення діяльності ОЗГ, передбачено Стратегією боротьби з організованою злочинністю [1]. На відміну від розслідування поодиноких злочинів протидія ОЗГ вимагає тривалого спостереження, що дає змогу встановити структуру угруповань, методи їхньої діяльності, способи маскування та зібрати докази участі у злочинній діяльності.

Одним із ключових джерел оперативної інформації є особи, які безпосередньо функціонують у злочинному середовищі. Їхня участь у проведенні НСРД, зокрема у формі контролю за вчиненням злочину або виконання спеціального завдання, дає змогу документувати не лише окремі епізоди, а й функціонування злочинного механізму загалом.

Міжнародна практика підтверджує ефективність застосування впроваджених агентів:

– у США прикладом є діяльність агента ФБР Джо-зефа Пістоне (псевдонім Донні Браско), який понад 6 років працював під прикриттям у мафіозній структурі. Операція завершилась арештом понад 100 мафіозі;

– у Швейцарії впроваджуються штатні працівники поліції («*taure*» – «*кріт*»);

– у ФРН діє інститут «прихованих співробітників» («*verdeckte – vermittler*») [2].

Значущість функцій правоохоронних органів з виявлення та розслідування відповідних правопорушень підтверджено Європейським судом з прав людини (ЄСПЛ), зокрема у справі «Раманаускас проти Литви» [3]. У цьому рішенні ЄСПЛ наголосив, що ефективне виконання завдань з протидії організованій злочинності та корупції вимагає регулярного залучення агентів під прикриттям, інформаторів та інших форм прихованої діяльності.

Водночас ЄСПЛ не деталізує процедурні аспекти залучення таких осіб, не визначаючи ані критерії їх добору, ані вимоги до санкціонування подібних операцій. Натомість у справі «Носко і Нефьодов проти Росії» ЄСПЛ акцентував на необхідності передбачуваності національного законодавства у частині регламентації таємних операцій, зокрема обов'язкового санкціонування з боку незалежного органу та ефективного контролю за реалізацією подібних заходів [4].

КПК України надає правоохоронним органам низку

інструментів для документування протиправної діяльності ОЗГ:

– конфіденційне співробітництво (ст. 275 КПК), що надає можливість слідчим та оперативним підрозділам: 1) отримувати інформацію внаслідок конфіденційного співробітництва з іншими особами; 2) залучати цих осіб до проведення НСРД;

– виконання спеціального завдання з розкриття злочинної діяльності організованої групи чи злочинної організації (ст. 272 КПК);

– контроль за вчиненням злочину (ст. 271 КПК) у формах контрольованої поставки, контрольованої та оперативної закупки, спеціального слідчого експерименту, імітування обстановки злочину [5].

Усі вказані заходи є взаємопов'язаними та можуть застосовуватись як у поєднанні, так і окремо. У науковій літературі (С.В. Албул, С.А. Хімченко) підкреслюється перспективність спеціального завдання як інструменту протидії організованій злочинності, проте необхідність вдосконалення правового регулювання його застосування залишається актуальною [6, с.263].

Практика свідчить, що успішне документування злочинної діяльності ОЗГ потребує дотримання двох основних вимог: 1) дотримання процесуальної форми, щоб докази, здобуті в процесі НСРД, не були визнані судом недопустимими; 2) запобігання перевищенню повноважень особами, залученими до виконання завдання з розкриття ОЗГ, з метою недопущення їх притягнення до кримінальної відповідальності.

Науковці (О.В. Капліна, М.О. Карпенко, В.І. Маринів та ін.) наголошують, що процесуальна форма гарантує як дотримання прав учасників кримінального провадження, так і правову визначеність у здійсненні слідчих дій [7, с.7]. Стаття 272 КПК визначає дві категорії осіб, залучених до виконання спеціального завдання: 1) ті, що виконують спеціальне завдання, беручи участь в організованій групі чи злочинній організації; 2) є учасником зазначеної групи чи організації, який на конфіденційній основі співпрацює з органами досудового розслідування.

На думку В.В. Котової, виконавців спеціального завдання доцільно класифікувати на три основні категорії:

– працівники оперативного підрозділу, яким безпосередньо доручається виконання завдання;

– особи, які конфіденційно співпрацюють з оперативними підрозділами;

– члени організованої злочинної групи або злочинної організації, які погодилися на співпрацю з правоохоронними органами [8, с.104].

Ч. 1 ст. 43 КК України встановлює, що вимушене заподіяння шкоди в межах виконання спеціального завдання не є кримінально караним, якщо особа діяла з метою попередження чи розкриття діяльності ОЗГ [9].

У своїх дослідженнях А.І. Суббот виділяє шість категорій осіб, на яких поширюється дія ч. 1 ст. 43 КК України і які можуть виконувати спеціальне завдання. Водночас, на його думку, фактично чотири з цих шести категорій становлять службові особи правоохоронних або розвідувальних органів, до функціональних обов'язків яких уже належить виконання таких завдань [10, с. 27].

Проблематику впровадження осіб у злочинне середовище детально аналізує В.П. Климчук, наголошуючи на важливості належного документального оформлення

підстав і порядку такої участі. Це, на його переконання, забезпечує як процесуальні гарантії, так і безпеку таких осіб, а недотримання вимог до оформлення може поставити під сумнів допустимість здобутих доказів [11, с. 330].

Питання допустимих меж поведінки виконавця спеціального завдання досліджують Ю.В. Луценко та Н.К. Марченко. Науковці підкреслюють, що в окремих випадках вчинення дій, формально заборонених кримінальним законом, може бути єдиним способом «підтримання легенди» особою, що виконує завдання, з метою збереження довіри з боку інших учасників ОЗГ. Тому положення ст. 43 КК України, на їхню думку, слугують механізмом правового захисту за дотримання меж допустимої поведінки [12, с. 366].

О.Б. Сибаль обґрунтовує, що під час проведення контролю за вчиненням злочину працівники правоохоронних органів та особи, які конфіденційно співпрацюють із ними, можуть вчиняти дії, що за зовнішніми ознаками мають склад кримінального правопорушення. Проте такі дії, за умови дотримання правових процедур, не є злочинними. Автор розглядає контроль за вчиненням злочину як відносно самостійну підставу, що виключає злочинність діяння, на рівні з обставинами, передбаченими ст.ст. 39-43 КК України. Участь у контрольованій закупівлі, передача неправомірної вигоди або інша імітаційна дія, що проводиться з відома та під контролем уповноважених органів, не може тягнути за собою кримінальну відповідальність виконавця [13, с.339].

Подібну позицію висловлює М.Л. Грібов, наголошуючи, що участь особи у проведенні контролю за вчиненням злочину не є кримінально караною за умови належного процесуального оформлення. Зокрема, передача коштів, придбання заборонених предметів чи встановлення контактів із підозрюваними за наявності санкції прокурора та належного нагляду з боку правоохоронних органів не тягне кримінальної відповідальності. Така діяльність, на його думку, визнається правомірною, оскільки узгоджена з державними органами й проводиться в межах спеціального завдання або іншого дозволеного заходу [14, с.136].

Я.О. Тализіна вказує, що термін «контроль за вчиненням злочину» є більш зрозумілим для правоохоронців порівняно з іншими формами НСРД. Вона зазначає, що залучення особи до проведення контролю, санкціоноване прокурором, формально створює умови, за яких така особа отримує можливість вчинити дії, що можуть мати ознаки злочину, однак уникає кримінальної відповідальності. На думку авторки, у більшості випадків під час реалізації спеціального завдання прокурор також санкціонує проведення контролю за вчиненням злочину [15, с. 627].

У межах іншого дослідження М.Л. Грібов зазначає, що контроль за вчиненням злочину зазвичай реалізується в поєднанні з іншими негласними слідчими (розшуковими) діями. Такий підхід, на його думку, забезпечує комплексність та послідовність документування злочинної діяльності [16, с. 7].

Варто також звернути увагу, що ст. 271 КПК України не містить вказівок стосовно кола осіб, які можуть бути залучені до проведення контролю за вчиненням злочину. Хоча правоохоронні органи зазвичай уникають залучення власних співробітників у якості викривачів, аби уникнути звинувачень у провокації, прямих обме-

жень у законодавстві стосовно цього немає. Загалом коло осіб, яких може бути залучено до виконання спеціального завдання або контролю за вчиненням злочину, є досить широким і може включати навіть адвокатів, нотаріусів, медичних працівників, журналістів, священнослужителів – за умови, що їхня участь не порушує професійну таємницю або інші законодавчі обмеження (ст.ст. 65, 275 КПК України).

Правова природа дій осіб, залучених до контролю за вчиненням злочину, передбачає їх невизнання злочинними. Наприклад, особи, які під контролем правоохоронців надають або отримують неправомірну вигоду, не несуть кримінальної відповідальності, на відміну від тих, хто є об'єктом відповідного контролю.

У разі, коли виконання спеціального завдання або контроль за вчиненням злочину здійснюється особою, яка не є працівником правоохоронного органу, така діяльність набуває ознак конфіденційного співробітництва відповідно до ст. 275 КПК України, оскільки така особа може як надавати інформацію, так і бути залученою до проведення НСРД.

Залучення особи до діяльності ОЗГ зазвичай передбачає вчинення дій, які формально підпадають під ознаки кримінальних правопорушень, з метою уникнення викриття. Ч. 1 ст. 43 КК України визнає допустимим заподіяння шкоди в межах виконання спеціального завдання, за винятком особливо тяжких злочинів, поєднаних із насильством. Водночас ця стаття не містить прямої заборони на провокацію злочину з боку особи, впроваджені в організовану злочинну групу. Проте така поведінка суперечить позиції ЄСПЛ, що у своїй практиці (зокрема у справі «Мілінене проти Литви») послідовно підкреслює, що підбурення до вчинення злочину з метою викриття особи, яка без провокації не вчинила б правопорушення, є неприпустимим, а правоохоронці можуть лише «долучитись» до злочинної діяльності [17].

Ч. 3 ст. 271 КПК України прямо забороняє підбурювання до вчинення злочину, якщо мета полягає в його подальшому викритті, зазначаючи: «заборонено провокувати (підбурювати) особу на вчинення цього злочину з метою його подальшого викриття, допомагаючи особі вчинити злочин, який вона би не вчинила, якби слідчий цьому не сприяв» [5].

Проаналізуємо, як на практиці в українських кримінальних провадженнях застосовуються одночасно контроль за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання.

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) застосовує детективів під прикриттям для проведення НСРД у низці резонансних кримінальних проваджень, серед яких: «бурштинова справа» стосовно колишніх народних депутатів Максима Полякова та Бориса Розенблата, кримінальні провадження стосовно колишньої заступниці голови Державної міграційної служби Діни Пімахової, народного депутата Олександра Юрченка, а також колишнього голови Верховного Суду Всеволода Князева.

Згідно з інформацією, отриманою з відкритих джерел – зокрема сайту <https://hacc-decided.ti-ukraine.org> та Єдиного державного реєстру судових рішень – встановлено, що у вказаних справах детективи НАБУ під прикриттям документували діяльність організованих злочинних груп. Усім фігурантам інкриміновано вчи-

нення кримінального правопорушення, передбаченого ч. 4 ст. 368 КК України.

Так, в ухвалі слідчого судді Солом'янського районного суду м. Києва від 21.06.2017 у справі № 760/10315/17 (кримінальне провадження № 42016000000003712), відомий як «бурштинова справа», зазначено про здійснення контрольованого вчинення корупційного злочину в межах оперативно-розшукової справи, а також про виконання спеціального завдання у межах кримінального провадження. Ймовірно, спеціальне завдання ініційовано ще в рамках оперативно-розшукової діяльності, після чого його реалізація продовжилась у межах досудового розслідування [18]. До участі в операції залучено детектива під прикриттям, відому у публічному просторі як «агент Катерина».

У справі № 991/7654/20 (ухвала ВАКС від 15.09.2020, кримінальне провадження № 4202000000001458), що стосується народного депутата Олександра Юрченка, зафіксовано проведення контролю за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання особою, якій і пропонувалося вирішити питання за неправомірну вигоду [19]. Згідно з повідомленнями у ЗМІ до спецоперації залучено детектива під прикриттям.

У справі № 991/1692/24 (ухвала ВАКС від 20.08.2024, кримінальне провадження № 5202300000000202), що стосується колишнього голови Верховного Суду Всеволода Князева, зафіксовано проведення контролю за вчиненням злочину, а також виконання спеціального завдання [20]. Водночас з тексту судових рішень неможливо достеменно встановити, кого саме залучено до виконання зазначених НСРД.

У справі № 991/2876/19 (кримінальне провадження № 5201700000000839, ухвала слідчого судді ВАКС від 23.12.2019), яка стосується колишньої заступниці голови Державної міграційної служби Діни Пімахової, також зазначено про здійснення контрольованого вчинення корупційного діяння та виконання спеціального завдання в межах оперативно-розшукової справи [21]. Попри те, що зазначені заходи проводилися в рамках оперативно-розшукової діяльності, зазначені обставини свідчать про активне застосування НАБУ як спеціального завдання, так і контролю за вчиненням злочину як способу документування злочинної діяльності.

У справі № 991/1668/19 (кримінальне провадження № 5201900000000970, ухвала слідчого судді ВАКС від 15.11.2019) контроль за вчиненням злочину здійснювався стосовно трьох осіб, які, за даними сторони обвинувачення, пообіцяли за грошову винагороду працювати особу, що виконувала спеціальне завдання, до НАК «Нафтогаз України» [22].

Крім справ, пов'язаних із діяльністю НАБУ, у відкритому доступі ЄДРСР виявлено низку судових рішень за період з 01.01.2019 про застосування обох видів НСРД під час документування злочинної діяльності ОЗГ:

Вирок Шевченківського районного суду м. Чернівців від 15.08.2022 у справі № 727/792/22. Учасники організованої групи впродовж лютого-серпня 2021 р. займались незаконним збутом наркотиків. Для фіксації злочинної діяльності одночасно застосовувались контроль за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання. До останнього залучено особу під прикриттям, яка діяла зсередини угруповання, тоді як контроль за вчиненням злочину реалізовувався через осіб, що вико-

нували роль споживачів (ОСОБА_12, ОСОБА_13) [23].

Вирок Ніжинського міськрайонного суду Чернігівської області від 24.11.2021 у справі № 730/374/21. Організована група планувала розбійний напад. Для його попередження задіяно ОСОБА_28, учасника групи, яка одночасно виконувала спеціальне завдання та залучена до контролю за вчиненням злочину (спеціальний слідчий експеримент). Суд, розглядаючи заяву сторони захисту стосовно провокації, дійшов висновку про реальність злочинного наміру угруповання та відсутність провокації [24].

Вирок Івано-Франківського міського суду від 28.08.2023 у справі № 344/15349/23. ОЗГ організувала збут наркотиків через месенджери та поштові служби. До проведення спеціального завдання залучили ОСОБА_13, який взаємодіяв із членами групи через спеціально створений акаунт [25]. Про застосування контролю за вчиненням злочину у вирокі не згадується.

Вирок Мукачівського міськрайонного суду від 24.10.2023 у справі № 303/9418/23. Організована група займалась незаконним переправленням чоловіків призовного віку через державний кордон. До фіксації злочинної діяльності залучено дві особи: ОСОБА_6 виконував спеціальне завдання, а ОСОБА_9 був у ролі конфідента, імітуючи клієнта [26]. Пряма згадка про контроль за вчиненням злочину у вирокі відсутня, однак логіка обставин справи дає підстави припустити його застосування. Ймовірно, інформацію про НСРД не деталізовано через укладення угоди про визнання винуватості.

Ухвала Київського районного суду м. Одеси від 13.11.2024 у справі № 947/21814/24. Організована група займалась розповсюдженням наркотичних засобів. До заходів залучено ОСОБА_1, який одночасно виконував функції в межах обох НСРД – здійснював контрольовані закупки (контроль за вчиненням злочину) та діяв під прикриттям у межах спеціального завдання [27].

Ухвала Київського районного суду м. Харкова від 26.06.2023 у справі № 953/5176/23. ОЗГ спеціалізувалась на шахрайстві, пропонуючи організацію виїзду за кордон через систему «Шлях». Для документування фактів злочинної діяльності використано оперативну закупку (контроль за вчиненням злочину) та впровадження у групу в межах виконання спеціального завдання. ОСОБА_10 брала участь у закупці, але, ймовірно, її не залучено до спеціального завдання [28].

Ухвала слідчого судді Печерського районного суду м. Києва від 02.12.2020 у справі № 757/53189/20-к. ОЗГ займалась виготовленням і збутом підроблених документів. До проведення спеціального завдання залучено ОСОБА_13. Ухвала не містить прямих згадок про застосування контролю за вчиненням злочину, проте факт передачі коштів під наглядом правоохоронців свідчить про можливе проведення вказаного виду НСРД [29].

Так, за результатами аналізу можна зробити такі узагальнення:

– Кількість судових рішень, в яких прямо зазначено про одночасне застосування контролю за вчиненням злочину та виконання спеціального завдання у справах проти ОЗГ, залишається обмеженою.

– У низці справ згадується лише про виконання спеціального завдання, хоча логіка обставин дає змогу припустити наявність контролю за вчиненням злочину (наприклад, під час передачі коштів під контролем пра-

воохоронців).

– Є приклади, коли обидва НСРД застосовувались паралельно, з чітко визначеними ролями різних осіб: одні виконували функції агентів під прикриттям або учасників ОЗГ, інші – виступали як «клієнти» або покупці у контрольованих закупках.

Отже, ефективне застосування спеціального завдання та контролю за вчиненням злочину як взаємодоповнюючих інструментів у справах проти ОЗГ має надзвичайно важливе значення. Це дає змогу забезпечити не лише глибоке проникнення у злочинне середовище, але й здобуття допустимих та переконливих доказів у судовому розслідуванні. Зважаючи на наявні ризики правових зловживань, необхідним є як належне правове регулювання, так і постійний контроль за дотриманням процесуальної форми в ході реалізації таких заходів.

ВИСНОВКИ

Застосування спеціального завдання з розкриття злочинної діяльності організованої групи чи злочинної організації та контролю за вчиненням злочину є клю-

човими інструментами у боротьбі з організованою злочинністю. Їх одночасне застосування значно підвищує ефективність документування злочинної діяльності та дає змогу виявляти не лише виконавців, а й організаторів.

Важливою проблемою залишається неуніфікованість підходів до оформлення участі осіб у проведенні контролю за вчиненням злочину або виконанні спеціального завдання, зокрема в частині їх правового статусу, підстав залучення та рівня відповідальності. Водночас слід зазначити, що до документування діяльності ОЗГ можуть залучатися як працівники правоохоронних органів, так й інші особи, зокрема члени таких груп.

У випадках, коли особи, залучені до виконання спеціального завдання, змушені вчиняти злочини у складі організованої групи, доцільно оформлювати такі дії як контроль за вчиненням злочину.

Лише комплексні, процесуально належно оформлені заходи дають змогу зменшити вплив організованої злочинності та забезпечити безпечне середовище для громадян України.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку системи юстиції та конституційного судочинства на 2021–2023 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.11.2020 № 1126-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1126-2020-p>
2. Методи боротьби з злочинністю у західних країнах. *Політика. Право. Життя: інтернет-версія всеукраїнського часопису*. URL: https://www.pollawlife.com.ua/2016/08/blog-post_22.html?m=0
3. Case of Ramanaukas v. Lithuania (Application no. 74420/01): Judgment European Court of Human Rights, 05 February 2008. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng/?i=001-84935>
4. Case of Nosko and Nefedov v. Russia (Applications no. 5753/09 and no. 11789/10): Judgment European Court of Human Rights, 30 January 2015. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/rus/?i=001-147441>
5. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI. Дата оновлення: 09.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
6. Албул С.В., Хімченко С.А. Виконання спеціального завдання з попередження чи розкриття злочинної діяльності організованої групи чи злочинної організації: новий крок у правовому забезпеченні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2021. Вип. № 2(25). С. 263–265.
7. Кримінальний процес / О.В. Капліна та ін. Харків, 2020. 290 с.
8. Котова В.В. Коло осіб, які можуть виконувати спеціальне завдання з розкриття злочинної діяльності організованої групи або злочинної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Ужгород, 2014. Вип. 24. т. 4. С. 103–106.
9. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. Дата оновлення: 09.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
10. Суббот А. Забезпечення безпеки осіб, укорінених у злочинне середовище. *Віче*. 2013. Вип. № 10. С. 27–29.
11. Климчук В.П. Правовий статус фізичних осіб, упроваджених у злочинне середовище оперативними підрозділами України і слідчими, та забезпечення їх безпеки у процесі кримінального судочинства. *Наука і правоохорона*. 2018. Вип. № 1(39). С. 328–333.
12. Луценко Ю.В., Макаренко Н.К. Виконання спеціального завдання з попередження чи розкриття кримінально протиправної діяльності організованої групи чи злочинної організації, що вчиняють шахрайські та корупційні правопорушення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. № 7. С. 364–368. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/85>.
13. Сибаль О.Б. Контроль за вчиненням злочину: кримінально-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. Вип. № 3. С. 337–341. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/81>.
14. Грібов М.Л. Правове регулювання документування вчинення злочину в кримінальному процесі й оперативно-розшуковій діяльності. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2018. Вип. № 1(15). С. 129–140.
15. Талізін Я.О. Негласні слідчі (розшукові) дії: науково-практичний коментар глави 21 КПК України з постатейними правовими позиціями Верховного Суду. Київ, 2024. 704 с.
16. Грібов М.Л. Забезпечення законності контролю за вчиненням корупційних злочинів, пов'язаних із підкупом. Київ, 2022. 40 с.
17. Case of Milinienė v. Lithuania (Application no. 74355/01): Judgment European Court of Human Rights, 24 June 2008. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng/?i=001-87142>
18. Ухвала Солом'янського районного суду м. Києва від 17 від 21 червня 2017 р., судова справа № 760/15960/17. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/67473278>
19. Ухвала Вищого антикорупційного суду від 15 вересня 2020 р., судова справа № 991/7654/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/91645280>
20. Ухвала Вищого антикорупційного суду від 20 серпня 2024 р., судова справа № 991/1692/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/121159491>

21. Ухвала Вищого антикорупційного суду від 23 грудня 2019 р., судова справа № 991/2876/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/86729656>
22. Ухвала Вищого антикорупційного суду від 15 листопада 2019 р., судова справа № 991/1668/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/85731689>
23. Вирок Шевченківського районного суду м. Чернівців від 15 серпня 2022 р., судова справа № 727/792/22. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/105756430>
24. Вирок Ніжинського міськрайонного суду Чернігівської області від 24 листопада 2021 р., судова справа № 730/374/21. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/101420888>
25. Вирок Івано-Франківського міського суду від 28 серпня 2023 р., судова справа № 344/15349/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/113050988>
26. Вирок Мукачівського міськрайонного суду від 24 жовтня 2023 р., судова справа № 303/9418/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/114421047>
27. Ухвала Київського районного суду м. Одеси від 13 листопада 2024 р., судова справа № 947/21814/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/123016455>
28. Ухвала Київського районного суду м. Харкова від 26 червня 2023 р., судова справа № 953/5176/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/111903311>
29. Ухвала Печерського районного суду м. Києва від 2 грудня 2020 р., судова справа № 757/53189/20-к. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/93484192>

References

1. On the approval of the Strategy for the development of the justice system and constitutional judiciary for 2021–2023: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 18 November 2020 No. 1126-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1126-2020-p> (in Ukrainian).
2. Methods of combating crime in Western countries. *Politics. Law. Life: online version of the nationwide journal*. URL: https://www.pollawlife.com.ua/2016/08/blog-post_22.html?m=0 (in Ukrainian).
3. Case of Ramanuskas v. Lithuania (Application no. 74420/01): Judgment European Court of Human Rights, 05 February 2008. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-84935>
4. Case of Nosko and Nefedov v. Russia (Applications no. 5753/09 and no. 11789/10): Judgment European Court of Human Rights, 30 January 2015. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/rus?i=001-147441>
5. Criminal Procedure Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 4651-VI dated 13 April 2012. Date of update: 09 May 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (in Ukrainian).
6. Albul S.V., Khimchenko S.A. Performing a special task to prevent or disclose criminal activity of an organized group or criminal organization: A new step in legal regulation. *Southern Ukrainian Law Journal*. 2021. No. 2(25). pp. 263–265. (in Ukrainian).
7. Criminal Procedure / O.V. Kaplina et al. Kharkiv, 2020. 290 p. (in Ukrainian).
8. Kotova V.V. The circle of individuals who may carry out a special task to expose the criminal activities of an organized group or criminal organization. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*. Uzhhorod. 2014. No. 24(4). pp. 103–106. (in Ukrainian).
9. Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 2341-III dated 05 April 2001. Date of update: 09 May 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (in Ukrainian).
10. Subbot A. Ensuring the safety of persons embedded in the criminal environment. *Viche*. 2013. No. 10. pp. 27–29. (in Ukrainian).
11. Klymchuk V.P. Legal status of individuals embedded in criminal environments by Ukraine’s operational units and investigators and their protection during criminal proceedings. *Nauka i pravoohorona*. 2018. No.1(39). pp. 328–333. (in Ukrainian).
12. Lutsenko Y.V., Makarenko N.K. Performing a special task to prevent or uncover criminal activity of an organized group or criminal organization involved in fraud and corruption offenses. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2023. No. 7. pp. 364–368. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/85> (in Ukrainian).
13. Sybal O.B. Control over the commission of a crime: Criminal law aspect. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2020. No. 3. pp. 337–341. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/81> (in Ukrainian).
14. Hribov M.L. Legal regulation of crime documentation in criminal process and operative-search activity. *Law Journal of the National Academy of Internal Affairs*. 2018. No. 1. pp. 129–140. URL: <https://doi.org/10.33270/05281801.129> (in Ukrainian).
15. Talyzina Y.O. Non-public investigative (search) actions: Scientific and practical commentary on Chapter 21 of the Criminal Procedure Code of Ukraine with article-by-article legal positions of the Supreme Court. Kyiv, 2024. 704 p. (in Ukrainian).
16. Hribov M.L. Ensuring the legality of control over the commission of corruption crimes related to bribery. Kyiv, 2022. 40 p. (in Ukrainian).
17. Case of Milinienė v. Lithuania (Application no. 74355/01): Judgment European Court of Human Rights, 24 June 2008. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-87142>
18. Ruling of the Solomyanskyi District Court of Kyiv dated 21 June 2017 (case No. 760/15960/17) URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/67473278> (in Ukrainian).
19. Ruling of the High Anti-Corruption Court dated 15 September 2020 (case No. 991/7654/20). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/91645280> (in Ukrainian).
20. Ruling of the High Anti-Corruption Court dated 20 August 2024 (case No. 991/1692/24). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/121159491> (in Ukrainian).
21. Ruling of the High Anti-Corruption Court dated 23 December 2019 (case No. 991/2876/19). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/86729656> (in Ukrainian).
22. Ruling of the High Anti-Corruption Court dated 15 November 2019 (case No. 991/1668/19). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/85731689> (in Ukrainian).
23. Judgment of the Shevchenkivskyi District Court of Chernivtsi dated 15 August 2022 (case No. 727/792/22). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/105756430> (in Ukrainian).
24. Judgment of the Nizhyn City District Court of Chernihiv Region dated 24 November 2021 (case No. 730/374/21). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/101420888> (in Ukrainian).
25. Judgment of the Ivano-Frankivsk City Court dated 28 August 2023 (case No. 344/15349/23). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/113050988>

<https://reyestr.court.gov.ua/Review/113050988> (in Ukrainian).

26. Judgment of the Mukachevo City District Court dated 24 October 2023 (case No. 303/9418/23). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/114421047> (in Ukrainian).

27. Ruling of the Kyiv District Court of Odesa dated 13 November 2024 (case No. 947/21814/24). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/123016455> (in Ukrainian).

28. Ruling of the Kyiv District Court of Kharkiv dated 26 June 2023 (case No. 953/5176/23). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/111903311> (in Ukrainian).

29. Ruling of the Pecherskyi District Court of Kyiv dated 2 December 2020 (case No. 757/53189/20-к). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/93484192> (in Ukrainian).

Ivan KRAVCHUK

postgraduate student, National Academy of Internal Affairs

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7697-7777>

e-mail: ivan.kravchukphd@gmail.com

APPLICATION OF CONTROL OVER CRIME COMMISSION AND EXECUTION OF SPECIAL TASKS TO REVEAL CRIMINAL ACTIVITIES OF ORGANIZED GROUPS OR CRIMINAL ORGANIZATIONS IN ORGANIZED CRIME INVESTIGATIONS

The paper explores the simultaneous application of two types of covert investigative (detective) actions — control over the commission of a crime and execution of a special task to uncover the criminal activities of an organized group or a criminal organization. These instruments are key to combating organized crime, enabling the documentation of both executors and organizers. Their combined use is especially relevant in the context of the growing threat posed by organized criminal groups (OCGs) to public order, economic security, and public trust in law enforcement.

The purpose of the paper is to clarify the legal and practical features of using these covert actions together in criminal proceedings related to organized crime. The study also aims to develop recommendations for their effective implementation in line with procedural guarantees and standards set by the European Court of Human Rights.

The paper analyzes Ukrainian legislation (Criminal Procedure Code and Criminal Code), as well as judicial practice and doctrinal positions regarding the legal status of individuals involved in such actions — whether law enforcement officers, confidential informants, or members of OCGs cooperating with investigative authorities. International experience (USA, Germany, Switzerland) and ECtHR case law are also discussed. The study identifies the lack of clear procedural algorithms for combining these instruments and emphasizes the risks of provocation and inadmissibility of evidence in the absence of proper documentation.

The simultaneous use of control over the commission of a crime and the execution of a special task is a highly effective mechanism for documenting systemic criminal activity. However, this requires procedural rigor, legal clarity on the roles and responsibilities of involved persons, and protection of their rights. Properly regulated, these tools strengthen state capacity to counter organized crime and ensure the rule of law.

Keywords: control over crime commission, execution of special tasks, organized crime groups, confidential collaboration with law enforcement

Тарас Григорович КІТ

викладач, Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна", Івано-Франківська філія

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1332-3716>

e-mail: vmurol.if@gmail.com

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ

У статті розглянуто сучасний стан правового регулювання ринку нерухомості в Україні, проаналізовано основні законодавчі акти, що регулюють правовідносини у ринку нерухомості, а також виявлено ключові проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню цього ринку. Визначено напрями подальшого реформування законодавства відповідно до потреб економіки, суспільства та євроінтеграційних зобов'язань України. Досліджено ключові нормативно-правові акти, що регулюють сферу нерухомості, зокрема положення Цивільного кодексу України, Законів України «Про іпотеку», «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», «Про оренду землі» тощо. Особливу увагу приділено впливу збройної агресії росії на динаміку та функціонування ринку нерухомості: знищення житла, переміщення населення, занепад будівництва, міграція інвестицій. Обґрунтовано необхідність комплексного реформування правової бази.

Ключові слова: нерухомість, правове регулювання, ринок нерухомості, законодавство, реформи

ВСТУП

Ринок нерухомості в Україні функціонує на перетині приватного та публічного інтересів, тому його правове регулювання потребує чіткого балансу між гарантіями права власності, ефективністю державного управління та прозорістю механізмів реалізації майнових прав. Впродовж останніх десятиліть національне законодавство стосовно нерухомості зазнало низки змін, однак багато ключових проблем залишаються нерозв'язаними.

Серед основних викликів: фрагментарність нормативної бази, дублювання регуляторних норм, відсутність єдиного підходу до оцінювання, реєстрації та обліку нерухомого майна. Крім того, чинна система не забезпечує повністю правову визначеність для інвесторів та власників, особливо в умовах воєнного стану та необхідності відновлення житлової інфраструктури.

У зв'язку з цим постає необхідність глибокого аналізу чинного правового регулювання, виявлення прогалин та суперечностей, а також напрацювання комплексного підходу до реформування законодавства з урахуванням потреб ринку, вимог безпеки та принципів сталого розвитку.

МЕТА статті – дослідження сучасного стану правового регулювання ринку нерухомості в Україні, виявлення ключових проблем і недоліків у нормативно-правовій базі, а також практичних потреб учасників ринку та завдань забезпечення правової визначеності й інвестиційної привабливості у сфері нерухомості.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поточне дослідження ґрунтується на різноманітних підходах, що дають змогу глибоко та всебічно вивчити тематику дослідження. Основними з них є: праці провідних вчених, матеріали періодичних видань та нормативно-правові документи.

У статті застосовано такі наукові методи: аналіз нормативно-правових актів – для вивчення чинного законодавства, що регулює ринок нерухомості; порівняльно-правовий метод – для співставлення різних положень законодавчих актів та виявлення суперечностей і не-

узгодженостей. Системний підхід – розгляд ринку нерухомості як комплексної правової та економічної системи, яка перебуває під впливом зовнішніх (війна, економічна криза) і внутрішніх (законодавчі прогалини) чинників. Прогностичний метод – для визначення перспектив розвитку та реформування ринку з урахуванням післявоєнної відбудови.

Застосування зазначених методів дало змогу всебічно дослідити тему та зробити обґрунтовані висновки з правового регулювання ринку нерухомості в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ринок нерухомості є важливим складником національної економіки, що відіграє ключову роль у забезпеченні житлових, соціальних та інвестиційних потреб громадян і юридичних осіб. Ефективність його функціонування безпосередньо залежить від наявності зрозумілого, стабільного та дієвого правового регулювання. Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, необхідністю цифровізації публічних сервісів, гармонізацією із законодавством ЄС вимагають перегляду чинної нормативно-правової бази у сфері нерухомості.

Незважаючи на наявність широкого нормативно-правового забезпечення, вітчизняний ринок нерухомості залишається вразливим до корупційних ризиків, правової невизначеності, неефективного контролю за правочинами та обмеженого доступу громадян до об'єктивної інформації про об'єкти нерухомого майна.

Стан правового регулювання ринку нерухомості в Україні. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють ринок нерухомості в Україні, є Цивільний кодекс України (ЦКУ), Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», Земельний кодекс України, Закон України «Про іпотеку», а також підзаконні нормативні акти, що регламентують процедури укладання та нотаріального засвідчення договорів. Однак, незважаючи на наявність базового законодавства, в Україні зберігаються суттєві проблеми в регулюванні правовідносин у цій сфері [5].

Законодавство у цій сфері постійно змінюється, враховуючи новітні тенденції та виклики. Проаналізуємо нормативно-правові акти, що регулюють ринок неру-

хомості в Україні.

Основним законодавчим актом, що визначає правову суть категорії «нерухомість» є ЦКУ (ст. 181), в якому, по-перше, ототожнюють такі поняття, як нерухомість, нерухоме майно та нерухомі речі, а по-друге, визначається, що основним у визначенні є земельні ділянки, а також об'єкти, розташовані на земельній ділянці, переміщення яких є неможливим без їх знецінення та зміни їх призначення [9].

ЦКУ регулює загальні питання прав власності, купівлі-продажу, оренди та інших правових аспектів, пов'язаних з нерухомістю. Ст. 316 ЦКУ визначає поняття права власності та його види, а ст. 655 ЦКУ регулює договір купівлі-продажу, включаючи умови, права та обов'язки сторін [9].

Ст. 1 Закону України «Про іпотеку» [3] доповнює об'єкти «нерухомості» заставою повітряних і морських суден тощо, а у ст. 5 Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» [2] деталізує визначення нерухомості, що затверджено в ЦКУ. П. 3 постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного стандарту №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» [7] акцентує, що нерухомістю є земельні ділянки як з покращенням, так і без.

Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» визначає процедури державної реєстрації прав на нерухоме майно та їх обтяжень, що є ключовим для забезпечення правової чистоти угод з нерухомістю. Ст. 4 встановлює обов'язковість державної реєстрації прав на нерухоме майно. Ст. 15 визначає порядок реєстрації прав та обтяжень [2].

Закон України «Про оренду землі» регулює питання оренди земельних ділянок, що є важливим для розміщення нерухомого майна. Ст. 5 визначає умови договору оренди землі. Ст. 21 регулює права та обов'язки орендаря та орендодавця [4].

До ключових проблем правового регулювання ринку нерухомості можна віднести такі:

- відсутність єдиної системи електронного документообігу між реєстраторами, нотаріусами та судами;
 - складність і неуніфікованість процедур оформлення правочинів;
 - високий рівень правової незахищеності учасників ринку через недосконалість інституту реєстрації прав;
 - дублювання та неузгодженість законодавчих норм [6].
- Стосовно перспективних напрямів реформування, то вони включають в себе:
- створення єдиного цифрового порталу для здійснення правочинів з нерухомістю;
 - вдосконалення механізмів захисту прав власності через судову практику та підвищення рівня правової культури;
 - імплементацію директив ЄС стосовно правової охорони прав на нерухомість;
 - реформування діяльності БТІ та уніфікацію процедур державної реєстрації прав.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну в лютому 2022 р. кардинально змінило функціонування ринку нерухомості. Війна стала потужним дестабілізуючим чинником, що спричинив падіння ділової активності, зниження інвестиційної привабливості та масове фізичне знищення житлової та комерційної нерухомості в

низці регіонів [1].

Одним із найбільш відчутних наслідків стало знищення житлового фонду у прифронтових областях (Харківська, Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька), що створило нагальну потребу у відновленні зруйнованого житла, переселенні громадян і розвитку нових будівельних ініціатив у більш безпечних регіонах. Це призвело до перерозподілу попиту на ринку нерухомості – зростання інтересу до нерухомості в західних областях та в Києві за одночасного занепаду ринку у постраждалих регіонах [10].

Війна також призвела до падіння обсягів будівництва, оскільки частина девелоперів призупинили або скасували проекти через ризики, інфляцію, дефіцит будівельних матеріалів та труднощі з логістикою. Інвестори зайняли вичікувальну позицію, зосереджуючись на більш стабільних активах, тоді як банки скоротили іпотечне кредитування, що ще більше знизило активність покупців.

Крім того, зміни у структурі населення, – зокрема масове внутрішнє переміщення осіб та виїзд мільйонів українців за кордон, – значно вплинули на орендний сегмент. У містах, де зросла кількість переселенців, спостерігалось різке підвищення цін на оренду, тоді як у районах, наближених до зони бойових дій, ринок фактично завмер [8].

Так, війна в Україні перетворила ринок нерухомості на нестабільну та високоризикову сферу, яка потребує державної підтримки, реформування законодавства та інтегрованої стратегії відновлення у повоєнний період.

Загалом ринок нерухомості в Україні залишається у складній ситуації, але має потенціал для зростання у майбутньому за умови стабілізації ситуації та активної державної підтримки.

Реформування правового регулювання ринку нерухомості в Україні має здійснюватися системно з урахуванням національних інтересів, європейського досвіду та сучасних технологічних можливостей. Забезпечення прозорості, стабільності та передбачуваності правових норм сприятиме зростанню довіри до ринку, залученню інвестицій і зміцненню економіки країни.

ВИСНОВКИ

Ринок нерухомості в Україні є системно важливою галуззю економіки, яка виконує соціальні, інвестиційні та житлові функції. Однак його розвиток стримується низкою проблем, серед яких: правова невизначеність, фрагментарність законодавства, складність процедур, обмежений доступ до об'єктивної інформації та високі корупційні ризики.

Сучасна нормативно-правова база хоч і охоплює ключові аспекти ринку, але все ж вимагає вдосконалення, зокрема в частині уніфікації законодавства, запровадження єдиної інформаційної системи та гармонізації з європейським правом.

Повномасштабна війна росії проти України радикально змінила умови функціонування ринку нерухомості: знищення житла, переміщення населення, падіння інвестицій, будівельна стагнація. Все вищезазначене актуалізує потребу у формуванні повоєнної стратегії відновлення ринку включно з правовою реформою, розвитком інфраструктури та підтримкою з боку держави.

Незважаючи на складну ситуацію, ринок нерухомості в Україні має потенціал до відновлення та зростання за умови стабілізації безпекової ситуації, посилення правових гарантій і впровадження сучасних цифрових інструментів.

Список використаних джерел

1. Васильців Т.Г., Іванюк У.В., Беспалюк Х.М. Формування моделі управління змінами в сфері розвитку соціального житлового фонду України. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/270>
2. Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень». № 1952-IV від 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text>
3. Закон України «Про іпотеку» № 898-IV від 02.05.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text>
4. Закон України «Про оренду землі» № 161-XIV від 06.10.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text>
5. Кобзан С.М. Формування ринку нерухомості: практичні аспекти та особливості оцінки: монографія. Київ, 2019. 212 с.
6. Новаковська І.О., Іщенко Н.Ф., Скрипник Л.Р., Славін І.В. Сучасний менеджмент та маркетинг нерухомості. Київ, 2021. 311с.
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного стандарту №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» № 1440-2003-п від 09.08.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-п#Text>
8. Тенденції ринку нерухомості. URL: <https://blog.youcontrol.market/tiendientsiyi-rinku-nerukhomosti-ukrayini/>
9. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/ru/ed20131011#Text>
10. Як війна вплинула на первинний ринок нерухомості в Україні і які його перспективи. URL: <https://suspinne.media/479695-ak-vijna-vplinu-na-pervinnij-rinok-nerukhomosti-v-ukraini-i-aki-jogo-perspektivi-poasnue-ekspert>

References

1. Vasylytsiv T.H., Ivanyuk U.V., Bespalyuk H.M. (2023). Formation of a model of change management in the development of social housing stock of Ukraine. *Academic visions*. Vol. 15. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/270> (in Ukrainian).
2. Law of Ukraine “On State Registration of Real Rights to Real Estate and Their Encumbrances”. No. 1952-IV of 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text> (in Ukrainian).
3. Law of Ukraine “On Mortgage” No. 898-IV of 02.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text> (in Ukrainian).
4. Law of Ukraine “On Land Lease” No. 161-XIV of 06.10.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text> (in Ukrainian).
5. Kobzan S.M. Formation of the real estate market: practical aspects and features of assessment: monograph. Kyiv, 2019. 212 p. (in Ukrainian).
6. Novakovska I.O., Ishchenko N.F., Skrypnyk L.R., Slavin I.V. Modern real estate management and marketing. Kyiv, 2021. 311 p. (in Ukrainian).
7. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the National Standard No. 1 ‘General Principles of Property and Property Rights Valuation’ No. 1440-2003-p of 09.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-п#Text> (in Ukrainian).
8. Real estate market trends. URL: <https://blog.youcontrol.market/tiendientsiyi-rinku-nerukhomosti-ukrayini/> (in Ukrainian).
9. Civil Code of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/ru/ed20131011#Text> (in Ukrainian).
10. How did the war affect the primary real estate market in Ukraine and what are its prospects. URL: <https://suspinne.media/479695-ak-vijna-vplinu-na-pervinnij-rinok-nerukhomosti-v-ukraini-i-aki-jogo-perspektivi-poasnue-ekspert> (in Ukrainian).

Taras KIT

lecturer, Open International University of Human Development "Ukraine", Ivano-Frankivsk Branch
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1332-3716>
e-mail: vmurol.if@gmail.com

LEGAL REGULATION OF THE REAL ESTATE MARKET IN UKRAINE: CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR REFORM

The paper examines the current state of legal regulation of the real estate market in Ukraine, analyzes the main legislative acts regulating legal relations in the real estate market, and identifies the key problems that impede the effective functioning of this market. The author identifies areas for further reform of legislation in accordance with the needs of the economy, society and Ukraine's European integration commitments. The purpose of the paper is to form a holistic vision of the real estate market development prospects in the context of the State's transformation and adaptation to the challenges of the modern world. The author analyzes the key legal acts regulating the real estate sector, in particular, the provisions of the Civil Code of Ukraine, the Laws of Ukraine “On Mortgage”, “On State Registration of Real Property Rights and Encumbrances”, “On Land Lease”, etc. It has been determined that the real estate market is an important component of the national economy, playing a key role in meeting the housing, social, and investment needs of citizens and legal entities. Particular attention is paid to the impact of Russia's armed aggression on the dynamics and functioning of the real estate market: destruction of housing, displacement of the population, decline in construction, and migration of investments. The author substantiates the need for comprehensive reform of the legal framework. It was emphasized that the war in Ukraine has turned the real estate market into an unstable and high-risk sector that requires state support, legislative reform, and an integrated recovery strategy in the post-war period. The war became a powerful destabilizing factor that caused a decline in business activity, a decrease in investment attractiveness, and the massive physical destruction of residential and commercial real estate in a number of regions.

Keywords: real estate, legal regulation, real estate market, legislation, reforms



Олександр Олександрович БРИГІНЕЦЬ

д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4058-7566>

e-mail: BriginetsO@meta.ua

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБІГУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ

У статті розкрито роль та проблематику правового забезпечення обігу віртуальних активів в Україні. Доведено, що наявність віртуальних активів є наслідком розвитку цифрової економіки в Україні та інтеграції вітчизняних цифрових технологій у європейський простір. Прیدілено увагу аналізу сучасного стану видів віртуальних активів, що можуть перебувати в обігу за законодавством України. На підставі проведеного аналізу доведено, що законодавство у сфері регулювання віртуальних активів перебуває на стадії становлення, а тому потребує подальшого удосконалення з урахуванням передового світового досвіду.

Ключові слова: віртуальний актив, правовідносини, нагляд, державний контроль, державне регулювання, цивільне право, правовий режим віртуальних активів, цифрові активи, криптовалюти, корупція, боротьба з корупцією, злочинність, безпека

ВСТУП

Прискорену розбудову держави неухильно пов'язано з ефективним управлінням державною економікою, яке просто не може відбуватися без застосування новітніх прогресивних технологій. Саме тому в умовах розвитку цифрової економіки XXI ст. все більшої актуальності та популярності набуває економіко-правова концепція застосування віртуальних активів, поширення яких стає можливим завдяки масштабній інтеграції цифрових технологій в основні сфери життєдіяльності українського суспільства. Нині сам факт наявності віртуальних активів є наслідком розвитку цифрової економіки в Україні та інтеграції вітчизняних цифрових технологій в європейський простір. Але законодавство у сфері регулювання віртуальних активів перебуває на стадії становлення, а тому потребує подальшого вдосконалення з урахуванням передового світового досвіду. Одним з основоположних кроків на цьому шляху стало прийняття Закону України «Про віртуальні активи» у 2022 р. [1], який дотепер ще не набрав чинності, але, незважаючи на таку обставину, вже має низку змін і доповнень.

МЕТА статті – визначення особливостей вирішення проблем правового забезпечення обігу віртуальних активів в Україні як однієї з умов розбудови правового суспільства у XXI ст.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ця робота базується на працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а також на матеріалах періодичних видань, статистичних збірниках. У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, а також низку інших методів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Кілька останніх найтяжчих в історії держави років показали, що є необхідність законодавчого врегулювання проблематики правового забезпечення обігу віртуальних активів в Україні, адже навіть стосовно розуміння їх у науковій літературі не склалося єдиного підходу, а законодавча дефініція відповідного поняття потребує суттєвого доопрацювання. Профільний Закон України «Про віртуальні активи» ще не набрав чинності. Закон має

регулювати правовідносини, що виникають у зв'язку з оборотом віртуальних активів в Україні, визначати права та обов'язки учасників ринку віртуальних активів, засади державної політики у сфері обороту віртуальних активів. Також у ст. 1 сформульовано поняття віртуального активу. Віртуальний актив визначено як нематеріальне благо, що є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі. Наявність та оборотоздатність віртуального активу забезпечується системою забезпечення обороту віртуальних активів. Віртуальний актив може посвідчувати майнові права, зокрема права вимоги на інші об'єкти цивільних прав. Відповідно до тексту ч. 7 ст. 4 вищезгаданого Закону закріплено, що віртуальні активи (незалежно від їх виду) не є засобом платежу на території України та не можуть бути предметом обміну на майно (товари), роботи (послуги). Закон дозволяє застосування цифрового активу в цивільному обігу, тобто віртуальний актив є об'єктом цивільного обігу, визначає, до якого саме об'єкта цивільного права слід відносити віртуальний актив, зазначаючи, що останній є нематеріальними благами, особливості обороту яких визначаються Цивільним кодексом України та Законом України «Про віртуальні активи» [1; 2].

Відповідно до Закону України «Про віртуальні активи» визначено два основних види віртуальних активів: забезпечені та незабезпечені. Перший вид віртуального активу посвідчує майнові права, зокрема право вимоги на інші об'єкти цивільних прав, але не є забезпеченням виконання зобов'язання. Одним з видів забезпечених віртуальних активів є фінансові віртуальні активи. Тобто незабезпечені віртуальні активи не посвідчують майнові права [1].

З тексту Закону залишається незрозумілим процедура застосування віртуальних активів. Дотепер більшість власників віртуальних активів здійснюють обмін за допомогою посередників або напряму з контрагентами, що сприяє виникненню ризиків втрати таких активів. Обмеженням є й те, що віртуальні активи не є засобом платежу на території України та не можуть бути предметом обміну на майно (товари), роботи (послуги) [1].

До внесення відповідних змін у Податковий кодекс України невизначеною залишається й податкова ставка на здійснення операцій у криптовалюті.

З практичного боку, пришвидшена поширеність застосування віртуальних активів, з одного боку, наближає нашу державу до передових економік світу, але й створює низку загроз. З історичної ретроспективи нам відомо, що новітні технології завжди застосовувалися не тільки на благо людства [3]. Як приклад, використання енергії атому у виробництві електроенергії та для озброєння відповідних держав. Нові технології можуть застосовуватися для задоволення корисливих мотивів і злочинних намірів. Як технології входять в наше життя яскраво ілюструє фільм «Впиймай мене, якщо зможеш», де головний герой всіляко використовує необізнаність своїх співгромадян з фінансовою грамотністю [4]. Однією з особливостей роботи з віртуальними активами є анонімність, тобто користувачам надається можливість здійснювати трансакції та взаємодію в блокчейн мережі без необхідності розкриття своєї особистої інформації або ідентифікації. Ця особливість дає змогу користувачам зберігати конфіденційність та приватність своїх фінансових операцій, а також уникати контролю або втручання з боку інших фізичних чи юридичних осіб, таких як урядові органи або фінансові установи. Тобто застосування віртуальних активів надає розширені можливості у здійсненні корупційних правопорушень [5].

Іншою особливістю роботи з віртуальними активами є транснаціональний характер, що надає змогу їх переміщувати через кордони держав без значних обмежень та контролю. Оскільки віртуальні активи є у віртуальному просторі та операції з ними здійснюються в цифровій формі, їх не обмежено географічними особливостями, кордонами держав чи національними правилами або звичаями. Користувачі віртуальних активів можуть проводити трансакції з ними з будь-якої точки світу до будь-якої іншої точки, незалежно від їх місця знаходження чи інших особливостей. Також обіг віртуальних активів практично не є обмеженим часовими рамками, тобто дає користувачам змогу здійснювати операції в будь-який час, незалежно від часових поясів чи робочих годин відповідних установ.

Ще однією особливістю роботи з віртуальними активами є їхня децентралізованість, що виражається в їхній властивості функціонувати поза центральним контролем або управлінням з боку визначеного відповідного органу чи установи. Віртуальні активи одночасно застосовують для підтримання належного функціонування велику кількість вузлів телекомунікаційних технологій, що працюють одночасно. Тобто децентралізація забезпечує стійкість та надійність мережі, бо жоден окремий вузол не має повного контролю над системою та не може вносити корективи в її роботу [6].

Вищезгадані особливості у сукупності значно підвищують суспільну небезпечність корупційних діянь, в

процесі яких застосовуються віртуальні активи. Застосовуючи віртуальні активи, зловмисники досить легко можуть виходити на транснаціональний рівень; не лише заплутувати правоохоронні органи, але й ефективно використовувати розбіжності в законодавстві різних держав та територій. Особливо сприяє зловмисникам можливість майже миттєвого переміщення віртуальних активів, що дає їм змогу бути на кілька кроків попереду правоохоронних органів. Високотехнологічний характер віртуальних активів практично зводить до мінімуму можливість результативного розслідування таких корупційних діянь. Адже у вчиненні традиційного (класичного) корупційного діяння, де особа отримує неправомірну вигоду в готівковій або безготівковій грошовій формі, залишаються певного роду «сліди», що значно сприяють ефективності майбутнього розслідування [7].

В останні роки виникла нова схема застосування віртуальних активів у корупційній діяльності, що полягає у внесенні в значно перебільшеному обсязі недостовірної інформації в декларації суб'єктом декларування. Така форма передбачає декларування особою віртуальних активів, якими насправді вона не володіє, щоб у майбутньому, використовуючи власне посадове становище легалізувати майно, що було отримане злочинним шляхом [8].

Як бачимо, віртуальні активи, як і будь-яке нововведення, можна застосовувати на благо всього українського суспільства, або ж на благо окремих ненайкращих представників українського суспільства, які застосовуючи віртуальні активи, легалізують власні корупційні доходи. У разі значного поширення вищевказаних процесів створюється значний ризик для економічної безпеки нашої держави.

ВИСНОВКИ

Відзначимо, що текст Закону України «Про віртуальні активи» прийнято Верховною Радою України вже більше 3 років тому, але набере чинності лише з дня набрання чинності Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування операцій з віртуальними активами», але не раніше дня опублікування Закону України «Про віртуальні активи», тобто держава не поспішає з приведенням до єдиного знаменника правовідносини у сфері забезпечення обігу віртуальних активів в Україні.

Належний рівень законодавчого забезпечення правовідносин, пов'язаних з обігом віртуальних активів, підвищить рівень конкурентоспроможності цифрової економіки України у XXI ст., а також збільшить інвестиційну привабливість України для іноземних інвесторів, що є ключовим фактором для відбудови вітчизняної економіки після досягнення миру. Це може бути лише досягнувши значного рівня прозорості у використанні фінансових ресурсів донорів для всебічного відновлення економіки держави.

Список використаних джерел

1. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX (не набрав чинності). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
2. Цивільний кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Бригінєць О.О., Бянов О.О. Еволюція правового регулювання фондового ринку як фактору економічного розвитку України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 11. С. 22-25.

4. Впіймай мене, якщо зможеш: фільм. URL: https://uakino.me/filmy/genre_drama/98-vpymay-mene-yakscho-zmozhesh.html
5. Бондаренко О.С. Корупційні прояви в оборонному секторі в умовах воєнного стану та післявоєнний період: характеристика та заходи нівелювання. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 323-327.
6. Овчаренко А.С. Правове регулювання віртуальних активів та криптовалют в Україні: сучасний стан і перспективи. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 4. С. 200-202.
7. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
8. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>

References

1. On virtual assets: Law of Ukraine dated 17.02.2022 No. 2074-IX (not yet in force). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> [in Ukrainian].
2. Civil Code of Ukraine: Code of Ukraine; Law, Code dated 16.01.2003 No. 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
3. Bryhinets O.O., Bianov O.O. Evolution of legal regulation of the stock market as a factor of economic development of Ukraine. *Economics. Finances. Law*. 2024. No. 11. pp. 22-25. [in Ukrainian].
4. Catch me if you can: film. URL: https://uakino.me/filmy/genre_drama/98-vpymay-mene-yakscho-zmozhesh.html [in Ukrainian].
5. Bondarenko O.S. Corruption in the defense sector under martial law and the post-war period: characteristics and leveling measures. *Analytical and comparative jurisprudence*. 2023. No. 3. pp. 323-327. [in Ukrainian].
6. Ovcharenko A.S. Legal regulation of virtual assets and cryptocurrencies in Ukraine: current state and prospects. *Legal scientific electronic journal*. 2020. No. 4. pp. 200-202. [in Ukrainian].
7. On the prevention of corruption: Law of Ukraine dated 14.10.2014 No. 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].
8. On prevention and counteraction to the legalization (laundering) of proceeds from crime, financing of terrorism and financing of the proliferation of weapons of mass destruction: Law of Ukraine dated 06.12.2019 No. 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> [in Ukrainian].

Oleksandr BRYHINETS

Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4058-7566>

e-mail: BriginetsO@meta.ua

LEGAL SECURITY OF VIRTUAL ASSETS CIRCULATION IN UKRAINE

The paper reveals the role and issues of legal support for the circulation of virtual assets in Ukraine. It is proven that the existence of virtual assets is a consequence of the development of the digital economy in Ukraine and the integration of domestic digital technologies into the European space. A virtual asset, according to the Law of Ukraine "On Virtual Assets", which has not yet entered into force, is defined as an intangible good that is an object of civil rights, has value and is expressed by a set of data in electronic form. The law allows the use of a digital asset in civil circulation, that is, a virtual asset is an object of civil circulation. In practice, most owners of virtual assets exchange through intermediaries or directly with counterparties, which contributes to the emergence of risks of losing such assets. Another limitation is that virtual assets are not a means of payment in Ukraine and cannot be exchanged for property (goods), works (services). The features of the use of virtual assets in aggregate significantly increase the public danger of corruption acts in which virtual assets are used. Using virtual assets, criminals can quite easily go to the transnational level, not only to confuse law enforcement agencies, but also to effectively use discrepancies in the legislation of different states and territories. With a significant increase in the use of virtual assets in illegal operations, the level of economic security of the state may be reduced. Based on the analysis, it is proven that the legislation in the field of regulation of virtual assets is at the stage of formation, and therefore requires further improvement, taking into account advanced world experience. It has been proven that the state is in no hurry to bring legal relations in the field of ensuring the circulation of virtual assets in Ukraine to a single denominator. An appropriate level of legislative support for legal relations related to the circulation of virtual assets will increase the level of competitiveness of the digital economy of Ukraine in the 21st century, and will also increase the investment attractiveness of Ukraine for foreign investors, which is a key factor for rebuilding the domestic economy after achieving peace.

Keywords: *virtual asset, legal relations, supervision, state control, state regulation, civil law, legal regime of virtual assets, digital assets, cryptocurrencies, corruption, fight against corruption, crime, security*

Валентина Василівна **ТКАЧЕНКО**

к.ю.н., доцент кафедри, Навчально-науковий інститут права КНУ ім. Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4030-3253>

e-mail: Valentyna_Tkachenko@ukr.net

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗОВАНОЇ ЗЛОЧИННОСТІ: КРИМІНОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

У статті здійснено кримінологічний аналіз організованої злочинності. Автором звернено увагу на загальну кількість кримінальних правопорушень за певний період 2021-2024 рр. Зауважено, що організована злочинність значно зросла порівняно з 2021 р. (499 кримінальних правопорушень) та 2023 р. (494 кримінальних правопорушень). На основі статистичних даних Офісу генерального прокурора (2021–2024 рр.) виявлено, що організована злочинність зберігає високий рівень. Автором статті зазначено рекомендації з протидії організованої злочинності: запобігання вербуванню неповнолітніх та інтеграція соціальних програм; уточнення визначень організованих груп та злочинних організацій у КК України з урахуванням сучасних викликів.

Ключові слова: організована злочинність, кримінальні правопорушення, статистика, кримінологічний аналіз, структура, організовані групи, злочинні організації

ВСТУП

Окреслюючи сучасну кримінологічну ситуацію в Україні в умовах воєнного стану, необхідно розуміти, що їй протистоїть криміналізація всіх без винятку сфер функціонування держави. Цей процес набув форм високоорганізованої, автономної антигромадської діяльності, яка визначає власні специфічні цілі та розв'язує завдання, що впливають з кримінальних інтересів, вдаючись до незаконних методів і засобів їх досягнення. Організована злочинність в Україні залишається суттєвою загрозою, проте держава поступово посилює свій контроль, зосереджуючись на питаннях кібербезпеки та фінансових злочинів. Водночас війна спричинила виникнення нових викликів, зокрема у вигляді контрабанди зброї та функціонування «чорного ринку» гуманітарної допомоги.

Тому поширення організованої злочинності в Україні стає фактором, що негативно впливає на національну безпеку держави та набуває актуальності сьогодення.

МЕТА роботи полягає у кримінологічному аналізі організованої злочинності у період воєнного стану в Україні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано такі методи дослідження, як: аналіз нормативно-правової бази (Закон України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю», Кримінальний кодекс (КК) України, інші законодавчі акти) для визначення юридичних меж дослідження; статистичний метод (аналіз динаміки кількості організованих груп/злочинних організацій, географії поширення, соціально-демографічних характеристик учасників); кримінологічне моделювання (аналіз адаптації злочинних груп) тощо.

Стан опрацювання проблематики

Чимало науковців досліджували у своїх працях таку кримінологічну та кримінально-правову проблему: А. Бойко, О. Джу́жа, І. Медичкий, В. Василевич, В. Гвоздецький, Л. Демидова, С. Мірошніченко та ін.

РЕЗУЛЬТАТИ

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю» визначено, що під організованою злочинністю розуміється

сукупність злочинів, що вчиняються у зв'язку зі створенням та діяльністю організованих злочинних угруповань [1]. Це визначення слід вважати базовим під час дослідження кримінологічного аспекту проблеми поширення організованої злочинності в Україні, оскільки дає змогу розглядати у цілісному взаємозв'язку фактор організації з факторами злочинної діяльності.

Наявну в Україні організовану злочинність класифікують за двома типами: загальнокримінальна та господарсько-економічна. Обидва різновиди пов'язано з кримінальною професійною діяльністю, являючи собою її найвищий щабель розвитку. Професійна злочинність, будучи соціальною патологією з високим рівнем суспільної небезпеки, прогресує у своїй злочинній діяльності, стаючи постійною занятістю та основним засобом існування для осіб, що нею займаються. Варто відзначити, що КК України визначає такі злочинні об'єднання: організовані групи (ч. 3 ст. 28 КК України), злочинні організації (ч. 4 ст. 28, ст. 255 КК України), транснаціональні організації (ч. 5 ст. 143 КК України), організовані озброєні банди (ст. 257 КК України), непередбачені Законом воєнізовані та збройні формування (ст. 260 КК України), терористичні групи, організації (ч. 1 ст. 258³ КК України), організовані групи у виправних установах засуджених (ст. 392 КК України) [2]. Згідно з чинним кримінальним законодавством визначення об'єднань, що містяться у вищезгаданих статтях, співвідносяться між собою так. Банди можуть бути як у формі організованої групи, так і злочинної організації. Транснаціональні організації, згадані у ч. 5 ст. 143 КК, організовані групи, визначені ч. 1 ст. 258³ та ст. 392 КК України, є різновидами організованих груп. Непередбачені Законом воєнізовані та збройні формування, терористичні організації – це окремі види злочинних організацій [2]. Тому за ст. 255 КК України відповідальність настає за дії, що пов'язані з функціонуванням злочинної організації, лише у випадках, коли такі дії не покриваються жодною зі спеціальних норм, що стосуються окремих видів злочинних організацій (ст.ст. 257, 258³, 260 КК України).

На переконання О. Литвина [3], організована злочинність є передусім як форма соціальної патології, що характеризується надзвичайно високим рівнем суспільної небезпеки. Автор розкриває сутність самої злочинності, розглядаючи якісні характеристики злочинності

та чинники, що впливають на її якість. Згідно з його поглядом якість злочинності визначається мобільністю, універсальністю, оснащенням технічними засобами та знаряддями, організованістю, озброєністю, ретельно спланованими спільними діями, що сприяють вчиненню злочинів, наявності «чіткої спеціалізації», використання спеціально створених умов, сприятливих для злочинної діяльності, професіоналізмом, жорстокістю, зухвалістю, віковими ознаками, вдосконаленням способів вчинення злочинів, постійним підвищенням кримінальної майстерності, методологічним забезпеченням, фінансовим забезпеченням злочинної діяльності, координацією дій організованих груп, злочинних організацій та їх об'єднань, цілеспрямованістю та наполегливістю у досягненні поставлених злочинних цілей.

Якість злочинності відображає кількісні та якісні показники злочинності, форми та методи її діяльності, а також інші складники, що сприяють вчиненню злочинів. Висока якість злочинних діянь значно ускладнює їх розкриття. Якісні характеристики злочинності ускладнюють визначення підрозділу правоохоронних органів, відповідального за розкриття конкретного злочину. Зазначені якісні показники злочинності постають допоміжними чинниками у вчиненні злочинів проти громадської безпеки [3].

Як підкреслює С. Мірошниченко, організована злочинність прагне проникнути в найважливіші сфери функціонування суспільства та держави – органи влади та управління, встановити контроль над фінансово-промисловими групами, окремими підприємствами, суб'єктами підприємницької діяльності, лобіювати власні інтереси в законодавчих та державних органах. Спостерігаються зміни і у пріоритетних напрямках діяльності організованих груп та злочинних організацій, основна мета яких – отримання значних прибутків. Якщо раніше традиційними джерелами доходів були незаконний обіг наркотиків, торгівля людьми, зброєю, гральний бізнес та рекет, то нині організована злочинність здебільшого сконцентрована на економічній сфері, а її діяльність пов'язана з вчиненням таких злочинів, як розкрадання державного майна у великих та особливо великих розмірах, фінансове шахрайство, протиправні операції з валютними цінностями, хабарництво, ухилення від сплати податків, контрабанда, здійснення рейдерських захоплень підприємств тощо [4, с. 3].

Стосовно безпосередньо кримінологічного аналізу поширення організованої злочинності в Україні, то цей аналіз варто розпочати із загальної кількості кримінальних правопорушень і осіб, які їх вчинили, за певний період часу на певній території.

Згідно зі статистичною інформацією Офісу генерального прокурора [5] охарактеризуємо загальну кількість вчинених кримінальних правопорушень організованою групою та злочинною організацією за період 2021-2024 рр. (рис. 1).

Зауважимо, що організована злочинність значно зросла порівняно із 2021 р. (499 кримінальних правопорушень) та 2023 р. (494 кримінальних правопорушень). Це може свідчити про системність проблеми та недостатню ефективність заходів з її протидії.

Стосовно осіб, які вчинили кримінальні правопорушення в організованих групах та злочинних організаціях (табл. 1).

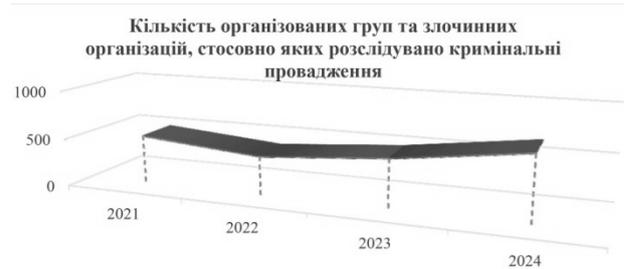


Рис. 1. Кількість організованих груп та злочинних організацій, стосовно яких розслідувано кримінальні провадження (2021-2024 рр.)

Таблиця 1 – Категорії та кількість осіб, які вчинили кримінальні правопорушення у організованих групах та злочинних організаціях

Категорії осіб, які вчинили кримінальні правопорушення у організованих групах та злочинних організаціях	2021	2022	2023	2024
За участю неповнолітніх	14	14	15	13
з корумпованими зв'язками	57	36	35	46
в органах влади та управління	33	23	20	24
з міжрегіональними зв'язками	70	40	48	62
з транснаціональними зв'язками	11	11	13	12
сформовані на етнічній основі	38	27	14	20

Проаналізувавши статистичну інформацію, зазначимо, що деякі показники (в органах влади та управління та етнічних угруповань) знизилися, інші (міжрегіональні та корупційні зв'язки) демонструють тенденцію до зростання. Це свідчить про адаптацію злочинних структур до протидії правоохоронних органів. Для ефективної боротьби необхідно посилювати міжнародну співпрацю, антикорупційні механізми та профілактику залучення молоді до злочинної діяльності.

Наступне, що потрібно розглянути, – це поширеність організованої злочинності на території, що характеризується кількісними та якісними показниками злочинності організованих груп та злочинних організацій в різних регіонах. На основі аналізу можна виділити такі групи регіонів України за часткою виявлених злочинних угруповань правоохоронними органами: 1) 2–3% (Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Миколаївська, Рівненська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська); 2) 4–6% (Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Київська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Одеська, Полтавська, Сумська, Харківська); 3) 8% (Київ) [6, с. 283].

Звернемо увагу на тривалість дії організованої групи та злочинної організації [5] за період 2021-2024 рр. (рис. 2).

Згідно зі статистичними даними організовані групи та злочинні організації діють до 1 року. Такий короткий термін може свідчити про успіхи у боротьбі з організованою злочинністю, це також може означати їхню адаптацію до сучасних умов. Тому, необхідно зосередитись

Тривалість дії організованої групи та злочинної організації

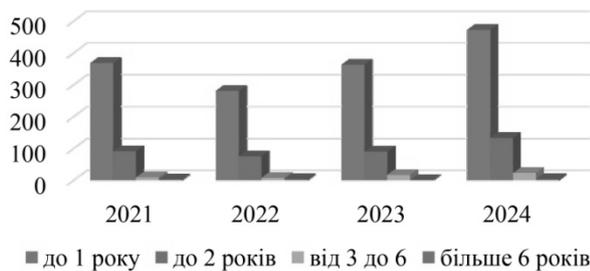


Рис. 2. Тривалість дії організованої групи та злочинної організації за 2021-2024 рр.

Кількість виявлених кримінальних правопорушень

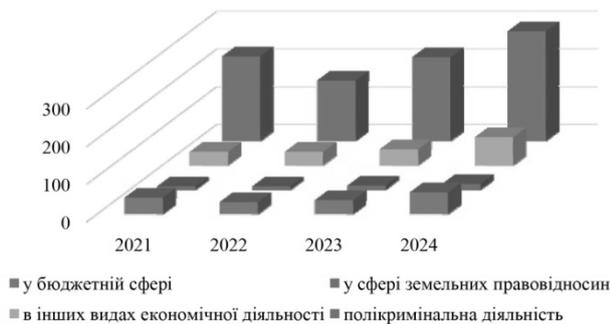


Рис. 3. Кількість виявлених кримінальних правопорушень організованими групами та злочинними організаціями за 2021-2024 рр.

на профілактиці створення нових груп, аналізі їхніх методів роботи та посиленні оперативного реагування.

Охарактеризуємо найбільш поширені серед виявлених правоохоронними органами кримінальних правопорушень організованими групами та злочинними організаціями [5] (рис. 3).

Наслідки діяльності організованої злочинності здатні відчутно впливати на різноманітні сфери суспільства, включаючи соціально-економічну, політичну, духовну, моральну, трудову та сімейну сфери. Безумовно, не всі збитки, спричинені злочинними діями, піддаються точному обчисленню або фінансовому вираженню. Однак всі наслідки злочинності завдають значної шкоди суспільству та негативно впливають на взаємовідносини між його членами.

Згідно із щорічним звітом Державного бюро розслідувань за 2024 р. до суду передано обвинувальні акти стосовно 63 організованих груп та злочинних організацій, в яких фігурують 364 особи. Це майже в 1,6 рази більше, ніж у 2023 р. З цієї кількості злочинних угруповань 13 мали корупційні зв'язки, які задіяли 83 особи. В рамках завершених кримінальних проваджень встановлено збитки на суму 246 млн грн. Протягом досудового розсліду-

вання відшкодовано 8,8 млн грн, а також накладено арешт на майно загальною вартістю 103 млн грн [7].

Водночас статистичні відомості фіксують, що правоохоронні органи зуміли розгорнути ситуацію на краще: організована злочинність певним способом зменшила прояви суспільної загрози, зокрема у площині насильницьких злочинів. Проте структура злочинної активності вказує на те, що, відмовляючись від насильства, злочинні угруповання й організації переносять акцент на надзвичайно небезпечні корисливі злочини, що характеризуються значною економічною вигодою.

Зокрема, трансформація організованої злочинності, її переорієнтація на високорентабельний, але водночас особливо загрозливий вид злочинної діяльності вимагають наукового підходу до класифікації злочинів, котрі вже нині впливають на структуру загальнодержавної злочинності.

Відтак, вбачаємо, що сучасну організовану злочинність в Україні дедалі більше зосереджено на корисливих мотивах, а особливу загрозу становить перехід організованих злочинних угруповань до торгівлі наркотиками, що потребує негайної та активної протидії з боку правоохоронних органів, зокрема шляхом нейтралізації цих злочинних угруповань.

ВИСНОВКИ

Враховуючи виклики воєнного стану, на основі проведеного кримінологічного аналізу організованої злочинності, виявлено, що війна сприяла появі нових форм злочинності: незаконний обіг зброї, «чорний ринок» гуманітарної допомоги, експлуатація воєнного стану для легалізації кримінальних доходів, зростання транснаціональних зв'язків, міжрегіональних та корупційних зв'язків, що ускладнює боротьбу з нею. Скорочення терміну дії організованих груп та злочинних організацій (до 1 року) свідчить про їхню тактичну гнучкість, а не лише про ефективність правоохоронних органів.

Зазначимо, що певні рекомендації, які, на наш погляд, зменшать розвиток та вчинення кримінальних правопорушень пов'язаних з організованою злочинністю, такі як: запобігання вербуванню неповнолітніх та інтеграція соціальних програм; уточнення визначень організованих груп та злочинних організацій у КК України з урахуванням сучасних викликів та зосередження на розслідуванні зв'язків з органами влади.

Проте організована злочинність в Україні залишається динамічним явищем, яке адаптується до соціально-політичних умов. Незважаючи на окремі успіхи правоохоронної системи, її подолання вимагає комплексного підходу, що поєднує кримінально-правові, економічні та соціальні заходи. Пріоритетами мають стати профілактика, міжнародна кооперація та цифровізація боротьби зі злочинністю.

Список використаних джерел

1. Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю: Закон України від 30.06.1993 р. № 3341-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3341-12#Text>
2. Кримінальний кодекс України: Кодекс від 05.04.2001 № 2341-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
3. Литвин О. Загальна характеристика стану злочинності. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php>
4. Мірошніченко С.С. Головні напрямки діяльності органів прокуратури України з попередження організованої злочинності: дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2007. 221 с.

5. Про результати боротьби з організованими групами та злочинними організаціями. Статистика Офісу генерального прокурора. URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-rezultati-borotbi-z-organizovanimi-grupami-ta-zlochinnimi-organizacijami-2>
6. Хаврук В. О. Кримінологічний аналіз кількісних і якісних показників організованої злочинності в Україні за 2017–2018 рр. *Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право*. 2019. № 3 (43). С. 279-291.
7. Звіт про діяльність Державного бюро розслідувань за 2024 рік. URL: <https://dbr.gov.ua/reports/kopiya-zvit-pro-diyalnist-derzhavnogo-byuro-rozsliduvan-za-2024-rik>

References

1. On the organizational and legal framework for combating organized crime: Law of Ukraine of 30.06.1993, № 3341-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3341-12#Text> [in Ukrainian].
2. Criminal Code of Ukraine: Code of 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian].
3. Lytvyn, O. General characteristics of the state of crime. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php> [in Ukrainian].
4. Miroshnychenko S. S. Main directions of activity of the prosecutor's office of Ukraine on prevention of organized crime: diss. PhD in legal sciences. Kharkiv, 2007. 221 p. [in Ukrainian].
5. On the results of the fight against organized groups and criminal organizations. Statistics of the Office of the Prosecutor General. URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-rezultati-borotbi-z-organizovanimi-grupami-ta-zlochinnimi-organizacijami-2> [in Ukrainian].
6. Khavruk V.O. Criminological analysis of quantitative and qualitative indicators of organized crime in Ukraine for 2017-2018. *Bulletin of NTUU "KPI" Political Science. Sociology. Law*. 2019, № 3 (43). pp. 279-291. [in Ukrainian].
7. Report on the activities of the State Bureau of Investigation for 2024. URL: <https://dbr.gov.ua/reports/kopiya-zvit-pro-diyalnist-derzhavnogo-byuro-rozsliduvan-za-2024-rik>

Valentyna TKACHENKO

PhD in Legal Sciences, Associate Professor of department, Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4030-3253>

e-mail: Valentyna_Tkachenko@ukr.net

CURRENT TRENDS IN ORGANIZED CRIME: A CRIMINOLOGICAL ANALYSIS

The paper provides a criminological analysis of organised crime. In particular, it is emphasised that organised crime in Ukraine remains a serious problem, but the state is gradually strengthening control, especially in the field of cybersecurity and financial crimes. At the same time, the war has created new challenges, such as arms smuggling and the black market for humanitarian aid. The author draws attention to the total number of criminal offences and perpetrators for a certain period of 2021-2024 and for a certain territory. It is noted that organised crime has increased significantly compared to 2021 (499 criminal offences) and 2023 (494 criminal offences). The paper analyses statistical information on the categories and number of persons who committed criminal offences in organised groups and criminal organisations. Based on the statistical data of the Office of the Prosecutor General (2021-2024), it is found that organised crime remains high, with increasing interregional and corruption ties. At the same time, the reduction in the duration of criminal groups (up to 1 year) indicates that they are adapting to modern conditions. The regional analysis showed the highest concentration of crime in Kyiv, while it is lower in the western and border regions. Particular attention is paid to the classification of criminal groups according to the Criminal Code of Ukraine, in particular: organised groups, criminal organisations, transnational structures and terrorist associations. The author highlights the qualitative characteristics of organised crime, such as technical equipment, professionalism and coordination of actions, which complicate its disclosure. The author of the paper notes certain recommendations for combating organised crime, such as: prevention of recruitment of minors and integration of social programmes; clarification of the definitions of organised groups and criminal organisations in the Criminal Code of Ukraine with due regard to modern challenges and focus on investigating links with the authorities. The paper contains a modern criminological analysis of organised crime and recommendations for counteraction, which makes it relevant in today's context.

Keywords: *organised crime, criminal offences, statistics, criminological analysis, structure, organised groups, criminal organisations*

Катерина Сергіївна ЗВЕРЄВА

доктор філософії з міжнародного права, старший викладач, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2539-7035>

e-mail: zvereva.kateryna@gmail.com

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВА ОХОРОНА ВІНАХОДІВ

У статті розглянуто основні міжнародні договори в зазначеній сфері, проаналізовано процедурні механізми подання патентних заявок, зокрема систему пріоритету, що дає заявникові змогу зберігати дату першої заявки під час подання документів у декількох країнах, а також проблематику гармонізації критеріїв патентоздатності й виключень з патентування. Особливу увагу приділено тлумаченню норм міжнародних договорів через прецедентну практику, що зокрема стосується визначення меж патентного захисту біотехнологічних винаходів та фармацевтичних препаратів. Наведено приклади судових рішень, які конкретизували застосування норм міжнародного патентного права, демонструючи як національні суди адаптують загальні положення договорів до особливостей правової системи окремих держав.

Ключові слова: патентне право, міжнародно-правова охорона, Паризька конвенція, РСТ, ТРІПС, Європейська патентна конвенція, судова практика, інновації

ВСТУП

Охорона винаходів традиційно здійснюється в межах національних правових систем, проте глобальний характер сучасних технологій вимагає узгоджених міжнародних підходів. Винахідник, який бажає захистити власний винахід у різних країнах, стикається з проблемою відсутності «світового патенту» – необхідно отримувати патентний захист окремо в кожній юрисдикції. Це породжує низку питань: як забезпечити мінімальні стандарти охорони в усьому світі; як спростити процедурні аспекти подання заявок на патент за кордоном; як узгодити відмінності у критеріях патентоздатності та виключеннях з патентування, а також як ефективно захищати права патентовласників на міжнародному рівні. Міжнародно-правову охорону винаходів покликано вирішити ці проблеми шляхом укладення багатосторонніх угод та створення механізмів співпраці між державами.

Водночас є виклики, пов'язані з балансом інтересів: стимулюванням інновацій і захистом прав винахідників, з одного боку, та забезпеченням суспільних інтересів (доступності технологій, охорони здоров'я, етики тощо) – з іншого. Не менш актуальною є проблема розподілу вигод від патентної охорони між розвиненими державами (де зосереджені основні правовласники) та країнами, що розвиваються, які прагнуть доступу до технологій. Відтак, постає необхідність комплексного міжнародно-правового механізму, який би встановлював спільні правила охорони винаходів та водночас залишав простір для гнучкості в особливих випадках.

Питання міжнародної охорони винаходів привертає значну увагу вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема таких як С. Андрійченко, Є. Гарєєв, Д. Чибісов, І. Хоменко та ін.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною базою статті є поєднання загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Теоретичною основою дослідження слугували праці вітчизняних вчених, інформаційною базою дослідження стало національне й міжнародне законодавство. Автором у статті застосовано порівняльно-правовий метод, який дав можливість вивчення системи правової охорони винаходів,

метод реконструкції і порівняльний допомогли, що допомогли у відображенні рекомендацій для врегулювання ситуації, що досліджувалася.

МЕТА статті – дослідження міжнародно-правової охорони винаходів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасна міжнародна та європейська нормативно-правова база у сфері патентної охорони складається з кількох ключових договорів. Основи закладено ще Паризькою конвенцією про охорону промислової власності 1883 р. [2], що встановила принципи національного режиму та пріоритету. Пріоритетна система Паризької конвенції дозволяє заявникові протягом 12 місяців після подання першої заявки в одній країні подати заявку в інших державах-учасниках, зберігши дату пріоритету першої заявки. Цей механізм став першою формою міжнародної координації у патентній сфері, що повідомляє одночасне самостійне винахідництво в різних країнах та дає винахідникам час для розповсюдження захисту на інші ринки. Конвенція також проголосила незалежність патентів, згідно з якою наявність чи відсутність патенту в одній країні не впливає на рішення про патентування в інших країнах. Хоча Паризька конвенція не уніфікувала матеріальне патентне право (кожна країна зберегла свої критерії патентоздатності), вона створила фундамент для подальших домовленостей й нині діє більш ніж у 170 державах.

Наступним кроком стало укладення Договору про патентну кооперацію (Patent Cooperation Treaty, РСТ) 1970 р. [3]. РСТ запровадив процедуру подання єдиної «міжнародної» патентної заявки, яка має той самий ефект, що й національні заявки, одночасно в багатьох країнах-учасниках. Цей договір не встановлює єдиного патенту, але спрощує процедурні формальності: заявка проходить міжнародний пошук патентної інформації та, за бажанням заявника, попередню експертизу на патентоздатність. Результати міжнародного пошуку та експертизи враховуються національними відомствами під час розгляду заявки у т.зв. національній фазі. Так, РСТ скорочує дублювання зусиль винахідника і патентних відомств під час подання заявок у багатьох країнах, даючи 30 місяців від дати пріоритету для прийняття

рішення про вхід до національних фаз. Станом на сьогодні учасниками РСТ є понад 150 держав, включно з Україною. Договір про патентну кооперацію істотно полегшив отримання охорони винаходів на міжнародному рівні, знизивши витрати і адміністративне навантаження на заявників та сприяючи уніфікації вимог до оформлення заявок.

Найвагомішим актом гармонізації матеріального патентного права стала Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (ТРИПС) 1994 р. [1], укладена в рамках Світової організації торгівлі (СОТ). Угода ТРИПС зобов'язала всі країни-члени СОТ запровадити мінімальні стандарти охорони винаходів. Зокрема, ст. 27 ТРИПС встановила, що патенти мають надаватися на всі винаходи, в усіх галузях технологій, за умови їхньої новизни, винахідницького рівня та промислової придатності [1]. Введено вимогу мінімального строку дії патенту – 20 років від дати подання заявки [1]. ТРИПС також обмежила можливі виключення: дозволено виключати з патентування лише деякі об'єкти, зокрема винаходи, комерційне застосування яких необхідно заборонити для охорони публічного порядку чи моралі (наприклад, методи клонування людини тощо), діагностичні, терапевтичні і хірургічні методи лікування людей або тварин, а також рослини і тварини, окрім мікроорганізмів (водночас держави повинні забезпечити охорону рослинних сортів через патенти або іншим спеціальним способом) [1]. Так, ТРИПС запровадила принцип технологічної нейтральності патентного права, вимагаючи від країн надавати охорону у всіх сферах технологій без дискримінації. Окрім матеріальних норм, ТРИПС встановила вимоги до засобів правового захисту і правозастосування: держави повинні забезпечити ефективні процедури проти порушень патентів, включаючи судові засоби й прикордонні заходи. Контроль за виконанням ТРИПС здійснюється через механізм врегулювання спорів СОТ. У разі невідповідності національного законодавства положенням Угоди держава може бути відповідачем у спорі, та за рішенням групи експертів і Апеляційного органу СОТ зобов'язана привести законодавство у відповідність або зазнати санкцій. Так, Угода ТРИПС надала нормам міжнародного патентного права обов'язкової сили, чого не було в попередніх конвенціях [8, с. 57].

На регіональному рівні важливим інструментом є Європейська патентна конвенція (ЄПК) 1973 р. [4]. Цей договір (Мюнхенська конвенція) створив Європейську патентну організацію (ЄПО) та об'єднану процедуру видачі патентів для країн-учасниць. Згідно з ЄПК винахідник може подати одну заявку до Європейського патентного відомства (ЄПВ) і пройти єдину експертизу на патентоздатність. У разі позитивного рішення ЄПВ видає європейський патент, який потім підлягає валідації в кожній вибраній країні-члені ЄПК і діє там як національний патент. Так, ЄПК забезпечує централізоване (одноразове) отримання патенту, що значно спрощує захист винаходів у Європі. Нині учасниками ЄПК є 38 держав включно як з членами ЄС, так і з іншими європейськими країнами (Великою Британією, Швецією, Туреччиною тощо). Важливо, що ЄПК уніфікувала матеріальні вимоги до патентоздатності: введено єдиний для всіх країн стандарт новизни, inventive step (винахідницького рівня) та промислової придатності;

визначено коло виключень (наприклад, відсутність патентоспроможності для винаходів, комерційне застосування яких суперечить публічному порядку чи моралі – ст. 53(a) ЄПК, для способів лікування людей і тварин – ст. 53(c) тощо). Так, Європейська патентна конвенція стала прикладом глибокої регіональної інтеграції патентного законодавства. В останні роки на базі ЄПК впроваджується система унітарного патенту ЄС та Єдиного патентного суду, що покликана надати патенту єдину дію на території багатьох держав ЄС і спростити вирішення спорів. Це свідчить про тенденцію до подальшої інтеграції у сфері охорони винаходів принаймні на регіональному рівні.

Окрім вказаних основоположних договорів, слід згадати й інші міжнародні акти, що доповнюють механізм охорони винаходів. До них належать Будапештський договір 1977 р. про міжнародне визнання депонування мікроорганізмів (важливий для біотехнологічних патентів), Договір про патентне право 2000 р. (Patent Law Treaty), що спрощує формальні вимоги до патентних заявок, а також низка двосторонніх угод про взаємне визнання результатів патентної експертизи. Країни ЄС також мають власні регламенти, що стосуються патентних прав, наприклад Регламент ЄС про сертифікати додаткової охорони для медичних продуктів, що продовжує охорону фармацевтичних патентів після закінчення 20-річного терміну. В сукупності чинна нормативна база створює багаторівневу систему: глобальні мінімальні стандарти (ТРИПС), класичні універсальні принципи (Паризька конвенція), процедурні інструменти (РСТ) та регіональні механізми поглибленої інтеграції (ЄПК, патентна система ЄС).

Прецедентна практика міжнародних та національних судів відіграє вагомий роль у тлумаченні патентного законодавства і заповненні прогалин міжнародних договорів. Одним з показових прикладів є рішення Суду ЄС у справі C-34/10 *Brüstle v. Greenpeace* (2011) [10], що стосувалося патентоспроможності біотехнологічних винаходів, пов'язаних з ембріональними стовбуровими клітинами. Суд ЄС інтерпретував положення Директиви 98/44/ЄС (біотехнологічної директиви), яка імплементує морально-етичний виняток, та постановив, що поняття «людський ембріон» охоплює запліднену яйцеклітину з моменту запліднення та інші матеріали, здатні розвинути в людину. Відповідно використання ембріонів людини з комерційною або промисловою метою (наприклад, для отримання стовбурових клітин) суперечить публічному порядку і моралі, а винаходи, що передбачають знищення людських ембріонів, не можуть отримати патентну охорону в ЄС [10]. Це рішення встановило важливі орієнтири стосовно меж патентування у сфері біотехнологій і продемонструвало, як судова інстанція на рівні ЄС заповнює конкретним змістом загальні категорії на кшталт «моралі», згадані також у ст. 27 ТРИПС [6].

Іншим знаковим прикладом є справа *Novartis AG v. Union of India & Others* (2013), розглянута Верховним Судом Індії [11]. Фармацевтична компанія Novartis домогалася патенту в Індії на модифіковану форму відомого протиракового препарату імаїніб (торгова назва Gleevec/Glivec). Патент відхилено на підставі секції 3(d) індійського патентного закону – спеціального положення, що забороняє патентування нових форм відомих

речовин, якщо вони не демонструють «значного підвищення ефективності». Novartis стверджувала, що її нова кристалічна форма препарату має кращу біодоступність, але Суд встановив, що цього недостатньо для визнання «винаходу» – підвищення ефективності має стосуватися терапевтичного ефекту, а не лише покращених фізико-хімічних властивостей [11]. У квітні 2013 р. Верховний Суд відхилив апеляцію компанії, підтвердивши відмову в патенті. Це рішення стало віхою в контексті гнучкостей ТРІПС: воно продемонструвало право країни впроваджувати суворіші критерії патентоздатності (для запобігання т.зв. «evergreening») – продовженню монополії через незначні зміни у відомому препараті без порушення міжнародних зобов'язань. Справа Novartis викликала широкий резонанс, оскільки її сприйнято як перемогу принципу доступності ліків над комерційними інтересами патентовласників, і підтвердила, що положення ТРІПС дозволяють країнам захищати громадське здоров'я, застосовуючи свої критерії новизни та винахідницького рівня в розумних межах.

Варто згадати і судову практику США, яка вплинула на глобальну дискусію про патентування певних об'єктів. Наприклад, у справі *Association for Molecular Pathology v. Myriad Genetics* (2013) Верховний суд США постановив, що природні послідовності ДНК (зокрема гени BRCA1/2, пов'язані з ризиком раку) не підлягають патентуванню, оскільки є «продуктом природи», навіть якщо виділені з клітини [9, с. 532]. Натомість штучно синтезована комплементарна ДНК (сDNA) може бути визнана винаходом, бо не зустрічається в природі. Це рішення встановило межі патентування генетичних матеріалів у США і, хоча прямо не зобов'язує інші країни, стало орієнтиром у світовій практиці обговорення патентоспроможності біологічних об'єктів.

Судова практика також відіграє роль у визначенні сучасних викликів, пов'язаних з новітніми технологіями. Так, останнім часом у різних країнах розглядалися т.зв. «справи DABUS» стосовно патентних заявок, в яких винахідником вказано штучний інтелект (ШІ). Європейське патентне відомство та суди США, Великої Британії, Німеччини й інших держав дійшли висновку, що винахідником може бути лише фізична особа, відмовивши у визнанні ШІ в якості винахідника [4]. Ці прецеденти підкреслюють, що міжнародні патентні норми (зокрема, визначення терміну «винахідник») поки що не адаптовано до таких радикально нових ситуацій, і правова спільнота лише починає шукати консолідовані підходи до них.

Є актуальні проблеми, які свідчать про необхідність подальшого вдосконалення міжнародного режиму. По-перше, залишаються розбіжності у підходах до патентоспроможності окремих об'єктів. Як показує досвід з біотехнологіями (рішення Суду ЄС у справі *Brüstle*) та фармацевтичними винаходами (справа *Novartis* в Індії), різні країни або об'єднання можуть по-різному визначати, що саме підлягає патентуванню, спираючись на власні суспільні цінності та потреби. ТРІПС встановлює лише загальні рамки і дозволяє певну гнучкість, що, з одного боку, є позитивним (дає змогу врахувати національні інтереси), а з іншого – призводить до фрагментації. По-друге, проблемою є забезпечення однаково ефективного правозастосування патентних прав. У різних державах рівень примусового захисту (енфорсменту)

може суттєво відрізнятись, навіть якщо закони формально гармонізовано. Деякі країни стикаються з браком інституційної спроможності (перевантажені патентні відомства, недостатній досвід суддів у сфері ІВ), що підриває ефективність охорони. По-третє, глобальна патентна система іноді критикується за неврахування інтересів країн, що розвиваються: підвищені стандарти охорони повинні супроводжуватися механізмами трансферу технологій і виключеннями для суспільно важливих сфер (охорони здоров'я, екології). Пандемія COVID-19 актуалізувала ці питання, що вилилося у дискусії про тимчасове призупинення дії патентів на вакцини та ліки (т.зв. «TRIPS waiver»), аби забезпечити рівний доступ до життєво необхідних розробок. Така дискусія свідчить про необхідність балансування між стимулюванням інновацій і глобальною справедливістю в розподілі їхніх результатів.

Серед можливих шляхів удосконалення міжнародно-правової охорони винаходів можна виділити такі. Гармонізація матеріального патентного права: подальші зусилля на рівні ВОІВ зі зближення критеріїв патентоздатності та винятків (наприклад, вироблення єдиних підходів до патентування програмного забезпечення, ШІ-винаходів, біотехнологій). Попередні спроби укласти універсальну угоду з матеріального патентного права (типу Договору про матеріальне патентне право) не реалізовано через розбіжності між країнами, проте поступова конвергенція практики через рішення судів та діяльність форумів типу Групи усуспільнення патентного права може закласти основу для майбутніх домовленостей. Зміцнення механізмів співпраці між патентними відомствами: розширення програм Patent Prosecution Highway, спільних пошуків та екзаменацій, що підвищить якість патентів і знизить витрати. Реформа системи патентної інформації і процедур: створення глобальних цифрових платформ для подання та відслідковування патентних заявок, що потенційно може привести у віддаленій перспективі до часткового взаємного визнання результатів експертизи. Баланс інтересів і гнучкості: вдосконалення правил застосування винятків з патентних прав – примусових ліцензій, виключень для наукових досліджень, положень про виснаження прав, – аби вони були чіткими і передбачуваними, що дасть країнам змогу легше застосовувати їх без порушення міжнародних зобов'язань.

Міжнародно-правова охорона винаходів є динамічною сферою, що реагує на розвиток технологій та зміну економічних реалій. Ефективність нинішньої системи багато в чому залежить від готовності держав співпрацювати у вдосконаленні правил і віднайдені справедливого балансу: між стимулюванням інноваційної діяльності (через надання патентних монополій) та забезпеченням суспільних інтересів в глобальному масштабі. Формування по-справжньому гармонізованої та справедливої патентної системи – процес поступовий; досвід показує, що кожен новий виклик (чи то біотехнології, чи ШІ) стає імпульсом для розвитку як національного, так і міжнародного патентного права. Механізми, закладені у Паризькій конвенції, РСТ, ТРІПС, ЄПК, показали свою затребуваність, і на їх основі можна будувати подальшу еволюцію системи охорони винаходів у міжнародному праві.

ВИСНОВКИ

Міжнародно-правова охорона винаходів демонструє складну систему, в якій окремі міжнародні договори та регіональні інструменти створюють рамки для забезпечення захисту винаходів у різних юрисдикціях. Виклад матеріалу свідчить про те, що історично сформовані механізми, зокрема Паризька конвенція, РСТ, ТРІПС та ЄПК, дають змогу визначити мінімальні стандарти охорони та спростити процедурні аспекти патентування. Отримані результати підтверджують можливість створення міжнародно-правових інструментів, які сприяють ефективній координації дій між державами у вирішенні питань, пов'язаних з патентоздатністю винаходів та забез-

печенням захисту патентовласників. Подальший розвиток міжнародного патентного права вимагає посилення співпраці між національними патентними системами, вдосконалення процедур подання заявок та гармонізації підходів до оцінювання винахідницького рівня й новизни. Ретельний аналіз судової практики показує, що застосування конкретних положень міжнародних договорів та адаптація національних критеріїв до сучасних викликів можуть забезпечити необхідний баланс між інтересами винахідників і суспільними потребами. Таке регулювання дасть змогу формувати більш передбачувану та прозору систему захисту винаходів у міжнародному праві.

Список використаних джерел

1. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності СОР; Угода, Міжнародний документ від 15.04.1994. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text
2. Паризька конвенція про охорону промислової власності від 20 березня 1883 року Ліга Націй; Конвенція, Міжнародний документ від 20.03.1883. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123#Text
3. Договір про патентну кооперацію від 19 червня 1970 року Міжнарод. союз патен. кооперації; Договір, Міжнародний документ від 19.06.1970. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895_001#Text
4. Конвенція про видачу європейських патентів (Європейська патентна конвенція) від 5 жовтня 1973 р. URL: <https://www.epo.org/en/legal/epc>
5. Андрійченко С.С. Міжнародно-правова охорона винаходів у галузі біотехнології. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2020. №2. С. 178–184.
6. Василяко Р.О. Правові засади гармонізації законодавства України у сфері охорони біотехнологічних винаходів із правом ЄС. *Нове українське право*. 2024. Вип. 4. URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/652/594>
7. Чибісов Д.М. Охорона прав інтелектуальної власності в рамках Світової організації торгівлі: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. Одеса, 2017. 20 с.
8. Matthews D. *Globalising Intellectual Property Rights: The TRIPS Agreement*. London, 2002. 216 p.
9. Taubman A. *The International Patent System and Biomedical Research: Reconciling Aspiration, Policy and Practice*. *AAPS Journal*. 2008. Vol. 10. № 4. pp. 526–536.
10. Case C-34/10 *Brüstle v. Greenpeace* (Judgment of the Court of Justice of the EU, 18 October 2011). Official Journal of the EU, 2011.
11. *Novartis AG v. Union of India & Others* (Supreme Court of India, Civil Appeal Nos. 2706-2716 of 2013, decision of 01.04.2013). Supreme Court Reports (India), 2013.

References

1. The Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights; Agreement, International Document of 15.04.1994. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text
2. Paris Convention for the Protection of Industrial Property of March 20, 1883 League of Nations; Convention, International Document of March 20, 1883. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123#Text
3. Patent Cooperation Treaty of June 19, 1970 International Patent Cooperation Union; Treaty, International Document of June 19, 1970. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895_001#Text
4. Convention on the Grant of European Patents (European Patent Convention) of 5 October 1973. URL: <https://www.epo.org/en/legal/epc>
5. Andriichenko S.S. International legal protection of inventions in the field of biotechnology. Bulletin of the Zaporizhzhia National University. Legal Sciences. 2020. No. 2. pp. 178–184.
6. Vasyliako R.O. Legal principles of harmonization of the legislation of Ukraine in the field of protection of biotechnological inventions with EU law. *New Ukrainian Law*, 2024. Issue 4. URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/652/594>
7. Chybisov D.M. Protection of intellectual property rights within the framework of the World Trade Organization: author's abstract. diss. ... PhD in legal sciences: 12.00.11. Odessa, 2017. 20 p.
8. Matthews D. *Globalising Intellectual Property Rights: The TRIPS Agreement*. London, 2002. 216 p.
9. Taubman A. *The International Patent System and Biomedical Research: Reconciling Aspiration, Policy and Practice*. *AAPS Journal*. 2008. Vol. 10. № 4. pp. 526–536.
10. Case C-34/10 *Brüstle v. Greenpeace* (Judgment of the Court of Justice of the EU, 18 October 2011). Official Journal of the EU, 2011.
11. *Novartis AG v. Union of India & Others* (Supreme Court of India, Civil Appeal Nos. 2706-2716 of 2013, decision of 01.04.2013). Supreme Court Reports (India), 2013.

Kateryna ZVIERIEVA

PhD in International Law, Senior Lecturer, State University Of Trade And Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2539-7035>

e-mail: zvereva.kateryna@gmail.com

INTERNATIONAL LEGAL PROTECTION OF INVENTIONS

The study of international legal protection of inventions is aimed at analyzing the regulatory framework that regulates the protection of inventions in various jurisdictions. The paper examines the main international treaties, in particular the Paris Convention for the Protection of Industrial Property, the Patent Cooperation Treaty, the Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS) and the European Patent Convention, which form the legal basis for the protection of inventions. The procedural mechanisms for filing patent applications are analyzed, in particular the priority system that allows the applicant to retain the date of the first application when submitting documents in several countries, as well as the issue of harmonizing patentability criteria and exclusions from patenting. Special attention is paid to the interpretation of the norms of international treaties through case law, which in particular concerns the definition of the limits of patent protection for biotechnological inventions and pharmaceuticals. The author provides examples of court decisions that have specified the application of the norms of international patent law, demonstrating how national courts adapt the general provisions of treaties to the specifics of the legal systems of individual states. The study contains a comparative analysis of the experience of countries with developed patent systems and those that are improving their own protection mechanisms, which allows us to identify both common features and differences in the application of international norms. The author suggests specific ways to improve existing legal instruments by harmonizing substantive patent law, improving application procedures and strengthening cooperation between national patent offices. The proposed approaches are aimed at creating a more stable and predictable regime for the protection of inventions, which will contribute to the development of innovations and ensure an appropriate balance between the rights of inventors and public interests.

Keywords: patent law, international legal protection, Paris Convention, PCT, TRIPS, European Patent Convention, case law, innovations

Катерина Андріївна **КОРНЄВА**
студентка, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3383-7567>
e-mail: ket4738@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ СЛІДЧИХ (РОЗШУКОВИХ) ТА НЕГЛАСНИХ СЛІДЧИХ (РОЗШУКОВИХ) ДІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА СУДОВОЇ ПРАКТИКИ

Статтю присвячено аналізу правового регулювання слідчих (розушукових) дій у Кримінальному процесуальному кодексі (КПК) України, акцентуючи на змінах, зумовлених введенням воєнного стану. Основну увагу приділено змінам, внесених до кримінального процесуального законодавства (ст. 615 КПК України). Проаналізовано правозастосовну практику Верховного Суду стосовно застосування норм КПК України в умовах воєнного стану. У підсумку обґрунтовано необхідність внесення змін до КПК України з метою усунення виявлених проблемних аспектів правозастосування, особливо в умовах воєнного стану.

Ключові слова: слідчі (розушукові) дії, негласні слідчі (розушукові) дії, кримінальний процес, воєнний стан, докази

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах триваючого воєнного стану в Україні питання проведення слідчих (розушукових) дій (далі – СРД) набуває особливої актуальності. Збройний конфлікт спричинив не лише зростання певних видів злочинів, а й суттєво вплинув на функціонування правоохоронної та судової систем. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у системному аналізі правового регулювання як «гласних», так і негласних слідчих (розушукових) дій (далі – НСРД) в Україні в період дії воєнного стану. Розуміння законодавчих змін, що відбулися протягом цього часу, є критично важливим для забезпечення ефективного розслідування кримінальних правопорушень та захисту прав і свобод людини.

МЕТА статті – аналіз правових засад проведення СРД та НСРД в Україні з особливим акцентом на змінах, внесених у зв'язку з воєнним станом. До основних завдань належать: аналіз законодавчих змін, зумовлених воєнним станом, їхнього впливу на процесуальні гарантії та права особи у кримінальному провадженні, а також розгляд питань застосування отриманих в результаті проведення СРД та НСРД доказів у суді.

РЕЗУЛЬТАТИ

У Кримінальному процесуальному кодексі (КПК) України, зокрема у ст. 223, СРД є дії, що проводяться для збору доказів або перевірки вже наявних доказів у конкретному кримінальному провадженні [1]. Таке нормативне закріплення акцентує на їхньому ключовому доказовому призначенні в межах кримінального провадження. Різноманітність наукових підходів до тлумачення поняття СРД зумовлює наявність значної варіативності його дефініцій у правовій доктрині. Концептуально наукові погляди може бути поділено на дві основні групи: визначення у широкому та вузькому аспектах. У широкому сенсі термін охоплює сукупність усіх процесуальних дій, що виконуються слідчим, дізнавачем у здійсненні кримінального провадження. На противагу, у вузькому значенні, поняття обмежується пізнавальними діями слідчого, дізнавача, цільово спрямованими на всебічне, повне та об'єктивне встановлення всіх релевантних обставин у кримінальному провадженні [2, с. 74].

СРД є вагомим компонентом системи процесуальних інструментів, які застосовуються уповноваженими суб'єктами кримінального провадження, та характеризуються специфічним функціональним призначенням. Відповідно до положень ст. 93 КПК представники сторони обвинувачення (слідчий, дізнавач, прокурор) реалізують функцію збирання доказів шляхом проведення СРД та НСРД, витребування і отримання необхідних об'єктів, відомостей, документів від державних органів, органів місцевого самоврядування, установ, підприємств, організацій, фізичних та юридичних осіб, отримання висновків експертних досліджень, результатів ревізій та перевірок, а також здійснення інших процесуальних заходів доказового характеру. У межах кримінального провадження сторона захисту або потерпілий наділені правом здійснювати збирання доказової інформації шляхом витребування та отримання від відповідних суб'єктів (державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, фізичних та юридичних осіб) предметів, відомостей, документів, експертних висновків, результатів ревізій та перевірок. Сторона захисту або потерпілий також можуть ініціювати проведення певних СРД та інших процесуальних дій шляхом звернення до слідчого або прокурора з відповідними клопотаннями.

Ключовий функціональний потенціал СРД реалізується передусім у процесі збирання доказів. Останній є комплексним процесом, що охоплює етапи виявлення, фіксації та процесуального закріплення доказової інформації. Виняткового значення набуває пошукова діяльність уповноваженого суб'єкта, що здійснюється з дотриманням норм кримінального процесуального законодавства з метою виявлення слідів кримінального правопорушення та матеріальних об'єктів, які можуть мати доказове значення. Перевірка вже отриманих доказів як інший функціональний аспект передбачає ретельний аналіз сформованої доказової бази та процесуальних засад її формування для встановлення належності та допустимості окремих доказів, підтвердження або спростування обставин, які мають суттєве значення для кримінального провадження, а також виявлення нових фактів. Діяльність з перевірки пронизує всі стадії кримінального процесу і корелюється з процесами зби-

рання та аналізу доказової інформації. Практична реалізація перевіркової функції відбувається через проведення нових чи додаткових СРД, що ґрунтуються на результатах аналітичної роботи уповноваженого суб'єкта, глибокого вивчення змісту кожного доказу як самостійного елемента та в його системному зв'язку з іншими доказами. Слід зазначити, що одна й та сама СРД залежно від конкретних умов та стадії досудового розслідування може виконувати функцію як здобуття нових доказів, так і верифікації вже наявної доказової інформації. Оцінювання доказів як інтегральна функція СРД виявляється в інтелектуальній діяльності уповноваженої особи, що спрямовано на всебічний, повний та об'єктивний аналіз усіх фактичних обставин кримінального провадження відповідно до законодавчих приписів для визначення належності кожного окремого доказу та достатності сукупності зібраних доказів для прийняття відповідних процесуальних рішень [2, с. 75].

У кримінальному процесі класифікацію СРД може бути здійснено на підставі різноманітних критеріїв. Одним із ключових є поділ на категорії «гласних», що здійснюються відкрито, та негласних, що мають прихований характер. Інші класифікаційні підходи охоплюють розмежування дій за їхньою послідовністю (первинні, подальші, повторні), обов'язковістю проведення (обов'язкові та факультативні), а також за впливом на конституційні права особи (дії, що їх обмежують, та дії, які не спричиняють такого обмеження). Аналіз положень Гл. 20 КПК України дає змогу виділити спектр «гласних» слідчих заходів, таких як допит, пред'явлення для впізнання, обшук, огляд, слідчий експеримент, освідування, а також залучення експерта та проведення експертизи. Водночас гл. 21 КПК передбачає перелік НСРД, що включають втручання у сферу приватного спілкування, обстеження місць, які не є доступними для публіки, відстеження місцезнаходження технічних засобів радіоелектронного зв'язку, візуальне або аудіовізуальне спостереження за особою, об'єктом чи локацією, здійснення аудіо- та відеоконтролю визначеного місця, контроль за ходом вчинення кримінального правопорушення, виконання завдань спеціального характеру з метою викриття протиправної діяльності організованих угруповань чи злочинних організацій, приховане отримання матеріалів, необхідних для проведення порівняльних експертиз, та залучення до співпраці на конфіденційній основі. Базова класифікація на гласні та негласні заходи має фундаментальне значення для розуміння специфіки їхнього застосування та відповідних юридичних вимог, зокрема тих, що стосуються обмеження прав людини. Різний ступінь втручання у приватне життя відображено у диференціації між діями, спрямованими на контроль за приватним спілкуванням, та іншими формами спостереження.

Відповідно до ст. 246 КПК НСРД являють собою специфічну категорію процесуальних заходів, відомості про факт та методи проведення яких є конфіденційними і не підлягають розголошенню, якщо інше не передбачено КПК. Ключовою ознакою негласних дій є саме конфіденційність. Здійснення таких заходів здебільшого відбувається тоді, коли отримання необхідної для кримінального провадження інформації про обставини кримінального правопорушення та причетних до нього осіб є неможливим за допомогою інших, тради-

ційних методів. Притаманна негласним заходам таємність зумовлює необхідність забезпечення міцних правових гарантій з метою попередження можливих зловживань та застосування цих інструментів виключно як виняткового засобу, коли інші слідчі методики виявилися недостатньо ефективними.

Запровадження воєнного стану в Україні зумовило суттєві корективи у сфері кримінального процесу, що знайшло своє відображення у положеннях ст. 615 КПК. Ця норма встановлює особливий режим досудового розслідування та судового розгляду в умовах дії надзвичайного правового режиму, модифікуючи усталені процедури для забезпечення безперервності та ефективності правосуддя. Так, на час воєнного стану у разі технічної неможливості доступу до ЄРДР рішення про початок розслідування приймається дізнавачем, слідчим або прокурором шляхом винесення відповідної постанови. У листі Верховного Суду від 3 березня 2022 р. «Щодо окремих питань здійснення кримінального провадження в умовах воєнного стану» зазначено, що така постанова може розглядатися як належне підтвердження початку досудового розслідування. Хочу погодитися з думкою І.В. Черниченка та А.А. Мацоли, що, крім відомостей, які передбачено ч. 5 ст. 214 КПК, має також вказуватися причина неможливості доступу до ЄРДР [4]. Таке регулювання спрямоване на усунення потенційних затримок у реагуванні на кримінальні правопорушення в умовах швидкоплинної та небезпечної обстановки. Зміни торкнулися також часових обмежень проведення слідчих (розшукових) дій. На період дії воєнного стану скасовано загальну заборону на їх здійснення у нічний час, визначений законодавством як проміжок з 22:00 до 06:00. Дозвіл на цілодобову процесуальну діяльність відповідає нагальним потребам оперативного розслідування кримінальних правопорушень, особливо тих, що пов'язано з воєнними діями, диверсіями чи іншими загрозами національній безпеці, коли фактор часу набуває критичного значення. Розширення часових рамок дає змогу слідчим, дізнавачам та прокурорам гнучкіше планувати та проводити необхідні заходи, не обмежуючись світловим днем, що підвищує адаптивність правоохоронної системи до викликів воєнного часу [6, с. 173-174].

Суттєвої модифікації зазнав інститут участі понятих під час проведення окремих СРД. Норми ст. 615 КПК передбачають можливість проведення таких дій без залучення понятих тоді, коли їх участь є об'єктивно неможливою або пов'язана із загрозою для їхнього життя чи здоров'я. Це положення враховує підвищені ризики, що виникають під час воєнних дій, та практичні труднощі із залученням цивільних осіб до процесуальних заходів у небезпечних умовах. Для компенсації відсутності понятих як традиційного елемента контролю за законністю дій слідчого законодавець встановив обов'язкову вимогу безперервної відеофіксації відповідної слідчої дії. Відеозапис є важливим процесуальним інструментом, що покликано забезпечити об'єктивність фіксації ходу та результатів слідчої дії, слугуючи гарантією дотримання прав осіб та запобігання можливим зловживанням [7, с. 41]. Так, законодавчі зміни демонструють прагнення знайти баланс між необхідністю збереження процесуальних гарантій та потребою в адаптації кримінального провадження до екстремальних умов воєнного стану, пріоритезуючи безпеку

громадян та ефективність розслідувань.

Процесуальне законодавство України закріплює принцип безпосередності судового розгляду, відповідно до якого суд має право обґрунтовувати свої висновки лише на тих показаннях, які безпосередньо сприйняті ним під час судового засідання, або ж отримані у передбаченому законом порядку, зокрема відповідно до вимог ст. 225 КПК. Ця норма фактично встановлює загальну заборону на застосування показань, наданих під час досудового розслідування, як доказів у суді, якщо їх не належно процесуально зафіксовано.

Водночас у разі запровадження воєнного стану допускається виключення, передбачене ч. 11 ст. 615 КПК, а саме застосування у судовому розгляді таких показань за умови, що допит проведено із застосуванням технічних засобів відеофіксації. Те саме стосується й показань підозрюваного, наданих у ході досудового розслідування, якщо під час допиту був присутній захисник, а хід допиту зафіксовано технічно.

Така практика знайшла своє відображення, зокрема, у вирокі Залізничного районного суду міста Львів від 8 березня 2024 р., де суд визнав допустимими показання, отримані у формі відеозапису допиту свідка, слідчого експерименту за його участі та висновку експерта від 02.06.2022 р. на досудовому етапі у зв'язку з його тривалим перебуванням за кордоном з 24.07.2022 р. і неможливістю прибути до суду [8].

Проте чинне законодавство не містить чіткого переліку обставин, які вважаються «виключними випадками». Через це суди можуть тлумачити закон по-різному, що веде до порушення принципу законності та справедливості. Вважаю, що КПК потребує доповнення нормою, яка б чітко визначила перелік ситуацій, що можуть вважатися винятковими, наприклад, смерть свідка, його важкий стан здоров'я, перебування в окупації або зоні бойових дій, також тривале перебування за кордоном тощо.

Крім того, певний інтерес становить й інший практичний кейс, де суд зазначив, що не може бути застосоване положення ч. 11 ст. 615 КПК до дослідження показань свідка, які надано ним під час досудового розслідування, оскільки провадження у цій справі не здійснювалося в умовах воєнного стану. Так, ОСОБА_4 звинувачують у вчиненні злочинів, передбачених ч. 1 ст. 315 та ч. 2 ст. 307 Кримінального кодексу (КК) України в червні 2019 р. Проте обвинувачений заперечує свою винуватість у вчиненні кримінального правопорушення, передбаченого ч. 1 ст. 315 КК стосовно навмисного спонукання ОСОБА_6 до вживання особливо небезпечного наркотичного засобу. Сторона обвинувачення не надала жодних доказів, які б підтверджували винуватість ОСОБА_4 у вчиненні кримінального правопорушення, передбаченого ч. 1 ст. 315 КК. Ключовий свідок ОСОБА_6 не з'являвся до судового засідання протягом трьох років та шести місяців, незважаючи на численні виклики. Жодних об'єктивних обставин для неможливості допиту свідка в суді стороною обвинувачення не наведено, і клопотань про допит у порядку ст. 225 КПК не подано. Прокурор подав клопотання про дослідження показань свідка ОСОБА_6, наданих під час досудового слідства, відповідно до вимог ч. 11 ст. 615 КПК. Проте суд дійшов висновку, що положення ч. 11 ст. 615 КПК не може бути застосовано в цьому разі. Це

пояснюється тим, що кримінальне провадження не відбувалося в умовах воєнного стану, а сторона обвинувачення мала можливість забезпечити явку свідка ОСОБА_6 для його безпосереднього допиту в ході судового засідання. Такого висновку дійшов Рахівський районний суд Закарпатської області від 28.07.2023 р. [9].

Воєнний стан як надзвичайний правовий режим вимагає адаптації кримінального процесу до нових реалій, зокрема з огляду на необхідність забезпечення права на захист в умовах фізичної недосяжності захисника. Одним з таких механізмів є дистанційна участь захисника в процесуальних діях, зокрема – за допомогою засобів відеозв'язку. Законодавче підґрунтя для цього передбачено у ст. 615 КПК, яка регулює особливий порядок кримінального провадження в умовах воєнного стану. Відповідно до ч. 4 ст. 615 КПК допускається участь учасників кримінального провадження включно із захисником у процесуальних діях у режимі відеоконференції, якщо їх особиста участь є неможливою або небезпечною для життя.

Ухвалою судді Великої Палати Верховного Суду від 18.11.2022 визнано доцільним і можливим забезпечити участь захисника у судовому засіданні поза межами приміщення суду – через офіційний сайт відеоконференцзв'язку vkz.court.gov.ua із застосуванням власних технічних засобів. У зазначеній ухвалі здійснено тлумачення положень ст. 336 КПК України, де підкреслюється, що процесуальне законодавство не забороняє дистанційну участь у судовому засіданні з будь-якого місця, за умови технічної можливості та належної ідентифікації особи [10].

На противагу цьому варто зазначити, що участь захисника у судовому засіданні через телефонний зв'язок не відповідає КПК. На цьому наголошено у постанові колегії суддів Першої судової палати Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду (ККС ВС) від 13 червня 2023 р., адже в такому форматі суд позбавлено можливості належно встановити особу та роз'яснити йому його процесуальні права [11].

З урахуванням положень ч. 1 ст. 615 КПК особливістю є також «санкціонування» НСРД. Так, у разі, коли неможливо отримати ухвалу слідчого судді, дозволяється проведення НСРД за рішенням керівника органу прокуратури. Варто зауважити, що реалізація таких повноважень покладається не на будь-якого прокурора, а виключно на керівника відповідного органу прокуратури. Вони здійснюються на підставі належно оформленого клопотання слідчого або процесуального прокурора. Застосування цих повноважень допускається лише тоді, коли слідчий суддя з об'єктивних причин не має можливості своєчасно виконати свої функції. Водночас важливо підкреслити, що такі дії є винятковими та правомірні лише протягом дії правового режиму воєнного стану. Для дотримання принципу законності він зобов'язаний за першої же нагоди повідомити прокурора вищого рівня, а також суд, надавши відповідні документи не пізніше ніж через 10 днів з моменту прийняття рішення. Це свідчить про збереження судового контролю навіть в умовах обмежень, викликаних надзвичайною ситуацією, і забезпечує баланс між необхідністю оперативного реагування та дотриманням правових гарантій.

Нині також сформувалася практика: наявність до-

пуску до державної таємниці не є обов'язковою умовою для осіб, яких залучають до здійснення НСРД. Наприклад, у постанові ККС ВС від 26.10.2022 зазначено, що особи, які залучаються до виконання НСРД, – зокрема, такі як поняті або особи, що здійснюють контрольовану закупку наркотичних засобів чи психотропних речовин, – не зобов'язані мати допуск до державної таємниці. Відповідно до ст. 11 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» їхнім основним обов'язком є нерозголошення інформації, яка стала їм відома під час проведення таких заходів [12].

Цікавим є положення, яке надає дізнавачу, слідчому чи прокурору право самостійно здійснювати переказ пояснень, показань або документів, якщо вони володіють відповідною мовою підозрюваного чи потерпілого, і за умови неможливості участі переказача у кримінальному провадженні. Не можу не погодитись з думкою І.В. Черниченка та А.А. Мацоли, адже ця норма суперечить положенням п. 2 ч. 1 ст. 77 КПК України, згідно з якою слідчий, дізнавач або прокурор не можуть брати участь у кримінальному провадженні, якщо вже брали участь у ньому як переказачі. Вважаю за доцільне забезпечити участь переказача через відеозв'язок або інші технічні засоби, у разі неможливості його фізичної присутності. Цікавою є також позиція З.М. Чуприни стосовно обов'язкової відео- чи аудіофіксації відповідної слідчої дії, коли функцію викладача виконує дізнавач, слідчий або прокурор. Така вимога є важливою для забезпечення процесуальних гарантій сторони захисту, яка згодом зможе разом із професійним переказачем переглянути зафіксований матеріал і перевірити точність та коректність переказу, здійсненого посадовою особою. Це сприятиме прозорості процесу і зменшить ризики порушення права на захист [13].

На основі проведеного аналізу чинних правових норм та узагальнення судової практики вбачаються колізії між загальними та спеціальними нормами КПК в умовах воєнного стану. Отже, необхідність гармонізації процесуального законодавства з реаліями воєнного стану залишається нагальною та вимагає системного вдосконалення з боку законодавця, зокрема у частині регулювання СРД та НСРД. Формування стабільного нормативного підґрунтя для реалізації слідчих дій здатне істотно знизити ймовірність порушення основоположних прав людини і принципів справедливого судового розгляду, що є невід'ємними елементами демократичної правової держави..

Список використаних джерел

1. Кримінальний процесуальний кодекс України: Кодекс України від 13.04.2012 № 4651-VI: станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
2. Вапнярчук В.В. Поняття і система слідчих (розшукових) дій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*. 2018. № 2(2). С. 73–77.
3. Тагієв С.Р. Поняття та зміст негласних слідчих (розшукових) дій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2015. № 1(3). С. 117–121.
4. Черниченко І.В., Мацола А.А. Особливості проведення слідчих (розшукових) дій в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 2. С. 358–363.
5. Літвінова І.Ф., Малихіна А.А. Особливості проведення деяких слідчих (розшукових) дій в умовах воєнного стану. *Наукові праці Київського авіаційного інституту. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2023. № 3 (68). С. 223–229.
6. Літвінова І., Лобай Д. Особливості проведення обшуку або огляду житла чи іншого володіння особи в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2022. № 4 (65). С. 172–178.
7. Гловюк І., Дроздов О., Тетерятник Г. Особливий режим досудового розслідування, судового розгляду в умовах воєнного стану: науково-практичний коментар Розділу IX-1 Кримінального процесуального кодексу України (станом на 30 грудня 2022 р.). Дніпро-Львів-Одеса-Харків, 2023. 82 с.
8. Вирок Залізничного районного суду міста Львова від 08.03.2024 року, справа № 462/4954/22, провадження № 1-кп/462/208/24. URL:

Доцільним видається формулювання більш чітких процесуальних положень, які б регламентували порядок залучення переказача в умовах воєнного стану у кримінальному провадженні, а також встановлення уніфікованих стандартів для здійснення відеозапису таких процесуальних дій, що сприятиме забезпеченню належної якості доказової бази та мінімізації ризиків процесуальних порушень.

На моє переконання, створення зрозумілої нормативної бази для таких заходів дасть змогу знизити ризики зловживань, уникнути невинуватених затягувань розслідувань та забезпечити належну доказову якість отриманої інформації. Така законодавча модернізація сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи органів досудового розслідування, а й зміцненню довіри до судової системи загалом, що має особливе значення в умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу узагальнити основні результати з правового регулювання СРД та НСРД в умовах воєнного стану. Встановлено, що воєнний стан зумовив суттєві зміни до КПК, спрямовані на адаптацію процедур розслідування до особливих обставин збройного конфлікту. Зміни включають спрощення порядку початку досудового розслідування, можливість проведення слідчих дій у нічний час, модифікацію правил про обов'язкову участь свідків, розширення повноважень прокурора та керівника органу прокуратури, а також підвищену роль технічних засобів фіксації процесуальних дій. Аналіз судової практики свідчить про активний процес інтерпретації та застосування оновленого законодавства, виявляючи певні проблемні аспекти, що потребують подальшого законодавчого врегулювання. До таких аспектів належать питання балансу між ефективністю розслідування та забезпеченням прав людини, чіткості критеріїв для відмови від участі свідків, стандартів застосування відеозапису як доказу, а також узгодженості норм стосовно повноважень прокуратури та судової влади.

Подальші наукові аналізи у цій сфері можуть включати порівняльний аналіз досвіду інших країн у регулюванні кримінального процесу під час воєнних конфліктів, а також дослідження довгострокового впливу внесених змін на систему правосуддя України після завершення воєнного стану та у повоєнний період.

<https://reyestr.court.gov.ua/Review/117524462>

9. Ухвала Рахівського районного суду Закарпатської області від 28.07.2023 року, справа № 305/121/20., провадження № 1-кп/305/70/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/112500639>

10. Ухвала судді Великої палати Верховного Суду від 18.11.2022 у справі № 415/2182/20, провадження № 13-15кз22. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/107393145>

11. Постанова колегії суддів Першої судової палати Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду від 13 червня 2023 року у справі № 225/127/17, провадження № 51-3295км22. URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/111614175?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl01&_ga=2.16924025.1753722066.1746265449-337906152.1746265449#_gl=1*1p0x2uu*_gcl_au*MTA4MzIyNzEzLjE3NDYyNjU0MDg

12. Постанова Касаційного кримінального суду Верховного Суду від 26.10.2022 року, справа № 202/5035/20, провадження № 51-1166км22. URL: <https://lpd.court.gov.ua/legal-position/7850/document/12648>

13. Чуприна З.М. Особливості кримінального процесу в умовах воєнного стану. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/212017_osoblivost-kriminalnogo-protsesu-v-umovakh-vonnogo-stanu?utm_source=chatgpt.com

References

1. The Criminal Procedural Code of Ukraine Code of Ukraine № 4651-VI. (2012, April 13). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian].
2. Vapniarchuk V.V. The concept and system of investigative (search) actions. *Kherson State University Herald. Series "Legal Sciences"*. 2018. № 2(2). pp. 73–77. [in Ukrainian].
3. Tahiiiev S.R. The concept and content of covert investigative (detective) actions. *Kherson State University Herald. Series "Legal Sciences"*. 2015. № 1 (3). pp. 117–121. [in Ukrainian].
4. Chernychenko I.V., Matsola A.A. Features of conducting investigative actions under the conditions of the martial state. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2023. № 2. pp. 358–363. [in Ukrainian].
5. Litvinova I.F., Malykhina A.A. (2023). Features of conduct of some investigative (search) actions under the conditions of the state of martial. *Scientific works of the Kyiv Aviation Institute. Series Legal Bulletin "Air and Space Law"*. 2023. № 3 (68). pp. 223–229. [in Ukrainian].
6. Litvinova I., Lobai D. Peculiarities of a search or inspection of housing or other property of a person under the conditions of maritime state in Ukraine. *Scientific works of the Kyiv Aviation Institute. Series Legal Bulletin "Air and Space Law"*. 2022. № 4 (65). pp. 172–178. [in Ukrainian].
7. Hloviuk I., Drozdov O., Teteriatnyk H. Special regime of pre-trial investigation, trial in conditions of martial law: scientific and practical commentary on Section IX-1 of the Criminal Procedure Code of Ukraine (as of May 3, 2022). Dnipro-Lviv-Odesa-Kharkiv, 2023. 82 p. [in Ukrainian].
8. The verdict of the Zaliznychnyi District Court of Lviv (2024, March 8). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117524462> [in Ukrainian].
9. Ruling of the Rakhiv District Court of Transcarpathian region (2023, July 28). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/112500639> [in Ukrainian].
10. Ruling of a judge of the Grand Chamber of the Supreme Court (2022, November 18). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/107393145> [in Ukrainian].
11. Resolution of the Panel of Judges of the First Judicial Chamber of the Criminal Court of Cassation within the Supreme Court (2023, June 13). URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/111614175?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl01&_ga=2.16924025.1753722066.1746265449-337906152.1746265449#_gl=1*1p0x2uu*_gcl_au*MTA4MzIyNzEzLjE3NDYyNjU0MDg [in Ukrainian].
12. Resolution of the Criminal Court of Cassation of the Supreme Court (2022, October 26). URL: <https://lpd.court.gov.ua/legal-position/7850/document/12648> [in Ukrainian].
13. Chupryna Z.M. Peculiarities of criminal proceedings under martial law. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/212017_osoblivost-kriminalnogo-protsesu-v-umovakh-vonnogo-stanu?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

Kateryna KORNIEVA

student, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3383-7567>

e-mail: ket4738@gmail.com

PECULIARITIES OF CONDUCTING INVESTIGATIVE (DETECTIVE) AND COVERT INVESTIGATIVE (DETECTIVE) ACTIONS UNDER MARTIAL LAW: ANALYSIS OF LEGAL REGULATION AND JUDICIAL PRACTICE

The paper is devoted to a comprehensive analysis of the legal regulation of investigative (search) actions in the Criminal Procedure Code of Ukraine, with special attention paid to the changes caused by the introduction of martial law. The evolution of scientific approaches to the definition of the concept of investigative (search) actions and the features of conducting covert investigative (search) actions are analyzed in detail, including their confidential nature and legal guarantees of their application. The main emphasis is placed on the study of the changes introduced into the criminal procedural legislation by Article 615 of the Criminal Procedure Code of Ukraine in connection with martial law. Additionally, the paper examines in detail the procedural features of the beginning of a pre-trial investigation under martial law, including the possibility of conducting priority investigative actions before entering information into the ERDR. Changes in the time limits for conducting investigative actions are analyzed, in particular, the abolition of the ban on conducting them at night, and their impact on the efficiency of the investigation. Special attention is paid to the analysis of the law enforcement practice of the Supreme Court regarding the application of the norms of the Code of Criminal Procedure of Ukraine under martial law. Based on the analysis, the need to make specific amendments to the Code of Criminal Procedure of Ukraine in order to eliminate the identified problematic aspects of law enforcement, especially under martial law, is substantiated. The conclusions summarize the main results of the study and outline the prospects for further scientific developments in this area, including a comparative analysis of international experience and a study of the long-term impact of the changes made on the justice system of Ukraine.

Keywords: investigative (search) actions, criminal process, martial law, evidence, judicial practice

Світлана Олексіївна **НІЩИМНА**

д.ю.н., професор, зав. кафедри, Навчально-науковий інститут права, правоохоронної діяльності та психології Пенітенціарної академії України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7424-7688>

e-mail: svetan05@ukr.net

ІНСТИТУТ МИРОВОГО СУДДІ: ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА РИЗИКИ

У статті досліджено такий архаїчний вид квазісудового органу, як мировий суд у контексті перспективи впровадження інституту мирових суддів в Україні з метою розвантаження судів загальної юрисдикції та розвитку альтернативних процедур вирішення дрібних правопорушень і спорів. Проаналізовано історичний досвід, іноземні моделі, конституційно-правові обмеження, сучасний погляд науковців та представників суддівського корпусу. Зроблено висновки про умови, за яких мирове суддівство може бути адаптоване до української правової системи без шкоди для принципу верховенства права та суддівської незалежності.

Ключові слова: мировий суддя, адміністративні правопорушення, місцевий загальний суд, судоустрій, правосуддя, Бангалорські принципи, органи місцевого самоврядування, делікт, орган публічної адміністрації, медіація

ВСТУП

У сучасній судовій системі є гострий дефіцит кадрового складу. Водночас з розвитком правової держави урізноманітнюються і правові конфлікти, що вимагає від суддів більшої заглибленості у правовий аналіз спору та відповідно більших часових затрат. Сьогодні держава наділила суди широкою юрисдикцією вирішення правових питань, зокрема стосовно розгляду справ про адміністративні правопорушення та дрібних спорів. Питання доцільності такої юрисдикції та можливості функціонування параюрисдикційних механізмів вирішення правових конфліктів та реагування на правопорушення активувалося також через введення воєнного стану та загострення проблеми державного фінансування судових структур. Паралельно з цим продовжує розвиватися політичний курс держави на децентралізацію та розвиток територіальних громад. Одним з напрямів вирішення судової кризи в середовищі забезпечення повноцінного доступу до правосуддя влада вбачає повернення до моделі мирового суддівства. Водночас для незалежної України в умовах нових суспільних запитів підбору моделі повинно передувати глибоке наукове дослідження інституту мирових суддів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Інститут мирових суддів є об'єктом багаторічних досліджень. Зокрема, проблематика виборності суддів та ефективності децентралізованих форм юрисдикції, історичні аспекти становлення та порівняльний аналіз зарубіжного досвіду розглядалися у працях О.І. Бирковича, Я.В. Ковач, В.С. Олійника, А.О. Пахомової. Однак, узагальнюючі наявні наукові доробки із зазначеної проблематики, маємо констатувати, що комплексне дослідження, яке б висвітлювало сучасний стан та перспективи адаптації інституту мирових суддів до української правової системи з урахуванням міжнародних стандартів суддівської поведінки (зокрема, Бангалорських принципів), на сьогодні відсутнє.

МЕТА статті – дослідження правової природи інституту мирових суддів в історичному, порівняльно-правовому та функціональному аспектах, з метою формулювання обґрунтованих висновків з можливостей та меж його впровадження в Україні.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному методологічному підході, що поєднує елементи історико-правового, порівняльно-правового, системного та нормативно-аналітичного методів. Перший етап дослідження полягав у здійсненні аналізу чинного законодавства України, що дало змогу оцінити сучасну нормативну конструкцію інституту суддівства та перспективи його реформування. Другий етап складався із історико-правового дослідження еволюції інституту мирових суддів. На третьому етапі здійснено порівняльно-правове дослідження інституту мирових суддів у правових системах іноземних держав. Завершальним етапом дослідження стало концептуальне моделювання інституту мирових суддів в Україні. У межах цього етапу застосовано системно-аналітичний підхід до оцінювання функціональної доцільності, юрисдикційного наповнення та організаційного підпорядкування мирових суддів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сьогодні в Україні призначення на посаду судді будь-якої інстанції здійснюється за результатами конкурсних процедур, що передбачено Законом України «Про судоустрій і статус суддів». Суддею найнижчої ланки згідно зі ст. 69 цього Закону може стати громадянин України, не молодший тридцяти та не старший шістдесяти п'яти років, який має вищу юридичну освіту і стаж професійної діяльності у сфері права щонайменше п'ять років, є компетентним, добросовісним та володіє державною мовою відповідно до рівня, визначеного Національною комісією зі стандартів державної мови [1].

Крайня процедура добору суддів в Україні тривала з 2017 р. до 2020 р. Нинішній конкурс, що оголошено у грудні 2024 р., поза тим передбачає складення кандидатами тестування з когнітивних здібностей/питань української державності/питань права та виконання практичних завдань. Лише процедура прийняття документів від кандидатів триває близько півроку, не кажучи про самі багаточисленні стадії конкурсу. Водночас держава витрачає значні кошти на замовлення розроблення тестових завдань, організацію процедури проведення кон-

курсу та навчання кандидатів у Національній школі суддів України.

Проблематика державного фінансування судової системи розкривається і у питанні утримання судового апарату. Суддівська винагорода, що прив'язана до прожиткового мінімуму для працездатних осіб, розмір якого встановлюється щороку, залишається незмінною вже більше п'яти років. Рівень заробітної плати працівників суду не витримує конкуренції на ринку праці.

В умовах воєнного стану судова криза почала потребувати невідкладного реагування з боку інших гілок влади. Злободенним стало питання реформування судової системи так, щоб її розвантаження сприяло як швидкому розгляду справ, так і зменшувало потребу у фінансовому ресурсі держави.

Нині місцеві загальні суди розглядають численні справи про адміністративні правопорушення, цивільні справи, кримінальні справи та деякі спрощені справи як суди адміністративної юрисдикції. Значна частина з них належить до неспірної юрисдикції (наказне та окреме провадження, справи про встановлення фактів, справи про адміністративні правопорушення). Роль судді у таких справах обмежується перевіркою доказовості, а нерідко – й просто формальною процедурою (наприклад у випадку судового наказу чи розгляду справи про розірвання шлюбу).

Саме зазначені причини є підставою для обговорення у юридичних колах питання повернення України до мирового правосуддя, що є не новим явищем, та певним способом зарекомендувало себе як життєздатний інститут для українських земель.

Інститут мирових суддів має глибоке історичне коріння на українських землях, беручи початок із часів судової реформи російської імперії 1864 р. У результаті цієї реформи, що скасувала застарілу станову судову систему, створено нову трирівневу систему правосуддя, важливим елементом якої стали мирові суди, що проіснувало 25 років.

Зміст цієї посади зводився, виходячи із самої назви, до примирення сторін. На хвилі селянської реформи поміщицьке судочинство припинило своє існування і виникла потреба створити аналог квазісудового врядування. Тоді вже було примітивне розмежування між злочинами і проступками, тому залишалося лише доповнити «Статут про покарання, що накладаються мировими суддями» проступками, зокрема проти порядку управління, що нині відповідає сутності адміністративної відповідальності.

Мировим суддею міг бути місцевий мешканець не молодше 25 років, що отримав освіту у вищих або середніх закладах освіти або пройшов відповідне випробування, або прослужив не менше трьох років на таких посадах, де міг отримати практичні навички у провадженні судових справ. Втім, була й специфічна вимога до цієї посади: володіння земельними ділянками вдвічі більше, ніж визначено для безпосередньої участі в обранні гласних у земські повітові збори або іншим нерухомим майном з визначеною мінімальною вартістю (рос. «Учреждение судебных установлений», 1864 р.). Утримувались мирові судді за рахунок земських зборів.

Як зазначав О. Биркович, найнижчу судову ланку й основний інститут вирішення судових спорів становили мирові суди, які були основною судовою інстанцією й

створювалися у всіх адміністративних одиницях імперії. До їхньої компетенції входило вирішення цивільних справ, а також окремих справ у сфері адміністративних чи кримінальних відносин. Посада мирового судді була виборною, а термін повноважень становив три роки. На території України процедура призначення мирових суддів відрізнялася від загальноросійської. Якщо загальноприйнятим було те, що кандидатури мирових суддів обиралися повітовими земськими зборами, міськими сенатами і затверджувалися Сенатом, то на Наддніпрянщині, зокрема Правобережжі, мирових суддів призначав міністр юстиції. Причин цього було декілька. По-перше, в українських губерніях, пізніше ніж в інших регіонах російської імперії реалізовано земську реформу. По-друге, органи місцевого самоврядування (земські збори, які формувалися із землевласників та знаті) не створювалися через домінування серед вищих прошарків суспільства Правобережжя поляків, які у 1863 р. організували повстання проти влади [2].

Так, як бачимо, призначення мирових суддів здійснювалось або за прикладом наявної нині системи обрання селищних, міських голів територіальних громад, або все ж таки – за волею державного органу.

Аналізуючи англійську та французьку моделі мирової юстиції, А. Пахомова вказала, що перша будується з урахуванням органів місцевого самоврядування. Вони, поступово набуваючи судових функцій на місцях, перетворюються на органи судової влади (що досі зберігають окремі адміністративні повноваження). Французька модель будується з урахуванням розуміння мирового суду як спеціалізованого органу судової влади. Мировий суддя Франції відокремлений від адміністрації; до його компетенції входить лише відправлення правосуддя [3, с. 47-48].

Інститут мирових суддів також актуальний у Канаді, яка входить до рейтингу найрозвиненіших країн світу за Індексом людського розвитку. Мирові судді здійснюють свою діяльність на рівні провінцій, де жодна провінція та територія по-різному регламентують статус мирового судді.

Наприклад, Закон про порушення (Provincial Offences Act, POA), що прийнято у 1979 р., слугував процесуальним кодексом для переслідування правопорушень, пов'язаних із регулюванням на рівні провінцій. Водночас Онтаріо номінально створило новий набір «провінційних суддів» під назвою «провінційні суди з розгляду правопорушень». Закон про порушення передбачав, що мировий суддя або суддя провінції можуть головувати у провадженнях про правопорушення у провінції. На практиці мирові судді почали головувати майже на всіх судових розглядах провінційних правопорушень. Водночас законодавство надало суддям провінційних судів апеляційну юрисдикцію для розгляду всіх апеляцій у незначних справах, що потребують скороченого розгляду [4].

Так, мирові судді Канади передусім розглядають регуляторні правопорушення, що в Україні іменуються адміністративними правопорушеннями, а також можуть розглядати дрібні кримінальні справи згідно з положеннями ст. 785 Кримінального кодексу Канади (Criminal Code (R.S.C.), 1985, C-46), за якими судом спрощеного розгляду (summary conviction court), є, зокрема, мирові судді у розумінні положень ст. 2 цього кодексу,

яка визначає, що правосуддя означає мирового суддю або суддю провінційного суду [5].

Іншими повноваженнями мирових суддів є видача ордерів на арешт та розгляд питань про заставу. Також на мирових суддів може покладатися обов'язок з розгляду дрібних цивільних справ з майновими вимогами, як, наприклад, у Британській Колумбії, на суму до 10 тис. дол. [6].

Станом на сьогодні в Україні суб'єктами розгляду справ про адміністративні правопорушення є безліч державних органів, а також органи місцевого самоврядування. Основну частину таких категорій справ розглядають органи Національної поліції та місцеві загальні суди першої інстанції. Прийнятий у 1984 р. Кодекс України про адміністративні правопорушення не відповідає вимогам сучасності, має репресивний характер та уособлює собою радянську ідеологію.

З 1 липня 2020 р. введено інститут кримінальних проступків, запропонований законопроектом № 7279-д, зареєстрований 20.04.2018 р. З пояснювальної записки до цього законопроекту вбачалося, що запровадження спрощеного порядку розслідування проступків дасть змогу забезпечити швидке розслідування кримінальних правопорушень невеликої тяжкості, а також надасть можливість зосередити діяльність слідчих апаратів на розслідуванні тяжких та особливо тяжких злочинів [7].

Так, запроваджуючи інститут кримінальних проступків, законодавець вирішив проблематику надмірного навантаження на органи досудового розслідування. Але не тільки. Адже, фактично, зі складів кримінальних правопорушень остаточно виокремлено склади з найнижчим рівнем суспільної небезпеки, що стало поштовхом до формування сегменту кримінальних правопорушень з адміністративною модальністю за видом та тяжкістю покарань (штраф, обмежений максимальним розміром, а також інші види покарань за виключенням позбавлення волі).

Водночас, на наш погляд, такі зміни позбавлено ознак систематизованості, оскільки з введенням цього інституту вже можна вести мову про гібридизацію кримінального та адміністративного делікту, а отже, змін потребувало і законодавство про адміністративні правопорушення в частині адміністративних правопорушень, що тяжіють до кримінальних.

Вирішення цього питання остаточно дало б змогу перейти до наступного етапу – інституціоналізації розгляду кримінальних проступків у межах окремої юрисдикції, що наближається за природою до адміністративної. У цьому контексті логічною та історично обгрунтованою видається реанімація інституту мирових суддів, які могли б стати процесуальним виразом згаданої гібридизації деліктів, що також гармонізувало б українське законодавство з найкращими світовими практиками.

У своєму дослідженні Я. Ковач наголошує, що сьогодні потребує розв'язання проблема створення і розвитку дієвої системи досудового та позасудового врегулювання спорів. Йдеться не лише про перезавантаження третейського судочинства, а й про впровадження механізмів медіації та мирових судів, за допомогою яких могла б вирішуватися значна частина малозначущих спорів. Однак саме для впровадження мирового судочинства як обов'язкового механізму досудового врегулювання спору потрібно внести зміни до законо-

давства [8].

Підтримуючи цю позицію, змушені, однак, визнати, що зміни необхідно вносити і до Конституції України, оскільки здійснення правосуддя на сьогодні покладено виключно на суди. Однак такі зміни в умовах воєнного стану є неможливим.

Ректор Національної школи суддів України М. Онішук на експертному обговоренні, що відбулося 22 липня 2024 р., торкнувся питань визначення кількості мирових суддів для кожної громади; вимог, що ставляться до мирових суддів; правового статусу та юрисдикції мирових судів. Так, зокрема: мирові судді мають обиратися населенням громад на 5-річний термін одночасно з обранням органів місцевого самоврядування; претендувати на ці посади зможуть громадяни віком від 30 до 60 років без вимоги про наявність вищої юридичної освіти. Рішення мирового судді може бути оскаржене до місцевого загального суду, яке є остаточним; підвідомчість – малозначущі спори і дрібні адміністративні правопорушення. Питання притягнення мирового судді до дисциплінарної відповідальності має розглядатися регламентним комітетом органу місцевого самоврядування; процедури розгляду – спрощені та мають бути безпосередньо передбачені законом; утримання – за рахунок місцевого бюджету [9].

Якщо припустити за відповідної запропонованої моделі, що мировий суддя буде розглядати певні майнові спори за процедурою, схожою на медіацію, а до законодавства буде внесено зміни стосовно покладення повноважень з розгляду додатково певної частини адміністративних правопорушень на посадову особу органу місцевого самоврядування – мирового суддю, то такі зміни не потребуватимуть глобального перегляду судової системи України.

Водночас рівень глобалізації залежить від функцій, якими наділить українського мирового суддю законодавець. Основною функцією суду є правосуддя. Цією функцією суд відрізняється від будь-якого органу публічної адміністрації, уповноваженого приймати обов'язкові до виконання рішення та притягувати осіб до адміністративної відповідальності.

З огляду на те, що йдеться про процедуру розгляду справ, а не процес, й до мирового судді не ставиться вимога навіть про юридичну освіту, можемо припустити, що мировий суддя державної візії уособлюватиме у собі роль медіатора та суб'єкта притягнення до адміністративної відповідальності від імені виконавчих органів рад.

Такий підхід, на наш погляд, збереже структуру судової влади, однак до суттєвих змін у навантаженні на судову систему не призведе. По-перше, інститут медіації в Україні перебуває на стадії адаптації, і зазвичай сторони у спорах не готові до врегулювання конфліктів мирним шляхом: компромісів, взаємопоступок. По-друге, оскарження рішень мирового судді до місцевого загального суду призведе, фактично, до перерозподілу повноважень без ефективності у площині процесуальної економії.

В. Олійник, проаналізувавши наукову літературу на предмет виборності суддів, встановив біполярність наукових думок та вказав, що аргументи «проти» зводяться до: 1) нездатності громадян оцінити професійність суддів; 2) вибори передбачають проведення відповідної

агітаційної кампанії, фінансування якої може викликати запитання. Переваги виборності полягають у такому: 1) реалізується принцип, що жодна гілка влади не може і не повинна призначати іншу; 2) зміцнюється незалежність судді; 3) суддя наближається до народу; 4) відбувається запобігання соціальній несправедливості, відірваності судді від громадян, замкненості, корпоративності, перетворенню суддів на касту недоторканих; 5) посилюється відповідальність і підзвітність суддів перед громадянами [10, с. 471].

Погоджуючись з аргументами «проти», можемо лише доповнити їх: 1) сумнівами у бажанні та можливості органів місцевого самоврядування фінансувати штатні одиниці мирових суддів; 2) ризиками формального делегування елементів правосуддя органам, які за своєю природою є органами публічної влади, що знову відкриває загрозу інституційного змішування судової та адміністративної функцій; 3) ризиками ухвалення рішень під впливом політичних чи соціальних очікувань громади, оминаючи принцип законності.

Стосовно переваги у виборності судді у вигляді зміцнення незалежності не можемо погодитись з думкою автора з огляду на те, що, як вже зазначено, виборна посада передбачає як толерантне ставлення до виборців, так і підпорядкування місцевій владі. Водночас суддя місцевого суду не залежить від оцінок населення та буде відносини з органом місцевого самоврядування на паритетних засадах.

Стосовно ототожнення суддів з кастою недоторканих та їх корпоративністю варто звернути увагу на положення Бангалорських принципів поведінки суддів. Згідно з цими положеннями суддя дотримується незалежної позиції як до суспільства загалом, так і до конкретних сторін судової справи, в якій він повинен винести рішення (п. 1.2); суддя не тільки виключає будь-які взаємовідносини, що не відповідають посаді, чи втручання з боку органів законодавчої та виконавчої влади, а й робить це так, щоб це стало зрозуміло навіть сторонньому спостерігачу (п. 1.3); у тих випадках, коли рішення у справі має бути прийняте суддею одноособово, він діє незалежно від своїх колег по суду (п. 1.4); суддя утримується від публічних та інших коментарів, оскільки це може перешкодити неупередженому розгляду справи стосовно певної особи чи питання (п. 2.4); постійна увага з боку суспільства покладає на суддю обов'язок прийняти низку обмежень, і, незважаючи на те, що пересічному громадянину ці обов'язки могли б здатися обтяжливими, суддя приймає їх добровільно та охоче. Поведінка судді має відповідати високому статусу його посади (п. 4.2); суддя не надає місце свого проживання іншим юристам для прийняття клієнтів чи зустрічей з колегами (п. 4.5); у виконанні своїх судових обов'язків суддя не повинен словами чи поведінкою де-

монструвати прихильність чи упередженість до будь-якої особи чи групи осіб, керуючись причинами, що не стосуються справи (п. 5.2) [11].

Вказані принципи покладають на суддю тягар додаткових етичних обов'язків, що проявляються у самодисципліні, обмеженнях у спілкуванні до меж стриманого, ввічливого та нейтрального стилю без емоційної залученості та демонстрації симпатій. Відтак, коректна відособленість судді від людей є структурним елементом його незалежності та неупередженості, як того вимагає міжнародна спільнота.

Крім того, згідно з Бангалорськими принципами суддею є будь-яка особа, що наділена судовими повноваженнями та визначається у будь-який спосіб. А це означає, що мирові судді незалежно від їх майбутнього правового статусу матимуть такий же обов'язок дотримання високих стандартів поведінки судді, як і судді судової гілки влади.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна дійти висновку, що впровадження в Україні інституту мирових суддів як альтернативної форми врегулювання мало значущих правових конфліктів та проваджень у справах про адміністративні правопорушення є концептуально можливим, однак вимагає комплексного нормативного переосмислення. Актуальні виклики, пов'язані з дефіцитом суддівського корпусу, переваженням судів загальної юрисдикції та обмеженістю державних фінансових ресурсів, дійсно, обґрунтовують потребу у створенні паралельного механізму вирішення нескладних справ. Водночас спроби делегувати окремі елементи юрисдикційної діяльності особам без правової освіти, за відсутності чітких гарантій незалежності та неупередженості, несуть у собі певні ризики для верховенства права та утвердження правового порядку в державі. З урахуванням міжнародних стандартів, зокрема Бангалорських принципів поведінки суддів, навіть умовна юрисдикція має супроводжуватися високими стандартами професійної етики, а введення архаїчного інституту не повинно суперечити прогресивним науковим здобуткам у питаннях розмежування повноважень влад, компетентностей та юрисдикцій, адміністративного та кримінального права.

Подальші дослідження доцільно зосередити на питаннях правового статусу мирового судді з урахуванням найкращих світових практик, ступені його правової освіти, підконтрольності та гарантіях незалежності, пошуку початкових форм функціонування цього інституту, доступного для суспільного сприйняття, з поступовим інституційним укоріненням за умови позитивних результатів аналізу його ефективності.

Список використаних джерел

1. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII: станом на 25 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
2. Биркович О. Особливості впровадження судової реформи 1864 року на Наддніпрянщині. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020. Т. 1, № 4. С. 163–168. URL: <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.4.1.30>
3. Пахомова А.О. До питання кваліфікації мирових суддів: світовий досвід. Матеріали круглого столу до Дня юриста України. *Білоцерківський національний аграрний університет*. 2023. 57 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9022/1/Do_pytannia_kval.pdf
4. 1968-1989 Overview. Ontario Court of Justice – A History. Ontario Courts - Tribunaux de l'Ontario. URL:

https://www.ontariocourts.ca/ocjhistory/1968-1989/overview/#Setting_out_the_History

5. Criminal Code (R.S.C., 1985, c. C-46): Act / Parliament of Canada. 1985. Justice Laws Website. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-46/page-1.html#h-115011>

6. Judicial case managers and other justices of the peace. Provincial Court of British Columbia. URL: <https://provincialcourt.bc.ca/about-court/judges-and-justices/judicial-case-managers-and-other-justices-peace>

7. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо спрощення досудового розслідування окремих категорій кримінальних правопорушень». Верховна Рада України. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=63928&pf35401=453554>

8. Ковач Я.В. Судова реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. Т. 32. № 2. С. 419–439. URL: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.2.32>

9. Інститут мирових суддів як інструмент залучення громад до судочинства. Національна школа суддів України. URL: <https://www.nsj.gov.ua/ua/news/institut-mirovih-suddiv-yak-instrument-zaluchennya-gromad-do-sudochinstva/>

10. Олійник В.С. Питання виборності суддів в Україні: проблеми та перспективи. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи: матеріали Міжнар. науково-практ. конф. (Чернігів, 5 листоп. 2021 р.). Чернігів, 2021. 504 с. URL: https://pau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/INTEGRACIJA-TEORII-U-PRAKTIKU-5_11_2021.pdf#page=468

11. Бангалорські принципи поведінки суддів: Принципи Орг. Об'єдн. Націй від 19.05.2006. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_j67#Text

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine "On the Judiciary and the Status of Judges" No. 1402-VIII of 02.06.2016, as amended on 25 April 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> [in Ukrainian].

2. Byrkovych O. Peculiarities of the Implementation of the Judicial Reform of 1864 in the Dnipro Region. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020. Vol. 1, № 4. pp. 163–168. URL: <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.4.1.30> [in Ukrainian].

3. Pakhomova A.O. On the Issue of Qualification of Justices of the Peace: International Experience. Proceedings of the Round Table for the Lawyer's Day of Ukraine, Bila Tserkva National Agrarian University, 57 p. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9022/1/Do_pytannia_kval.pdf [in Ukrainian].

4. 1968-1989 Overview. Ontario Court of Justice – A History. Ontario Courts - Tribunaux de l'Ontario. URL: https://www.ontariocourts.ca/ocjhistory/1968-1989/overview/#Setting_out_the_History

5. Criminal Code (R.S.C., 1985, c. C-46): Act / Parliament of Canada. 1985. Justice Laws Website. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-46/page-1.html#h-115011>

6. Judicial case managers and other justices of the peace. Provincial Court of British Columbia. URL: <https://provincialcourt.bc.ca/about-court/judges-and-justices/judicial-case-managers-and-other-justices-peace>

7. Verkhovna Rada of Ukraine. Explanatory Note to Draft Law No. 7279-d "On Amendments to Certain Legislative Acts on Simplification of Pre-Trial Investigation of Certain Categories of Criminal Offenses". URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=63928&pf35401=453554> [in Ukrainian].

8. Kovach Ya.V. Judicial Reform in Ukraine: Current State, Problems and Possible Solutions. *Bulletin of the Criminological Association of Ukraine*. 2024. Vol. 32. № 2. pp. 419–439. URL: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.2.32> [in Ukrainian].

9. National School of Judges of Ukraine. The Institute of Justices of the Peace as a Tool for Public Engagement in Adjudication. URL: <https://www.nsj.gov.ua/ua/news/institut-mirovih-suddiv-yak-instrument-zaluchennya-gromad-do-sudochinstva/> [in Ukrainian].

10. Oliinyk V.S. The Issue of Electing Judges in Ukraine: Problems and Prospects. *Integration of Theory into Practice: Problems, Searches, Prospects*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Chernihiv, 5 November 2021). Chernihiv, 2021. 504 p. URL: https://pau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/INTEGRACIJA-TEORII-U-PRAKTIKU-5_11_2021.pdf#page=468 [in Ukrainian].

11. United Nations. Bangalore Principles of Judicial Conduct. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_j67#Text [in Ukrainian].

Svitlana NISHCHYMNA

Doctor of Legal Sciences, Professor, Head of department, Educational and Research Institute of Law, Law Enforcement and Psychology of the Penitentiary Academy of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7424-7688>

e-mail: svetan05@ukr.net

THE LEGAL INSTITUTION OF JUSTICES OF THE PEACE: FEASIBILITY AND RISKS

The paper explores the archaic form of quasi-judicial authority known as the justice of the peace within the context of prospects for introducing the institution of justices of the peace in Ukraine. This initiative is considered as a potential mechanism for optimizing the structure of the judiciary, alleviating the workload of courts of general jurisdiction, and developing alternative procedures for handling minor offences and low-significance legal disputes. The relevance of the topic is substantiated in light of the current shortage of judicial personnel, excessive caseloads, and the need to rationalize public expenditures under martial law. Particular attention is paid to the fragmented implementation of the institution of criminal misdemeanors and the omission of administrative offences of a quasi-criminal nature from reform efforts. Based on a historical and legal analysis of the functioning of justices of the peace in 19th-century Ukraine and a comparative review of models applied in Canada, France, and the United Kingdom, the paper outlines approaches to the possible formal integration of this institution into the Ukrainian legal system. The views of scholars and practitioners regarding the benefits and risks of electing justices of the peace, their potential dependence on local communities and public administration bodies are examined. The paper further analyses the prospective scope of powers of justices of the peace, qualification requirements, and the imperative to adhere to international standards of judicial conduct, particularly the Bangalore Principles. The study concludes that the phased implementation of this institution may be appropriate, provided it aligns with the legal culture of society, ensures procedural efficiency, safeguards impartiality, and prevents the institutional blending of judicial and executive functions.

Keywords: justice of the peace, administrative offences, local court of general jurisdiction, judiciary structure, justice, Bangalore Principles of Judicial Conduct, local self-government bodies, delict, public administration body, mediation

Андрій Сергійович СКРИЛЬНИК

к.е.н., доцент, Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>

e-mail: skrylnikas@gmail.com

Олена Олександрівна СКРИЛЬНИК

к.ю.н., доцент, Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9740-3540>

e-mail: elenaskrylnyk@gmail.com

ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СТВОРЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

У статті досліджено сучасні механізми формування інклюзивного підприємництва як інструменту соціальної та економічної інтеграції вразливих груп населення. Проаналізовано законодавчі, інституційні та фінансові механізми підтримки інклюзивних ініціатив у підприємстві в Україні, а також здійснено порівняльний огляд досвіду таких країн, як Канада, Велика Британія та Німеччина. Особливу увагу приділено ролі інклюзивного підприємництва у забезпеченні сталого розвитку й сприянні зайнятості осіб з інвалідністю, жінок, ветеранів та інших соціально вразливих категорій. Визначено ключові бар'єри на шляху реалізації інклюзивного підприємництва в Україні та запропоновано рекомендації із вдосконалення національної політики у цьому напрямі з урахуванням кращих міжнародних практик.

Ключові слова: інклюзивне підприємництво, законодавство, сталий розвиток, підприємництво, вразливі групи, державна підтримка, міжнародний досвід

ВСТУП

В Україні питання інклюзивного підприємництва набуває особливої актуальності у зв'язку з війною, економічною кризою та соціальними трансформаціями, тож досвід окремих країн, які мають найкращі практики впровадження інклюзивного підприємництва, може бути корисно для розроблення ефективних механізмів підтримки інклюзивного бізнесу.

Інклюзивне підприємництво спрямоване на залучення в економічну діяльність груп, які традиційно стикаються з бар'єрами у зачаткуванні та веденні бізнесу. Це жінки, молодь, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи (ВПО), ветерани війни та інші вразливі категорії населення. Його розвиток є ключовим інструментом боротьби з соціальною нерівністю та створення рівних економічних можливостей.

Інклюзивне підприємництво як рушій сталого розвитку відповідає Цілям сталого розвитку ООН, зокрема: Ціль 8 – Гідна праця та економічне зростання, Ціль 10 – Зменшення нерівності, Ціль 5 – Гендерна рівність. Саме країни з розвинутими механізмами інклюзивного підприємництва демонструють вищий рівень соціальної згуртованості, економічної стабільності та конкурентоспроможності.

Останні дослідження та публікації свідчать про зростаючий інтерес до соціального підприємництва в Україні. Це явище набуває популярності як ефективний інструмент вирішення соціальних та економічних проблем, особливо в умовах сучасних викликів.

Проблеми розвитку малого та середнього підприємства в Україні є об'єктом дослідження багатьох вчених-економістів, зокрема таких як З.С. Варналій, І.В. Бураковський, О.В. Маноїленко, Д.Г. Лук'яненко та ін. дослідників. Стан та проблеми розвитку підприємств в період військового стану та повоєнного відновлення досліджено у роботах О.В. Собкевич, В.А. Самофатова, І. Гонтарєвої, М.Г. Ткалич, А.Ю. Жураковська та ін.

Серед українських науковців, які досліджують питання соціального підприємництва, варто виокремити праці М. Наумової, З. Галушки, О. Кіреєвої, В. Удодової, В. Шаповал, А. Андрущенко, Й. Рябця та Й. Салія.

Ці дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до розвитку інклюзивного, соціального підприємництва, враховуючи потреби та можливості, які можуть з'явитися у цій сфері в Україні.

МЕТА статті – проаналізувати сучасні виклики та перспективи розвитку інклюзивного підприємництва в Україні з урахуванням кращих міжнародних практик, визначити ефективні механізми підтримки соціально вразливих груп населення через підприємницьку діяльність, а також сформулювати пропозиції з адаптації світового досвіду до українського контексту для створення сприятливого інституційного та нормативного середовища для розвитку інклюзивної економіки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методи аналізу і синтезу застосовано для вивчення законодавчих актів України, що регламентують розвиток інклюзивного підприємництва. Системний підхід – для комплексного розгляду інклюзивного підприємництва як взаємопов'язаного елементу соціальної, економічної та правової систем. Порівняльно-правовий метод – для зіставлення досвіду впровадження інклюзивних практик у різних країнах світу (зокрема Канади, Великої Британії, Німеччини) з українською практикою. Результати дослідження сформовано на основі застосування методу індукції та дедукції у формулюванні узагальнень, висновків та рекомендацій.

РЕЗУЛЬТАТИ

Уряд України приділяє увагу розвитку соціального підприємництва. Зокрема, затверджена стратегія розвитку малого та середнього бізнесу на 2024–2027 рр. визнає соціальне підприємництво як важливий компонент відповідального та інклюзивного підприємництва. Зокрема,

операційна ціль 3.2. визначає відповідальне та інклюзивне підприємництво, яка містить в собі акцент на підтримку соціального підприємництва, метою якого є вирішення соціальних проблем через прийняття інноваційних рішень, часто шляхом створення нових видів послуг, товарів, процесів або навіть ринків [1].

Але в Україні досі немає законодавчої бази, яка б чітко регулювала діяльність соціального підприємництва. У чинних нормативно-правових актах немає офіційно закріплених визначень таких понять, як «соціальне підприємство», «соціальне підприємство» чи «підприємство як соціальний інструмент». Відповідно не встановлено жодних критеріїв або вимог, які б регламентували соціальне підприємство як окрему правову категорію.

Отже, в українському законодавстві соціальне підприємство поки що не має офіційного статусу. Водночас в умовах збройної агресії росії та в період після завершення воєнного стану особливо важливо приділяти увагу вирішенню соціальних проблем і підтримці соціальних інновацій. Тому чинна нормативно-правова база потребує подальшого вдосконалення для забезпечення ефективного розвитку та діяльності соціальних підприємств та підприємництва.

Інклюзивне підприємництво базується на концепції рівних можливостей, соціальної відповідальності та економічної стійкості. Його особливості:

- підтримка вразливих груп з недостатнім доступом до ресурсів;
- соціальна орієнтація бізнесу;
- поєднання економічної ефективності та соціального впливу.

Аналізуючи доступні джерела та тенденції, можна зробити такі акценти:

– *Офіційне визнання.* 2 вересня 2024 р. уряд України затвердив нову стратегію розвитку малого та середнього бізнесу на 2024–2027 рр., в якій соціальне підприємництво визнано як операційну ціль відповідального та інклюзивного підприємництва [1]. Це створює передумови для подальших законодавчих ініціатив у цій сфері.

– *Підтримка стартапів.* Платформа соціальних змін в Україні надала повний спектр послуг для ефективної реалізації стратегій соціальних підприємців, підтримавши понад 600 стартапів.

– *Глобальні тенденції.* Згідно з опитуванням, проведеним у 2024 р. серед понад 20 000 споживачів у 31 країні, понад 80% респондентів готові платити більше за товари, вироблені з урахуванням принципів сталого розвитку. В середньому споживачі готові витратити на 9,7 % більше на такі продукти, навіть незважаючи на інфляційні та економічні виклики.

Проаналізуємо досвід соціального підприємництва окремих країн, особливості, моделі та механізми підтримки для вдосконалення механізмів формування інклюзивного підприємництва в Україні.

Канада вважається однією з провідних країн світу у сфері соціального підприємництва – діяльності, що поєднує бізнесові підходи з вирішенням соціально важливих проблем. Основна мета такого підприємництва – не лише прибуток, а соціальний вплив, наприклад: створення робочих місць для вразливих груп, екологічна сталість, підтримка громад (табл. 1).

Ключові особливості канадського підходу [3]:

- *Децентралізація.* Соціальне підприємство ак-

тивно розвивається як на федеральному, так і на рівні провінцій та муніципалітетів.

– *Широкое розуміння терміну «соціальне підприємство».* До нього включають не лише компанії з соціальною місією, а й кооперативи, неприбуткові організації з підприємницькою діяльністю, інклюзивні стартапи тощо.

– *Фокус на громаду (community-based model).* Соціальні підприємства тісно пов'язані з локальними потребами – у сфері зайнятості, інклюзії, культури, освіти, захисту довкілля.

Механізмами підтримки в цій державі є урядові програми, зокрема Women Entrepreneurship Strategy (WES) – підтримка жінок у бізнесі, зокрема у соціальному підприємстві, Investment Readiness Program (IRP) – надає гранти до \$100,000 для розвитку соціального бізнесу. Та Social Finance Fund (на етапі впровадження) – створення фонду в розмірі \$755 млн CAD для довгострокового інвестування у соціальні ініціативи; також це податкові стимули, це пільги для неприбуткових організацій, які ведуть бізнесову діяльність, підтримка інвесторів через соціальні облигації (Social Impact Bonds). Створені Соціальні інкубатори: Centre for Social Innovation (CSI, Toronto) – провідний простір для розвитку соціальних підприємств; MaRS Discovery District – технологічно-орієнтований центр інновацій, який підтримує й соціальні ініціативи. До того ж є громадські платформи: Puh Buy Social Canada – кампанія, яка сприяє закупівлі товарів і послуг у соціальних підприємств та Canadian Community Economic Development Network (CCEDNet) – національна мережа, що об'єднує підприємців, активістів і громади.

Звернемо увагу на досвід Німеччини – однієї з європейських лідерів у сфері соціального підприємництва, що поєднує ринкові механізми з соціальною відповідальністю. Особливо активно ця сфера розвивається у відповідь на виклики, пов'язані з міграцією, старінням населення, інклюзією осіб з інвалідністю та екологічними змінами.

Ключовими особливостями німецького підходу є сильний акцент на соціальну інтеграцію. Соціальні підприємства в Німеччині часто зосереджено на створенні робочих місць для вразливих груп – осіб з інвалідністю, біженців, молоді з обмеженими можливостями. Також це правова і фінансова інтеграція з державою, оскільки соціальні підприємства активно співпрацюють з муніципалітетами, отримують державні дотації та доступ до інфраструктури.

Особливістю є те, що велика частина соціального бізнесу має форму неприбуткових GmbH (gGmbH) або кооперативів. У табл. 2 подано основні моделі соціального підприємництва в Німеччині.

Механізмами підтримки в цій країні передусім є фінансування та гранти [4]:

– KfW Bankengruppe – державний банк розвитку, що надає кредити соціальним підприємцям на пільгових умовах;

– ESF+ (Європейський соціальний фонд) – фінансує інклюзивні ініціативи, спрямовані на працевлаштування та навчання;

– Startsocial – конкурсна програма підтримки соціальних стартапів через менторство та мікрогранти.

Важливу роль тут відіграють податкові пільги, а саме статус gGmbH передбачає звільнення від податку на при-

Таблиця 1 – Основні моделі соціальних підприємств у Канаді

Модель	Характеристика
Community Interest Company (CIC)	Гібридна форма бізнесу з обмеженим розподілом прибутку та звітуванням про соціальний вплив
Social Cooperatives	Об'єднання людей або груп для спільного розв'язання соціальних проблем
Non-profit with earned income	Некомерційна організація, яка веде підприємницьку діяльність для фінансування своєї місії
Social purpose business	Комерційна компанія, яка інтегрує соціальну мету в основну бізнес-модель

Таблиця 2 – Основні моделі соціального підприємництва в Німеччині

Модель	Характеристика
gGmbH (gemeinnützige GmbH)	Некомерційна форма ТОВ із обмеженим прибутком, спрямованим на соціальні цілі
Sozialbetriebe (соціальні підприємства)	Підприємства, що працевлаштовують осіб з інвалідністю (як мінімум 30% штату)
Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM)	Майстерні для людей з інвалідністю, з державною підтримкою
Integrationsfirmen (інтеграційні компанії)	Бізнеси, які інтегрують у колективи працівників із ментальними чи фізичними порушеннями

буток, а також інші пільги (наприклад, зменшене ПДВ), також інвестори в соціальні ініціативи також можуть отримувати пільгові умови.

Інфраструктурна підтримка полягає в наявності інкубаторів для соціальних підприємств, що надають менторство, простір і консультації (Social Impact Labs (Берлін, Лейпциг, Гамбург)), та мережі соціальних підприємств, що лобіює інтереси сектора на національному рівні SEND e.V. (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland)

Цікавим є також досвід Великої Британії, яка займає провідні позиції у сфері соціального підприємництва в Європі. Тут створено ефективну екосистему, де поєднано урядову підтримку, спеціальне законодавство, податкові стимули та активну роль громадянського суспільства [5]. У Великій Британії впроваджено спеціальний різновид соціального підприємництва – компанії, що працюють в інтересах громад. Велика Британія вважається європейським лідером в цій сфері [7] (табл. 3).

Сьогодні у Великій Британії діє понад 100 000 соціальних підприємств, які щороку генерують мільярди фунтів стерлінгів та надають роботу сотням тисяч людей, зокрема представникам вразливих груп.

Механізми підтримки – це також передусім фінан-

сування та інвестиції, які здійснюються через національний інвестфонд, який фінансує соціальні підприємства через соціальні інвестфонди (Big Society Capital), наявну програму доступного місією (Access – The Foundation for Social Investment) та підтримка соціальних підприємств через гранти, наставництво та навчання.

Наявні податкові пільги для інвесторів, які фінансують соціальні підприємства (Social Investment Tax Relief (SITR)), а організації CIC та CIO можуть мати податкові пільги, зокрема звільнення від податку на прибуток (якщо реінвестується у соціальні цілі).

Інфраструктурна підтримка здійснюється через School for Social Entrepreneurs (SSE) – національну мережу освітніх програм для соціальних підприємств, Social Enterprise UK (SEUK) – національну платформу для лобювання інтересів сектору, дослідження, аналітики та співпраці та регіональні програми розвитку бізнесу, включно з соціальним підприємництвом [5].

Ключовими особливостями британського підходу є наявність окремої організаційно-правової форми – Community Interest Company (CIC). Це унікальна британська модель, яка формально визначає соціальну спрямова-

Таблиця 3 – Основні моделі соціального підприємництва у Великій Британії

Модель	Характеристика
Community Interest Company (CIC)	Компанія, що працює в інтересах громади. Має обмеження на розподіл прибутку, регулюється окремим державним органом.
Charitable Incorporated Organisation (CIO)	Благодійна організація з правосуб'єктністю. Має спрощену звітність та податкові пільги.
Co-operative and Mutual Enterprises	Бізнеси, що належать працівникам або споживачам, діють за принципами самоврядування.
Development Trusts	Неприбуткові організації, що володіють активами громади та інвестують у місцевий розвиток.
Social Firms	Підприємства, що створюють робочі місця для людей з бар'єрами до працевлаштування (інвалідність, психічні розлади тощо).

ність бізнесу. Також це потужна державна підтримка через гранти, кредити, пільги та інвестиційні програми уряд підтримує соціальні підприємства на різних етапах розвитку. До того ж соціальні підприємства у Великій Британії мають чітку звітність стосовно своєї користі для громади.

ВИСНОВКИ

Розвиток інклюзивного підприємництва в Україні гальмується низкою системних проблем. Українське законодавство не містить чіткого терміну «інклюзивне підприємництво», що ускладнює розробку цільових політик та програм. Відсутність диференціації інклюзивних підприємств від звичайного малого/середнього бізнесу має наслідок відсутності механізмів пріоритетного фінансування, податкових пільг чи участі у держзакупівлях. До того ж банки неохоче кредитують вразливі групи через низький фінансовий рейтинг та відсутність застави, державні грантові програми часто мають складну процедуру подання або не адаптовані для людей з особливими потребами. А низький рівень цифрової та підприємницької грамотності серед вразливих груп породжує обмежений доступ до освіти, тренінгів, онлайн-курсів, особливо в сільській місцевості чи прифронтових зонах, освітні програми зачасти не враховують потреби людей з інвалідністю (формат, мова, доступність), і як наслідок: люди мають бажання працювати або створити бізнес, але не знають, з чого почати і як отримати підтримку [6].

Враховуючи окреслені проблеми та проаналізовані моделі розвитку інклюзивного підприємництва в різних державах, можемо визначити основні аспекти ефективного впровадження інклюзивного підприємництва в Україні.

1. Визначити та закріпити правовий статус соціального підприємства (Приклад Британії: Community Interest Company (CIC)). Що можливо шляхом прийняття окремого закону або чітко прописати статус соціального підприємства в діючому законодавстві. Важливо запровадити реєстр соціальних підприємств з офіційними критеріями: соціальна мета, обмеження на розподіл прибутку, звітування про соціальний ефект.

2. Розвивати систему фінансової підтримки та соці-

ального інвестування на основі новоствореного державного або змішаного фонду соціального інвестування, запровадження податкових пільг для інвесторів, які підтримують соціальні підприємства, надати мікрогрантів для початку діяльності (особливо для ветеранів, ВПО, молоді).

Усі три країни, досвід яких досліджено, мають акселератори, школи соціального підприємництва та мережі менторів. Отже, наша рекомендація полягає у створенні регіональних центрів підтримки соціального підприємництва. Інтеграція модулів з соціального підприємництва у програми вишів та профтехосвіти; проведення конкурсів, акселераційних програм, бізнес-шкіл з фокусом на соціальне значення.

Важливим аспектом є розвиток партнерства з місцевими громадами та органами влади: так у Німеччині та Британії муніципалітети активно співпрацюють із соціальними підприємцями, і соціальні підприємства виконують частину соціальних послуг, створюють робочі місця, розвивають локальну економіку. Тому рекомендація для України полягатиме в наданні їм пріоритету у державних та муніципальних закупівлях (як у моделі "Buy Social Canada") та розробленні місцевих стратегій підтримки на рівні громад.

Розвиток інклюзивного підприємництва в Україні стримується нормативною неврегульованістю, інституційною слабкістю, фінансовими обмеженнями та бар'єрами доступу до знань і ринків. Водночас потенціал надзвичайно високий: в Україні сотні тисяч людей з бойовим досвідом, обмеженими можливостями або соціальною вразливістю, які здатні реалізовувати підприємницькі ініціативи – за умови цілеспрямованої підтримки.

Інклюзивне підприємництво може бути ефективним інструментом вирішення соціальних та економічних проблем в період війни та допоможе забезпечити стабільність економіки та соціального розвитку країни. Україна має потенціал для його розширення, орієнтуючись на досвід Канади, Німеччини та Великої Британії. А впровадження комплексної державної політики, фінансових механізмів та освітніх програм сприятиме створенню сприятливих умов для інклюзивного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#n14>
2. Consumers willing to pay 9.7% sustainability premium, even as cost-of-living and inflationary concerns weigh: PwC 2024 Voice of the Consumer Survey.release 15, 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html?utm_source=chatgpt.com
3. McMurtry J.J., Brouard F., Elson P., Hall P., Lionais D., Vieta M. Social Enterprise in Canada: Context, Models and Institutions, ICSEM Working Papers, No. 04, 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/279199611>
4. Social Entrepreneurship Monitor Deutschland 2022/2023. Berlin: URL: <https://www.send-ev.de>
5. Social Enterprise UK. State of Social Enterprise Report 2021. London, 2021. URL: <https://www.socialenterprise.org.uk>
6. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 177-184.
7. Красота О.В., Андреева В.А. Соціальне підприємництво як інструмент соціальної інклюзії в умовах економічної невизначеності: колективна монографія. Київ, 2021. 347 с. URL: <https://doi.org/10.31732/EU-CER-13>

References

1. Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027: Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 30, 2024 No. 821-p URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#n14> [in Ukrainian].
2. Consumers willing to pay 9.7% sustainability premium, even as cost-of-living and inflationary concerns weigh: PwC 2024 Voice of the Consumer Survey.release 15, 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html?utm_source=chatgpt.com

of-consumer-survey.html?utm_source=chatgpt.com

3. McMurtry J.J., Brouard F., Elson P., Hall P., Lionais D., Vieta M. Social Enterprise in Canada: Context, Models and Institutions, ICSEM Working Papers, No. 04, 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/279199611>

4. Social Entrepreneurship Monitor Deutschland 2022/2023. Berlin: URL: <https://www.send-ev.de>

5. Social Enterprise UK. State of Social Enterprise Report 2021. London, 2021. URL: <https://www.socialenterprise.org.uk>

6. Zavadskykh H.M., Tebenko V.M. Practical aspects of the formation of social entrepreneurship in Ukraine. *Business Inform.* 2020. No. 11. pp. 177-184. [in Ukrainian].

7. Krasota O.V., Andrieieva V.A. Social entrepreneurship as a tool of social inclusion in conditions of economic uncertainty: collective monograph. Kyiv, 2021. 347 p. URL: <https://doi.org/10.31732/EU-CER-13> [in Ukrainian].

Andrii SKRYLNYK

PhD in Economics, Associate Professor, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>

e-mail: skrylnikas@gmail.com

Olena SKRYLNYK

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9740-3540>

e-mail: elenaskrylnyk@gmail.com

INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: CHALLENGES OF CREATION AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT TAKING INTO ACCOUNT INTERNATIONAL EXPERIENCE

The paper examines modern mechanisms for the formation of inclusive entrepreneurship as a tool for the socio-economic integration of vulnerable groups of the population. The mechanisms for supporting inclusive initiatives in entrepreneurship in Ukraine are analyzed, and a comparative review of the experience of countries such as Canada, the United Kingdom and Germany is conducted. Inclusive entrepreneurship is considered not only as a social phenomenon, but also as an economic strategy capable of ensuring sustainable development and innovation in the business environment. The legislative, institutional, educational and financial mechanisms for supporting inclusive initiatives in Ukraine are analyzed, including microcredit programs, tax breaks and state grant programs. Special attention is paid to the role of inclusive entrepreneurship in ensuring sustainable development, reducing social inequality and promoting employment of persons with disabilities, women, veterans and other socially vulnerable categories. The emphasis is on institutions supporting social entrepreneurship, in particular accelerators of social initiatives, specialized educational institutions (schools of social entrepreneurship), business incubators, as well as developed networks of mentors and experts who provide social entrepreneurs with knowledge, consultations, practical support and guidance at all stages of implementing business ideas. The main obstacles to the implementation of inclusive entrepreneurship in Ukraine are identified: legal uncertainty, insufficient access to financing, lack of mentoring programs, stereotypes in society. The problems are outlined and models of inclusive entrepreneurship development in different countries are analyzed, which made it possible to determine the main aspects of the effective implementation of inclusive entrepreneurship in Ukraine. Comprehensive recommendations are proposed for improving state policy in this area, expanding partnerships between state institutions, public organizations and the private sector, as well as implementing a national strategy for the development of inclusive entrepreneurship, taking into account best international practices.

Keywords: *inclusive entrepreneurship, legislation, sustainable development, entrepreneurship, vulnerable groups, state support, international experience*



Богдан Леонідович **ШИШКОВСЬКИЙ**
аспірант, Університет Короля Данила
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7734-1632>
e-mail: bogdanshyshkovskiy@gmail.com

ВИХІД З ТОВАРИСТВА ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ ТУПИКОВОЇ СИТУАЦІЇ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

У статті проаналізовано вихід учасника з товариства як спосіб вирішення тупикових ситуацій у ТОВ. Актуальність теми зумовлено розвитком бізнес-моделей, де створюються спільні підприємства з рівним розподілом часток (50/50), що без ефективного механізму вирішення конфліктів може блокувати діяльність товариства. Законодавство регламентує вихід з ТОВ, але з обмеженнями, особливо коли частка учасника дорівнює або перевищує 50%, що значно поглиблює проблему. Проаналізовано іноземні підходи, де допускається безумовний вихід за певних умов. Автором запропоновано доповнення до законодавства переліком таких умов. Особливу увагу приділено практичним аспектам виходу з товариства, таким як визначення вартості частки учасника, що виходить.

Ключові слова: товариство з обмеженою відповідальністю, вихід учасника, тупикова ситуація, корпоративний конфлікт, корпоративний договір, оцінка частки, спільне підприємство

ВСТУП

З огляду на розвиток ринкової економіки та поширення практики створення спільних підприємств (joint ventures), механізм виходу учасника з товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) набуває особливої актуальності як інструмент вирішення тупикових ситуацій – тобто випадків, коли досягнення згоди між учасниками стає неможливим. Найгостріше така проблема проявляється у разі рівного розподілу часток (50/50), коли кожна зі сторін має можливість блокувати ухвалення рішень, зокрема відмовити у наданні згоди на вихід зі складу учасників. У таких умовах товариство фактично втрачає здатність здійснювати операційну діяльність через відсутність консенсусу між учасниками, що негативно впливає на бізнес-стабільність, інвестиційну привабливість та правову визначеність. Попри наявність базового регулювання у Законі України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (далі – Закон про ТОВ) та Цивільному кодексі (ЦК) України, чинна законодавча модель не гарантує належного запобігання таким конфліктам. Як засвідчує аналіз наукових позицій (І.В. Спасибо-Фатєєва, О.В. Мельник, А.В. Смітюх, Л.В. Сіщук та ін.), питання виходу як способу подолання тупикових ситуацій потребує глибшого концептуального осмислення. З урахуванням як національної, так й іноземної практики, актуальним є не лише теоретичний аналіз природи цього механізму, але й розроблення ефективних правових моделей, які передбачають умови виходу, порядок оцінювання частки та відповідні процедури, що може бути закріплено у статуті або корпоративному договорі. Це, зі свого боку, обумовлює потребу в подальших системних дослідженнях у зазначеній сфері.

Питанням вирішення тупикових ситуацій, що виникають у межах корпоративних відносин, в юридичній науці приділяли увагу такі науковці, як І.В. Спасибо-Фатєєва, М. Жорнокуй, А.В. Чайковська, Л.М. Дорошенко, Т.Б. Штим та ін. Особливо слід відзначити, що проблематика виходу з ТОВ також стала об'єктом ґрунтовних досліджень в українській правничій доктрині.

Зокрема, її вивчали М. Белоусов, В. Васильєва, О. Вінник, О. Гарагонич, А. Залеська, О. Кібенко, В. Косак, В. Кравчук, І. Лавріненко, В. Луць, Г. Остапович, Д. Поґрібний, О. Просянюк, Л. Сіщук, І. Спасибо-Фатєєва, Г. Уразова, О.В. Мельник, А. Смітюх, Л.В. Сіщук та ін. Водночас досліджень, які б поєднували та акцентувалися виключно на питанні виходу учасника з ТОВ як способу вирішення (припинення) тупикової ситуації у цивільно-правовому аспекті, немає.

МЕТА роботи – дослідження виходу учасника з ТОВ як способу вирішення (припинення) тупикової ситуації у цивільно-правовому аспекті та визначення практичних аспектів його застосування.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс наукових методів: логічний аналіз та синтез, а також порівняльно-правовий та метод узагальнення, які стали в пригоді у вивченні зарубіжного законодавства та судової практики.

РЕЗУЛЬТАТИ

В Україні практика врегулювання корпоративних конфліктів перебуває на етапі становлення, що зумовлено відносно коротким періодом формування сучасних економічних відносин та корпоративних відносин як таких – після здобуття незалежності та переходу до ринкової економіки. На відміну від юрисдикцій з розвинутою економікою, де функціонування корпорацій має тривалу історію, а відповідна правова доктрина та судова практика напрацьовувалися десятиліттями, в Україні корпоративна культура і правозастосовна практика лише набуває системних рис.

У таких державах, як Велика Британія, США, Німеччина чи Франція, інструменти корпоративного управління, включаючи механізми врегулювання корпоративних конфліктів, пройшли еволюцію від звичаєвих норм до чітко врегульованих процедур у законодавстві та прецедентній практиці. Значну увагу в цьому контексті приділено попередженню та вирішенню тупикових ситуацій (deadlock), які у суті є однією з найбільш складних форм корпоративного конфлікту.

Під тупиковою ситуацією слід розуміти стан, за якого учасники корпоративних відносин не можуть досягти згоди з ключових питань управління юридичною особою через глибокі розбіжності в поглядах, інтересах або стратегічному баченні. Як наслідок, блокування ухвалення важливих рішень та фактична паралізація діяльності товариства. Така ситуація не лише унеможливує ефективну реалізацію прав та повноважень учасників, але й може поставити під загрозу існування бізнесу як такого, створюючи ризики для інвестицій, ділової репутації, а також стабільності економічних процесів загалом [9, с. 305].

У ситуаціях, коли учасники ТОВ володіють рівними частками (50/50), відсутність попередньо узгоджених механізмів вирішення конфліктів може призвести до тупикової ситуації. Це означає, що через глибокі розбіжності в поглядах або інтересах учасники не можуть досягти згоди щодо ключових питань управління, що блокує прийняття важливих рішень і паралізує діяльність товариства.

У таких випадках, коли неможливо прийняти рішення навіть про ліквідацію товариства, оскільки для цього потрібна т.зв. кваліфікована більшість голосів (три четвертих) [5, ст. 34], вихід одного з учасників зі складу учасників може стати єдиним ефективним способом розв'язання конфлікту.

Відповідно до ч. 3 ст. 96-1 та ст. 100 ЦК України учасники (засновники, акціонери, пайовики) юридичної особи мають право у порядку, встановленому установчим документом та законом, вийти з юридичної особи [8, ст.ст. 96, 100, 116].

Згідно зі ст. 24 Закону про ТОВ учасник має право вийти з товариства, якщо це передбачено статутом або за згодою інших учасників [5, ст. 24]. Це положення в сукупності з положеннями ЦК України надає можливість вирішити тупикову ситуацію шляхом виходу одного з учасників, що дає іншим змогу продовжити діяльність товариства без конфліктів.

Передусім в рамках дослідження виходу зі складу учасників важливо розрізнити вихід учасника з ТОВ, частка якого у статутному капіталі товариства становить менш ніж 50 %, та відчуження частки (її частини) учасника у статутному капіталі ТОВ іншій особі [2, с. 340]. Відчуження частки потребує волевиявлення особи, яка її відчужує, та особи, яка її придбає. Відступлення (відчуження) частки відбувається шляхом укладання договору купівлі-продажу, міни, дарування тощо. Натомість право учасника на вихід із ТОВ, частка якого у статутному капіталі товариства становить менш ніж 50 %, реалізується ним шляхом вчинення одностороннього правочину – подання товариству відповідної заяви про вихід. І такий правочин не потребує зустрічного волевиявлення або згоди інших учасників товариства та самого товариства [4].

Чинним законодавством України встановлено певні правила та обмеження для учасників, що володіють часткою у статутному капіталі ТОВ у розмірі 50 %. Для такого роду учасників встановлене обмеження, що він може вийти виключно за згодою інших учасників, якщо іншого не передбачено в статуті ТОВ.

Відповідно до Р.Б. Сабодаш та ін вихід з товариства – це односторонній правочин, який може бути вчинено виключно учасником товариства, що повністю зробив

свій внесок до статутного капіталу товариства та виражає волю виключно на припинення його участі в товаристві та виплату йому вартості частини майна, пропорційну частці такого учасника у статутному капіталі товариства [2, с. 340].

На думку О.В. Мельника, вихід з товариства – це врегульоване нормами цивільного права добровільне, одностороннє, безумовне волевиявлення учасника, спрямоване на припинення корпоративних правовідносин з товариством. Така дія є корпоративним правочином. Вихід з товариства є підставою припинення корпоративних правовідносин на вимогу учасника та має на меті отримання дійсної вартості частки учасника [1, с. 76].

Водночас товариство є суб'єктом пасивного обов'язку не перешкоджати реалізації права учасника на вихід та активного обов'язку з виплати вартості частини майна товариства, яка повинна відповідати вартості активів товариства за вирахуванням вартості його зобов'язань (тобто вартості чистих активів), пропорційній до частки учасника в статутному капіталі товариства [2, с. 341].

Згідно із ч. 2 ст. 24 Закону про ТОВ встановлено, що учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 % або більше, може вийти з товариства за згодою інших учасників. Статутом товариства може бути встановлено, що учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 % або більше, може вийти з товариства без згоди інших учасників. Відповідне положення включається до статуту товариства або виключається з нього одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь усі учасники товариства [5, ст. 24].

У своїй праці А.В. Смітх, досліджуючи порівняльно-правовий аспект підстав виходу учасника з ТОВ в інших державах, дійшов висновку про те, що у правовій системі України підставою виходу учасника з товариства в будь-якому разі є виключно волевиявлення: це волевиявлення учасника, що виходить, а якщо такий учасник є мажоритарієм – то таке волевиявлення має бути поєднане з волевиявленням решти учасників [7, с. 189].

Зокрема, відповідно до проведеного аналізу А.В. Смітх стверджує, що в інших правових системах до фактичного складу, що формує підставу виходу учасника з товариства, входять поряд з волевиявленням учасника стосовно виходу, що є основним елементом складу, додаткові елементи об'єктивного характеру. Наприклад, ч. 2 ст. 822 ЦК Швейцарії та ч. 1 ст. 638 Господарського кодексу Туреччини встановлюють, що установчий документ товариства може передбачати право учасника вийти з товариства в позасудовому порядку за настання певних умов. Так, підставою для позасудового виходу учасника з товариства у Швейцарії і Туреччині є фактичний склад, елементами якого є волевиявлення учасника стосовно виходу (суб'єктивний елемент) та наявність обставин, визначеної установчим документом (об'єктивний елемент) [7, с. 189].

Водночас А.В. Смітх зауважує, що сама наявність права на вихід і коло обставин, за яких це право може бути реалізоване, визначаються спільним волевиявленням учасників, закріпленням в установчому документі, тобто передумова наявності права виходу з товариства та відповідних об'єктивних обставин є суб'єктивною. Закон Чеської Республіки «Про господарські товариства та кооперативи (Закон про господарські корпорації)»

передбачає право вийти учасника з товариства у позасудовому порядку, якщо він не голосував за прийняття загальними зборами рішення про сплату додаткових платежів на його частку понад зроблений внесок відповідно до ст.ст. 139, 162, 164 Закону (такі платежі не призводять до збільшення часток та, виходячи з контексту положень Закону, сплачуються для покриття збитків товариства), або голосував проти прийняття рішення про зміну основного напрямку підприємницької діяльності товариства, або продовження строку діяльності товариства (ст. 202 Закону) [7, с. 189-190].

Проаналізувавши підходи, які застосовуються в різних юрисдикціях, А.В. Смітюх дійшов висновку, що для реалізації права на вихід з товариства в окремих країнах передбачається не лише сам факт воле виявлення учасника, але й додаткові юридичні умови – як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру. Зокрема, елементом суб'єктивного характеру може бути згода інших учасників товариства на вихід, що характерно для України у разі, коли учасник володіє часткою, яка дорівнює або перевищує 50% статутного капіталу. До об'єктивних умов належать: наявність відповідних положень в установчих документах товариства (наприклад, Туреччина та Швейцарія); участь у голосуванні проти певного рішення загальних зборів, або відмова від голосування (Чехія); а також істотне порушення товариством або іншими учасниками прав чи охоронюваних Законом інтересів, що за своїм характером виключає подальшу участь у товаристві. Останні підстави, виражені через оціночні категорії, притаманні, зокрема, правопорядкам Бельгії, Великої Британії, Польщі, Туреччини, Швейцарії та Нідерландів [7, с. 190-191].

Зі свого боку, Л.В. Сіщук зазначає, що доцільно було б передбачити на рівні законодавства перелік підстав, що обумовлювали б можливість здійснення учасником права на вихід: якщо учасники товариства відмовилися скористатися переважним правом придбання частки (частини частки) у статутному капіталі товариства, запропонованої учасником товариства для продажу третім особам; якщо статутом товариства заборонено відчужувати частку (частини частки) у статутному капіталі товариства третім особам; якщо учасник товариства проголосував проти рішення загальних зборів товариства про збільшення (зменшення) статутного капіталу; якщо учасник товариства проголосував проти рішення загальних зборів товариства про реорганізацію товариства. Такий перелік підстав має бути вичерпним [6, с. 138].

З висловленими пропозиціями окремих авторів погодитися складно, оскільки, на наш погляд, запроваджений в Україні підхід дає більше гнучкості, хоча є деякі аспекти, які потребують вдосконалення.

Передусім доцільно розглянути зазначене питання під іншим кутом: зокрема у контексті спільного підприємства з рівним розподілом часток (50/50). У подібній ситуації, що є типовою для виникнення тупикових ситуацій, будь-яке рішення може бути заблоковане однією зі сторін. Зокрема, навіть процедура виходу одного з учасників може виявитися заблокованою через відсутність згоди іншого учасника. Так, обидві сторони фактично опиняються в глухому куті, що унеможливує подальше функціонування товариства. Щоб уникнути подібних ситуацій, з практичного погляду

учасникам доцільно передбачити в установчих документах (зокрема у статуті) вичерпний перелік випадків, за настання яких згода інших учасників на вихід не вимагатиметься. Такий підхід буде кореспондуватися із закріпленою у ч. 2 ст. 24 Закону про ТОВ можливістю скасовувати необхідність отримання згоди інших учасників.

Додатково зазначений інструмент виходу у разі виникнення тупикової ситуації може бути передбачено у корпоративному договорі. Відповідно у разі виникнення тупикової ситуації, перелік яких передбачено корпоративним договором, то учасники (разом або окремо) мають право на вихід з товариства без необхідності отримання згоди інших учасників на такий вихід.

Найбільш спірним питанням на практиці є визначення вартості частки учасника, що виходить, та проведення з ним розрахунків товариством.

Відповідно до ч.ч. 6-8 Закону про ТОВ не пізніше 30 днів з дня, коли товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок і копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви. Товариство зобов'язане протягом одного року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, виплатити такому колишньому учаснику вартість його частки. Вартість частки учасника визначається, виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток учасників товариства пропорційно до розміру частки такого учасника [5, ст. 24].

Варто відзначити, що Верховний Суд (ВС) у справі № 920/831/20 зазначив про те, що за наявності спору між учасником товариства та самою юридичною особою про визначення вартості майна останньої, учасник товариства має право вимагати проведення з ним розрахунків на підставі дійсної (ринкової) вартості майна товариства, а не на підставі вартості, за якою майно обліковується у товаристві. Взяття майна на облік за певною вартістю є односторонньою волевою дією товариства, яка не може бути беззаперечним доказом дійсної вартості майна. Сторони можуть доводити дійсну вартість майна будь-якими належними доказами. До таких доказів належать, зокрема, висновки експертів. Аналогічну правову позицію викладено Великою Палатою ВС у постанові від 24.04.2018 у справі №925/1165/14 та в постанові ВС від 27.11.2018 у справі № 920/65/18 [3].

Водночас, на нашу думку, з метою запобігання спорам про оцінювання частки, яка підлягає виплаті у зв'язку з виходом учасника з товариства, доцільно передбачити у статуті товариства та/або в корпоративному договорі чітко визначений механізм такого оцінювання. Зокрема, в практиці найпоширенішими випадками є закріплення порядку обрання суб'єкта оціночної діяльності, а також визначення стандартів та підходів, відповідно до яких буде проводитися оцінювання вартості частки. Така деталізація надасть партнерам вже на початку діяльності товариства визначеності та сприятиме зниженню ризику правової невизначеності та дозволить уникнути зловживань з боку сторін у разі корпоративного конфлікту.

ВИСНОВКИ

Вихід учасника з ТОВ є одним з ключових механізмів розв'язання тупикових ситуацій, особливо у

випадках рівного розподілу часток (50/50), коли інші способи втрачають ефективність. У контексті відсутності сталої правозастосовної практики та обмеженого нормативного регулювання, саме договірне врегулювання – через статут та корпоративний договір – набуває особливого практичного значення. Закріплення чітких умов та порядку виходу, а також правил оці-

нювання частки дає змогу знизити ризики корпоративних конфліктів, забезпечити стабільність функціонування ТОВ та оперативного вирішення тупикової ситуації. В подальших дослідженнях можна звернути більше увагу на інших способах вирішення тупикової ситуації у ТОВ, зокрема, примусова ліквідація ТОВ за заявою учасника такого товариства.

Список використаних джерел

1. Мельник О.В. Вихід з господарського товариства як підстава припинення корпоративних правовідносин: цивільно-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 2. С. 73-76. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2015/2_2015.pdf#page=73
2. Односторонні правочини: монографія / І.В. Спасибо-Фатієєва та ін. Харків, 2024. 480 с.
3. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 09.09.2021 р. у справі № 920/831/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/99612675>
4. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 08.09.2020 р. у справі № 916/2968/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/91528611>
5. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06 лютого 2018 р. № 2275-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 13. Ст. 69. (із змінами).
6. Сіщук Л.В. Правові наслідки виходу учасника з господарського товариства. *Міжнародний журнал «Право і суспільство»*. 2016. Вип. 3. С. 133-143.
7. Смітюх А. Підстави виходу учасника з товариств з обмеженою відповідальністю та юридичних осіб подібних організаційно-правових форм: порівняльно-правовий аспект. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 1. С. 188-192. URL: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2020.38>
8. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV: станом на 9 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
9. Шишковський Б.Л. Поняття та ознаки тупикової ситуації як одного із видів корпоративного конфлікту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 44. С. 301-307. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1544>

References

1. Melnyk O.V. Exit from the business entity as a basis for termination of corporate legal relations: civil law aspect. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2015. № 2. pp. 73-76. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2015/2_2015.pdf#page=73 [in Ukrainian].
2. Unilateral transactions / I.V. Spasybo-Fatieieva et al. Kharkiv, 2024. 480 p. [in Ukrainian].
3. Verkhovnyi Sud. (2021, September 9). Resolution in case № 920/831/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/99612675> [in Ukrainian].
4. Verkhovnyi Sud. (2020, September 8). Resolution in case № 916/2968/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/91528611> [in Ukrainian].
5. Law of Ukraine on Limited and Additional Liability Companies. (2018, February 6). *Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*. (13), Art. 69 [in Ukrainian].
6. Sishchuk, L.V. Legal Consequences of a Shareholder's Exit from an Business Entity. *International Journal «Law and Society»*. 2016. Issue. 3. pp. 133-143. [in Ukrainian].
7. Smitiukh A. Grounds for the Exit of a Shareholder from Limited Liability Companies and Legal Entities of Similar Organizational and Legal Forms: comparative legal aspect. *Journal of Kyiv University of Law*. 2020. № 1. pp. 188-192. URL: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2020.38> [in Ukrainian].
8. Civil Code of Ukraine. (2003, January 16). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
9. Shyshkovskiy B.L. Concept and Features of a Deadlock Situation as one of the Types of Corporate Conflict. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 44. pp. 301-307. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1544> [in Ukrainian].

Bohdan SHYSHKOVSKIY

postgraduate student, King Danylo University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7734-1632>

e-mail: bogdanshyshkovskiy@gmail.com

EXIT FROM THE COMPANY AS A MEANS OF RESOLVING A DEADLOCK SITUATION IN A LIMITED LIABILITY COMPANY

This paper explores the exit of a shareholder from a limited liability company as one of the effective mechanisms for resolving deadlock situations. The relevance of the topic stems from the rapid development of contractual business models, particularly the formation of joint ventures with equal shareholdings (50/50), where the absence of adequate mechanisms for resolving corporate conflicts may lead to a complete operational standstill. In such cases, the parties often find themselves unable to make key decisions, posing a direct threat to business continuity and the overall functioning of the company.

Ukrainian legislation regulates exit from a limited liability company through provisions in the Civil Code of Ukraine and the Law of Ukraine “On Limited and Additional Liability Companies”, which grant shareholders the right to exit the company. However, this right is subject to limitations – particularly where a shareholder holds 50% or more of the share capital. Under the current legislative framework, such an exit is only permitted with the consent of the other shareholders, unless otherwise stipulated by the company’s charter.

Drawing on academic research, the paper offers an analysis and systematisation of foreign approaches to shareholder’s exit. Jurisdictions such as Switzerland, Turkey, the Czech Republic, the Netherlands, the United Kingdom, and Poland permit extrajudicial exits from companies where certain conditions are met, as defined by founding documents or legislation. These may include cases where a shareholder voted against a decision or where their rights were infringed. The author supports the idea of supplementing legislation with a clear list of such conditions but exclusively as an additional means of resolving deadlocks.

Particular attention is given to the issue of determining the fair value of the exiting shareholder’s share, as this frequently becomes a point of dispute. The paper recommends that company charters and shareholders agreements include provisions on appointing valuation professionals, valuation standards, and timeframes for settlement. These measures would enhance legal certainty and help prevent conflict.

In conclusion, the paper underlines the necessity of improving the legal regulation of shareholder exit from LLCs as a means of resolving deadlock situations.

Keywords: *limited liability company, exit of a shareholder, deadlock, corporate conflict, shareholders agreement, share valuation, joint venture*

Олег Сергійович **РЕМЕЗ**

аспірант, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0227-5669>

e-mail: rem2025o@ukr.net

АНАЛІЗ МОЖЛИВИХ ЗАГРОЗ ТА РИЗИКІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Актуальність дослідження обумовлено потребою систематизації складу та характеристик можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості України, оскільки наявні наукові розвідки містять фрагментарний огляд проблематики. Визначено, що методологічне забезпечення із зазначеного напрямку дало змогу подати комплексну систематизацію можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості України. Встановлено, що наведені особливості прояву можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості України є важливими аналітичними даними, на підставі яких може бути визначено можливі прогнози у зазначеній сфері.

Ключові слова: загрози та ризики, воєнний стан, підприємства харчової промисловості, міжнародні загрози, військова ескалація, партнерство

ВСТУП

У системи безпеки підприємств харчової промисловості України є специфіка, яка вирізняє її від аналогічної системи інших держав з огляду на вплив воєнного стану. Дія воєнного стану – це системоутворюючий чинник у побудові та управлінні системою безпеки підприємств досліджуваної галузі, і він характеризується відповідними особливостями, зважаючи на наявність кадрів, перелік вимог до їх компетенцій, наявність транспортних шляхів, логістичні потужності, територіальне розміщення виробництва та вид економічної діяльності. Визначення таких компонент, як загрози і ризики, пов'язані з воєнним станом є важливим аспектом в контексті встановлення їх прояву і напрямів стратегічного планування системи безпеки за вказаним напрямом. Умови воєнного стану, які є в Україні, унікальні та не схожі на аналогічні події в інших державах. Досвід попередніх війн та тих, які тривають, свідчить про інші специфічні аспекти вказаного процесу і передбачають інші напрями впливу на стан розвитку компаній харчової галузі. З огляду на те, що Україна – це європейська держава і орієнтована на застосування ринкових методів регулювання економіки, встановлення проявів та складів загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств вказаної галузі є актуальним для більшості держав ЄС. Зазначене обумовлюється можливістю того, що вони, як і Україна, можуть опинитися у ситуації військового конфлікту із Росією та повторять український сценарій тією або іншою мірою.

Теоретико-емпіричні засади виникнення та впливу можливих загроз та ризиків під час різних типів криз (зокрема воєнного стану) для підприємств харчової промисловості подано в дослідженнях різних науковців. Слід відмітити такі наукові праці: Т. Курмана [3] (оцінювання стану та напрямів функціонування аграрного сектору під час воєнного часу); Н. Ковшун та ін. [11] (вивчення проблем і особливостей становлення молочної промисловості в умовах війни); Л. Шостак та ін. [10] (оцінювання специфіки харчової галузі України в умовах воєнного часу); В. Євстахевич та ін. [1] (розкрито прояви

логістичних, фінансових, персональних та технологічних ризиків підприємств харчової галузі в умовах воєнного стану). Хоча є певна наукова база в цій сфері, є потреба здійснення комплексного аналізу зазначеного питання.

МЕТА роботи – систематизація можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості. Для реалізації вказаної цілі встановлено низку завдань, зокрема: визначення методологічного забезпечення оцінювання можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості; визначення стану прояву вказаних загроз та ризиків в контексті орієнтуру на зазначене методологічне забезпечення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для здійснення оцінювання досліджуваної проблематики застосовано методологічний інструментарій, що забезпечує розкриття визначеної теми статті. Застосовано індексний метод, за допомогою якого визначено прояви загроз та ризиків за ключовими категоріями, встановленими в рамках авторського методологічного забезпечення. В роботі застосовано бальне оцінювання, пов'язане з орієнтиром на експертний метод, яка дає змогу визначити в рамках встановлених меж прояв загроз та ризиків. На підставі порівняльного аналізу проведено співставлення значень оцінюваних показників в межах досліджуваного періоду (2022-2024 р.).

РЕЗУЛЬТАТИ

Для здійснення вивчення прояву загроз та відповідних ризиків, які впливають на підприємства харчової промисловості в умовах воєнного стану, визначимо методологічне забезпечення, що охоплює зазначені аспекти. Можемо відмітити, що така категорія впливу, як загрози, може бути визначено в якості подій, що чинять дію на господарську діяльність і систему безпеки компаній харчової галузі, а ризики постають в якості наслідків впливу вищезазначених загроз [5]. В цьому дослідженні застосовано підхід, що засновано на кількісно-якісному оцінюванні, яке стосується основних сфер управління системи безпеки компаній харчової галузі

України. Здійснення якісного оцінювання пов'язане із застосуванням бального оцінювання і включає залучення галузевих експертів. На рівні кожної загрози передбачено появу відповідних ризиків. До складу основних загроз віднесено такі:

1. *Категорія загрози «військова ескалація»* (табл. 1). Мається на увазі загроза росту інтенсивності обстрілів з повітря (застосування з боку росії ракет, безпілотних літальних апаратів (БПЛА) різних модифікацій) та ймовірність вторгнення на прифронтові (прикордонні) території. Зазначені загрози супроводжуються відповідними ризиками.

2. *Категорія міжнародних загроз* може бути класифікована за загрозами військового типу та невійськового типу. Вказані загрози військового типу обумовлено виникненням певних загроз, які включають: категорію загрози з боку противника (росія) стосовно зміцнення воєнного потенціалу; категорію загроз залучення противником інших сторін для посилення процесів ескалації. *Загрози невійськового типу* включають: загрози прямої та непрямой дії противника на міжнародній арені стосовно погіршення партнерських відносин з Україною (стосовно надання підтримки військового і невійськового характеру); загроз погіршення логістики між Україною та іншими державами (рух таких товарних

груп, як сировина, матеріали, продукти аграрного сектору та харчової промисловості (зокрема їх експорт з України) з огляду на блокування державних кордонів. Вказана категорія загроз пов'язана із ризиками відповідних категорій, характерних для компаній галузі;

3. *Категорія ресурсних загроз*. Перелік ресурсів компаній харчової галузі, від стану яких залежить рівень сформованості системи їх безпеки, включає: трудові ресурси, матеріально-сировинні ресурси, фінансові ресурси, енергетичні ресурси.

За матеріалами авторського методологічного забезпечення (табл. 1) здійснено оцінювання стану загроз військової ескалації та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості України (табл. 2).

За матеріалами дослідження (табл. 2) можна констатувати таке:

– *Загроза росту інтенсивності обстрілів з повітря* (застосування з боку росії ракет, БПЛА різних модифікацій) вирізнялася високим негативним впливом на стан безпеки компаній харчової галузі України в період 2022-2024 рр. Встановлено, що її оцінка в балах змінювалась від 6,7 балів до 7,6 балів в 2022-2024 рр. Керуючись аналітичними матеріалами [6; 7], визначено, що: впродовж 2022 р. по Україні росія випустила 440 БПЛА типу Shahed і 3238 ракет різних категорій; у 2023 р. –

Таблиця 1 – Порядок оцінювання стану загроз військової ескалації та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості України (складено автором)

№ з/п	Показники	Характеристика і вимоги до оцінки
1	Категорія загрози «військова ескалація»	
1.1	Загроза росту інтенсивності обстрілів з повітря (застосування з боку росії ракет, БПЛА різних модифікацій) (Таа)	Визначення показника Таа здійснюється за допомогою бального оцінювання: від 1 (низький рівень загрози) до 10 (високий рівень загрози). Точне визначення показника складне на національному рівні, оскільки рівень його прояву різний для регіонів країни. Вказана загроза більш суттєва для прифронтових регіонів.
1.1.1	Ризики стосовно загрози Таа	
1.1.1.1	Ризик майнових втрат (виробничі, логістичні, офісні потужності) (Rpl), зокрема:	Показник Rpl може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
1.1.1.1.1	Ризик неможливості застрахувати майно з огляду на наявність невідповідності вимогам, встановленим страховиками (Rimin)	Показник Rimin може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
1.1.1.2	Ризик зупинки процесів діяльності через повітряні тривоги, які чинять дію на реалізацію партнерських зобов'язань, логістичні операції, виробництво (Rst)	Показник Rst може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
1.1.1.3	Ризик збитку та банкрутств (Rlb)	Показник Rlb може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
1.1.1.4	Ризик скорочення або втрати споживачів за основними сегментами на територіальному, регіональному, національному та міжнародному рівнях з огляду на порушення ланцюгів постачання, втрати потужностей (Rss)	Показник Rss може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
1.2	Ймовірність вторгнення на прифронтові (прикордонні) території (Tintmil)	Показник Tintmil може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень загрози) до 10 (високий рівень загрози).
1.2.1	Ризики стосовно загрози Tintmil	
1.2.1.1	Ризик майнових втрат (виробничі, логістичні, офісні потужності) (Rplm), в тому числі:	Показник Rplm може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
1.2.1.1.1	Ризик неможливості застрахувати майно з огляду на наявність невідповідності вимогам, встановленим страховиками (Riminm)	Показник Riminm може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
1.2.1.2	Ризик зупинки процесів діяльності через через окупацію (Rstm)	Показник Rstm може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
1.2.1.3	Ризик збитку та банкрутств (Rlbm)	Показник Rlbm може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).

Таблиця 2 – Оцінювання стану загроз військової ескалації та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості України (складено автором)

№ з/п	Показники	Значення		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Категорія загрози «військова ескалація»			
1.1	Загроза росту інтенсивності обстрілів з повітря (застосування з боку росії ракет, БПЛА різних модифікацій) (Таа)	6,7	6,7	7,6
	Для прифронтових (прикордонних) територій	10	10	10
	Для територій, де відбуваються бойові дії	8	8	8
	Для певних територій Західної України (Закарпатська область)	2	2	5
1.1.1	Ризики стосовно загрози Таа			
1.1.1.1	Ризик майнових втрат (виробничі, логістичні, офісні потужності) (Rpl), зокрема:	6,7	6,7	7,6
	Для прифронтових (прикордонних) територій	10	10	10
	Для територій, де відбуваються бойові дії	8	8	8
	Для певних територій Західної України (Закарпатська область)	2	2	5
1.1.1.1.1	Ризик неможливості застрахувати майно з огляду на наявність невідповідності вимогам, встановленим страховиками (Rimin)	10 Не було для всіх підприємств (зокрема харчової промисловості)	10 Не було для всіх підприємств (зокрема харчової промисловості)	8 Виникло у квітні 2024 р., але передбачало низку виключень
1.1.1.2	Ризик зупинки процесів діяльності через повітряні тривоги, які чинять дію на реалізацію партнерських зобов'язань, логістичні операції, виробництво (Rst)	10	10	10
	Для прифронтових (прикордонних) територій	10	10	10
	Для територій, де відбуваються бойові дії	10	10	10
	Для певних територій Західної України (Закарпатська область)	10	10	10
1.1.1.3	Ризик збитку та банкрутств (Rlb)	6,7	6,7	7,6
	Для прифронтових (прикордонних) територій	10	10	10
	Для територій, де відбуваються бойові дії	8	8	8
	Для певних територій Західної України (Закарпатська область)	2	2	5
1.1.1.4	Ризик скорочення або втрати споживачів за основними сегментами на територіальному, регіональному, національному та міжнародному рівнях з огляду на порушення ланцюгів постачання, втрати потужностей (Rss)	6,7	6,7	7,6
	Для прифронтових (прикордонних) територій	10	10	10
	Для територій, де відбуваються бойові дії	8	8	8
	Для певних територій Західної України (Закарпатська область)	2	2	5
1.2	Ймовірність вторгнення на прифронтові (прикордонні) території (Tintmil)	10	7	9
1.2.1	Ризики стосовно загрози Tintmil			
1.2.1.1	Ризик майнових втрат (виробничі, логістичні, офісні потужності) (Rplm), в тому числі:	10	7	9
1.2.1.1.1	Ризик неможливості застрахувати майно з огляду на наявність невідповідності вимогам, встановленим страховиками (Rimim)	10	10	10
1.2.1.2	Ризик зупинки процесів діяльності через окупацію (Rstm)	10	7	9
1.2.1.3	Ризик збитку та банкрутств (Rlbm)	10	7	9

3140 БПЛА типу Shahed та 1937 ракет різних категорій; у 2024 р. – 10081 БПЛА типу Shahed та 3160 ракет різних категорій. Завдяки зміцненню протиповітряної оборони (ППО) Україна змогла протистояти росту чисельності повітряних військових засобів. Зазначене обумовило те, що експерти не визначили високий негативний ріст загрози такої категорії у 2024 р. Виявлено, що дія зазначених ризиків в рамках вказаної загрози була більш актуальною впродовж 2022-2024 рр. для прифронтових (прикордонних) територій. Виключенням був ризик зупинки процесів діяльності через повітряні тривоги, які чинять дію на реалізацію партнерських зобов'язань, логістичні операції, виробництво.

Зокрема, тривалість повітряних тривог у воєнний час в Україні коливається від кількох хвилин до 24 го-

дин і більше. А саме найбільш тривалий час повітряної тривоги зафіксовано у липні 2024 р. у м. Харків (1 доба, 12 годин, 47 хвилин) [9]. З огляду на тривалий час повітряних тривог компанії харчової галузі не могли реалізувати власні стратегії розвитку. Слід відмітити, що в 2024 р. певним способом покращено оцінювання ризику неможливості застрахувати майно з огляду на наявність невідповідності вимогам, встановленим страховиками. Вказане пояснюється тим, що в квітні 2024 р. українськими страховими компаніями впроваджено страхування майна компаній з покриттям воєнних ризиків [2; 12]. Зазначене страхування визначає страховий захист майна українських підприємств від повітряних обстрілів противника. Хоча вказаний вид страхування характеризується виключеннями і обмеженнями, які не дають

змоги скористатись зазначеним страховим продуктом. Водночас відмічаємо, що створення такого страхового продукту унікальне для світової страхової практики, оскільки інші країни не реалізували аналогічних прикладів. Оцінювання ризику скорочення або втрати споживачів за основними сегментами на територіальному, регіональному, національному та міжнародному рівнях з огляду на порушення ланцюгів постачання, втрати потужностей аналогічна до оцінювання ризиків збитків та банкрутства та ризику майнових втрат. Слід відмітити, що суттєву дію на стан виробничих процесів підприємств харчової галузі відіграє їх розташування. Суттєву дію на їх стан чинять зміни транспортних шляхів: відмова від авіаційного транспорту та використання автомобільного та залізничного транспорту. За матеріалами аналітичних даних [8], блокування росією морських портів обумовило зменшення обсягів експорту промислових товарів України (зокрема продуктів харчової галузі) на 80-90 %.

– *Загроза вторгнення ворожих військових сил для прифронтових (або прикордонних) територій.* Аналіз показав, що рівень зазначеної загрози коливався, зокрема в 2022 р. він складав 10 балів, в 2023 р. – 7 балів, в 2024 р. – 9 балів. Ріст рівня негативного оцінювання пов'язано з тим, що в 2024 р. росією захоплено нові території. Як показують дані Інституту з вивчення війни (ISW) (США), впродовж 2024 р. росією захоплено 3,306 тис. кв. м української території, тоді як на кінець жовтня 2023 р. вказаний показник дорівнював 0,148 тис. кв. м [4]. Від-

мічаємо суттєвий негативний ріст показника у 2024 р. Рівень основних ризиків для компаній харчової галузі України в рамках дії вказаної загрози був високим і змінювався. Його значення аналогічне вищезазначеному рівню вказаної загальної загрози вторгнення ворожих військових сил для прифронтових (або прикордонних) територій. Хоча неможливості застрахувати майно з огляду на наявність невідповідності вимогам, встановленим страховиками мав максимально негативне значення в 2022-2024 рр. на прифронтових (або прикордонних) територіях. Зокрема, в 2024 р. компанії сектору, які розташовані в рамках зазначених територій, не могли застрахуватися з огляду на наявність виключень з боку страхових компаній.

Табл. 3 містить визначення порядку оцінювання стану міжнародних загроз і ризиків під час воєнного стану для компаній харчової галузі.

Нами здійснене оцінювання за методологічним забезпеченням, поданим в табл. 3. Оцінювання показало такі результати:

– *Загрози з боку противника (росії) стосовно зміцнення воєнного потенціалу* можна визначити як такі, що є максимально високими в 2022 р. (період невизначеності, низька підтримка з боку інших країн, які чинили вплив на рівень ризиків зазначеної загрози). Цю загрозу оцінено так: 2022 р. – 10 балів, 2023 р. – 7 балів (виникнення перспектив контрнаступу України), 2024 р. – 9 балів (ріст загрози з огляду на внутрішні проблеми та гальмування партнерів у постачанні підтримки).

Таблиця 3 – **Порядок оцінювання стану міжнародних загроз і ризиків під час воєнного стану для компаній харчової галузі України (складено автором)**

№ п/п	Показники	Характеристика і вимоги до оцінки
1	Загрози військового типу	
1.1	Загрози з боку противника (РФ) стосовно зміцнення воєнного потенціалу (Тwin)	Визначення показника здійснюється за допомогою бального оцінювання: від 1 (низький рівень загрози) до 10 (високий рівень загрози). Точне визначення показника складне на національному рівні, оскільки рівень його прояву різний для регіонів країни. Вказана загроза більш суттєва для прифронтових регіонів.
1.2	Загрози залучення противником інших сторін для посилення процесів ескалації (Тww)	
2	Загрози невійськового типу	
2.1	Загроза прямої та непрямой дії противника на міжнародній арені щодо погіршення партнерських відносин з Україною (стосовно представлення підтримки військового і невійськового характеру) (Тpp)	Показник Тpp може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень загрози) до 10 (високий рівень загрози).
2.1.1	Ризики стосовно загрози Тpp	
2.1.1.1	Ризик майнових втрат з огляду на погіршення військової підтримки України (Rplpp)	Показник Rplpp може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
2.1.1.2	Ризик збитків та банкрутств з огляду на погіршення військової підтримки України, погіршення умов розвитку компаній галузі (Rlpp)	Показник Rlpp може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
2.2	Загрози погіршення логістики між Україною та іншими державами (рух таких товарних груп, як сировина, матеріали, продукти аграрного сектору та харчової промисловості (зокрема їх експорт з України) з огляду на блокування державних кордонів (Тmg)	Показник Тmg може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень загрози) до 10 (високий рівень загрози).
2.2.1	Ризики стосовно загрози Тmg	
2.2.1.1	Ризик втрат товарів з огляду на їх пошкодження, псування ненавмисного та навмисного характеру, яке виникає під час блокування кордону (Rmg)	Показник Rmg може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
2.2.1.2	Ризик порушення партнерства із іноземними підприємствами з огляду на логістичні проблеми (Rmgpp).	Показник Rmgpp може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).

– Рівень загроз залучення противником інших сторін для посилення процесів ескалації також коливався. В 2022 р. цей показник складав 7 балів (загрози надання військової підтримки Іраном, повторна загроза вторгнення з території Білорусі). В 2023 р. показник склав 7 балів, і в 2024 р. – 10 балів (підтримки росії з боку КНДР, Ірану).

– Загроза прямої та непрямой дії противника на міжнародній арені стосовно погіршення партнерських відносин з Україною (про надання підтримки військового і невійськового характеру) коливалась в досліджуваній період. А саме в 2022-2023 рр. її, як і супутні ризики, оцінено на рівні 7 балів, а в 2024 р. – 9 балів.

– Загрози погіршення логістики між Україною та іншими державами (рух таких товарних груп, як сировина, матеріали, продукти аграрного сектору та харчової промисловості (зокрема їх експорт з України) з огляду на блокування державних кордонів (Tmg) оцінено як низькі у 2022 р. (0 балів). Вказані загрози визначено як середні (5 балів) у 2023-2024 рр. через блокування кордонів з боку Польщі, інших країн ЄС. Ризики, пов'язані із вказаними загрозами мали аналогічне значення у балах.

В табл. 4 надано порядок оцінювання стану ресурсних загроз і ризиків під час воєнного стану для компаній харчової галузі України.

Таблиця 4 – Порядок оцінювання стану ресурсних загроз і ризиків під час воєнного стану для компаній харчової галузі України (складено автором)

№ з/п	Показники	Характеристика і порядок оцінки
1	Загроза скорочення кадрів в державі (Tls)	Показник Tls може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень загрози) до 10 (високий рівень загрози).
1.1	Ризики стосовно загрози Tls	
1.1.1	Ризик відсутності трудових ресурсів для компаній харчової галузі (Rls)	Показник Rls може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
	В рамках основного місця розміщення компанії	Показник Rls може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
	В межах релокації компанії	Показник Rls може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
2	Загроза зниження обсягів випуску продукції, яка використовується компаніями харчової галузі в Україні в якості сировини (Ttm)	Показник Ttm може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень загрози) до 10 (високий рівень загрози).
2.1	Ризики стосовно загрози Ttm	
2.1.1	Ризик відсутності сировини, матеріалів, сировини для виробництва компаній галузі (Rtm)	Показник Rtm може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).
3	Загроза втрати або погіршення доступу до фінансування для компаній галузі (Tf)	Показник Tf може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень загрози) до 10 (високий рівень загрози).
3.1	Ризики стосовно загрози Tf	
3.1.1	Ризик зниження фінансового забезпечення виробництва компаній галузі (Rtm)	Показник Rtm може бути визначено із застосуванням бального оцінювання: від 1 (низький рівень ризику) до 10 (високий рівень ризику).

Керуючись вказаним методологічним забезпеченням (табл. 4) здійснено оцінювання стану ресурсних загроз і ризиків під час воєнного стану для компаній харчової галузі України. Встановлено, що загроза скорочення кадрів (8 балів у 2022-2-24 рр.) порівняно з іншими загрозами цієї категорії (4 бали в 2022-2024 рр.) є більш суттєвою. Варто зазначити, що рівень ризиків відповідає бальній оцінці аналогічних загроз.

ВИСНОВКИ

Наприкінці дослідження можна констатувати, що методологічне забезпечення зазначеного напрямку дало змогу подати комплексну систематизацію можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості України. Науковою новизною авторського методологічного підходу є те, що

розроблено методологічне забезпечення, яке враховує комплексний склад наявних загроз і відповідних ризиків в умовах воєнного часу. Поданий підхід, хоча і розрахований на українські реалії, на наш погляд, є адаптивним до будь-якої країни ЄС, яка може опинитись в умовах, аналогічних до умов, які склалися в Україні. Відповідно вказаний методологічний інструментарій також може бути інструментом прогнозування ймовірних загроз та ризиків воєнного часу для підприємств харчової промисловості.

Подані в роботі особливості прояву можливих загроз та ризиків під час воєнного стану для підприємств харчової промисловості України є важливими аналітичними даними, на підставі яких може бути визначено можливі прогнози у зазначеній сфері.

Список використаних джерел

1. Євстахевич В.Л., Комар В.М., Гармаш Р.В., Ожибко В.Б., Воїнський Н.В., Давидович М.І. Ключові ризики функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. № 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1332>
2. ІНГО бере участь у новому проєкті страхування майна підприємств від воєнних ризиків. ЕРА. 2024. URL: <https://eba.com.ua/ingo-bere-uchastu-novomu-proyektu-strahuvannya-majna-pidpryemstv-vid-voyennyh-ryzykiv/>
3. Курман Т.В. Агробізнес та продовольча безпека: загрози та проблеми правового забезпечення в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.03.22>
4. ЛаБ'як І. РФ захопила за листопад майже вп'ятеро більше територій, ніж за весь 2023 рік – інфографіка. ТСН. URL: <https://tsn.ua/ato/rf->

zahopila-za-listopad-mayzhe-vp-yatero-bilshe-teritoriy-nizh-za-ves-2023-rik-infografika-2719263.html

5. Мірус І.П., Лаптев С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821>

6. Новини. Міністерство оборони України. 2024. URL: <https://mod.gov.ua/news>

7. Сирський оприлюднив скільки загалом ворог використав ракет та дронів, скільки перехопили й скільки об'єктів уражено. *Діфенс Експрес*. 2024. URL: https://defence-ua.com/army_and_war/sirskij_oprijudniv_skilki_zagalom_vorog_vikoristav_raket_ta_droniv_skilki_perehopili_j_skilki_objektiv_urazhenno-16370.html

8. Сучасні загрози виробничій безпеці в промисловості України. *НІСД*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/suchasni-zahrozy-vyrobnychiy-bezpetsi-v-promyslovosti-ukrayiny>

9. Цюмик Г. У Харкові була найдовша за час повномасштабного вторгнення повітряна тривога: скільки тривала. Суспільне. Харків, 2024. URL: <https://suspilne.media/kharkiv/785981-u-harkovi-bula-najdovsa-za-cas-povnomasstabnogo-vtorgnenna-povitrana-trivoga-skilki-trivala/>

10. Шостак Л.В., Бегун С.І., Ульяницький А.О. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>

11. Kovshun N., Kushnir N., Tsaruk D., Snitko D., Slesarchuk O. Analyzing dairy industry development for Ukrainian and global food security during martial law. *BIO Web of Conferences*. 2024. Vol. 114. URL: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401033>

12. VUSO для бізнесу: страхування майна підприємств з покриттям воєнних ризиків. VUSO. 2024. URL: <https://vuso.ua/blog/news/vuso-dlya-biznesu-strahuvannya-mayna-pidpriemstv-z-pokrittyam-voeyennih-ryzikiv>

References

1. Yevstakhevich V.L., Komar V.M., Harmash R.V., Ozhybko V. B., Voinsky N.V., Davydovich M.I. Key risks of food industry enterprises functioning in wartime. *Academic visions*. 2024. No. 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1332> (in Ukrainian).

2. INGO participates in a new project to insure enterprise property against war risks. ERA. 2024. URL: <https://eba.com.ua/ingo-bere-uchast-u-novomu-proyektu-strahuvannya-majna-pidpriemstv-vid-voeyennyh-ryzykiv/> (in Ukrainian).

3. Kurman T.V. Agribusiness and food security: threats and problems of legal support under martial law. *Electronic scientific publication "Analytical and comparative law"*. 2022. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.03.22> (in Ukrainian).

4. Labiak I. The Russian Federation seized almost five times more territory in November than in all of 2023 - infographic. TSN. 2023. URL: <https://tsn.ua/ato/rf-zahopila-za-listopad-mayzhe-vp-yatero-bilshe-teritoriy-nizh-za-ves-2023-rik-infografika-2719263.html> (in Ukrainian).

5. Mihus I.P., Laptiev S.M. The need to distinguish between the concepts of "threat" and "risk" when diagnosing the economic security of business entities. *Effective Economy*. 2011. No. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821> (in Ukrainian).

6. News. Ministry of Defense of Ukraine. 2024. URL: <https://mod.gov.ua/news> (in Ukrainian).

7. Syrskiy published the total number of missiles and drones used by the enemy, how many were intercepted, and how many targets were hit. *Defense Express*. 2024. URL: https://defence-ua.com/army_and_war/sirskij_oprijudniv_skilki_zagalom_vorog_vikoristav_raket_ta_droniv_skilki_perehopili_j_skilki_objektiv_urazhenno-16370.html (in Ukrainian).

8. Modern threats to industrial safety in the industry of Ukraine. NISD. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/suchasni-zahrozy-vyrobnychiy-bezpetsi-v-promyslovosti-ukrayiny> (in Ukrainian).

9. Tsemyk H. In Kharkiv there was the longest air alert during the full-scale invasion: how long did it last. Social. Kharkiv. 2024. URL: <https://suspilne.media/kharkiv/785981-u-harkovi-bula-najdovsa-za-cas-povnomasstabnogo-vtorgnenna-povitrana-trivoga-skilki-trivala/> (in Ukrainian).

10. Shostak L.V., Behun S.I., Ulianytskyi A.O. Analysis of the food industry market during the war period. *Economy and Society*. 2024. Vol. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96> (in Ukrainian).

11. Kovshun N., Kushnir N., Tsaruk D., Snitko D., Slesarchuk O. Analyzing dairy industry development for Ukrainian and global food security during martial law. *BIO Web of Conferences*. 2024. Vol. 114. URL: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401033>

12. VUSO for business: corporate property insurance with war risk coverage. VUSO. 2024. URL: <https://vuso.ua/blog/news/vuso-dlya-biznesu-strahuvannya-mayna-pidpriemstv-z-pokrittyam-voeyennih-ryzikiv> (in Ukrainian).

Oleh REMEZ

postgraduate student, Private higher educational institution "European University"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0227-5669>

e-mail: rem2025o@ukr.net

ANALYSIS OF POSSIBLE THREATS AND RISKS DURING MARTIAL LAW FOR FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Introduction. The relevance of the study is due to the need to systematize the composition and characteristics of possible threats and risks during martial law for food industry enterprises of Ukraine, since existing scientific research contains a fragmentary overview of the above-mentioned issues.

The purpose of the paper is to systematize possible threats and risks during martial law for food industry enterprises.

Results. It was determined that the methodological support in the specified direction made it possible to present a comprehensive systematization of possible threats and risks during martial law for food industry enterprises of Ukraine. It is noted that the presented methodological approach, although designed for Ukrainian realities, is adaptable to any EU country that may find itself in conditions similar to those that have developed in Ukraine. It is noted that the specified methodological toolkit can also act as a tool for predicting possible threats and risks of wartime for food industry enterprises. Within the framework of methodological support, the following are distinguished: 1) the category of threat "military escalation" (the threat of increasing the intensity of air strikes and the probability of invasion of frontline (border) territories; 2) the category of international threats: military-type threats (the category of threats from the enemy (the Russian Federation) regarding the strengthening of military potential; the category of threats of the enemy involving other parties to intensify escalation processes) and non-military threats (threats of direct and indirect action by the enemy in the international arena regarding the deterioration of partnership relations with Ukraine (regarding the provision of military and non-military support); threats of deterioration of logistics between Ukraine and other states (the movement of such commodity groups as raw materials, materials, products of the agricultural sector and food industry (including their export from Ukraine) due to the blocking of state borders; 3) the category of resource threats. It was determined that the specified threats are accompanied by corresponding risks.

Conclusion. It was established that the features given in the work regarding the manifestation of possible threats and risks during martial law for food industry enterprises of Ukraine are important analytical data, on the basis of which possible forecasts in the specified area can be determined.

Keywords: threats and risks, martial law, food industry enterprises, international threats, military escalation, partnership



Валерія Геннадіївна МЕДВЕЦЬКА
менеджер з продажів ТОВ "ЮРОПЛАН АППЛАЙАНСЕС УКРАЇНА"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8940-0398>
e-mail: valeriia.medvetska@beko.com

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ КАМ У ПЕРІОД ВОЄННИХ І ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

У статті досліджено сучасні підходи до управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу у стратегічному управлінні ключовими клієнтами (КАМ) під час воєнних і економічних криз. Мета – визначити ефективні інструменти адаптації КАМ-команд до зовнішніх шоків на прикладі України, Польщі, Румунії та країн Балтії. Окреслено основні типи ризиків, проаналізовано зміни у фінансовому та логістичному плануванні, виокремлено міжнародний досвід. Запропоновано практичні рекомендації для підвищення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Ключові слова: управління ризиками, стійкість бізнесу, ключовий клієнт, стратегічний КАМ, антикризове планування, міжнародний досвід

ВСТУП

Сучасний ринок B2B перебуває у стані постійної турбулентності, спричиненої глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19, воєнні дії в Україні, енергетична криза та інші макроекономічні потрясіння. В умовах значної невизначеності компанії вимушені переглядати традиційні підходи до управління стратегічними відносинами з ключовими клієнтами (Key Account Management, КАМ), зосереджуючись не лише на зростанні продажів, а й на забезпеченні стійкості бізнесу та гнучкості управлінських процесів.

Останні дослідження McKinsey & Company, Deloitte та Bain & Company підтверджують, що саме здатність КАМ-команд швидко ідентифікувати ризики, впроваджувати сценарне планування та адаптувати фінансову політику є визначальними чинниками для виживання та розвитку компаній у кризових умовах. Проте аналіз практик вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить про недостатню інтеграцію сучасних інструментів ризик-менеджменту у системи управління ключовими клієнтами в Україні.

Наукова новизна статті полягає у поєднанні порівняльного аналізу підходів до управління ризиками у КАМ-системах різних країн Центрально-Східної Європи (Україна, Польща, Румунія, країни Балтії) із практичними рекомендаціями з підвищення стійкості бізнесу в періоди воєнних та економічних криз. Водночас акцент зроблено на трансформації структури КАМ-команд, зміні фінансового планування, роботі з дебіторською заборгованістю, адаптації логістичних ланцюгів та впровадженні антикризових стратегій.

Актуальність обраної теми зумовлено необхідністю пошуку ефективних механізмів протидії ризикам та забезпечення безперервності бізнес-процесів, що має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності українських B2B-компаній у складних ринкових умовах.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Дослідження базується на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу, що дає змогу комплексно оцінити особливості управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу у стратегічному управлінні ключовими

клієнтами (КАМ) під час воєнних та економічних криз. Основою емпіричної бази слугували дані провідних українських та міжнародних компаній B2B-сектору, зокрема досвід компаній Whirlpool, Bosch, Electrolux, а також дані публічної фінансової та логістичної звітності ритейлерів, аналітичні огляди McKinsey, Deloitte, BCG, а також матеріали професійних асоціацій.

У дослідженні використано такі методи:

– *Порівняльний аналіз* підходів до управління ризиками в КАМ-системах України, Польщі, Румунії та країн Балтії;

– *Кейс-стаді* на основі практичного досвіду компаній, що працюють у різних макроекономічних та правових середовищах;

– *SWOT-аналіз* для оцінювання сильних і слабких сторін впроваджених антикризових інструментів у КАМ;

– *Експертні інтерв'ю* з менеджерами з ключових клієнтів, фінансовими директорами та фахівцями із ризик-менеджменту;

– *Сценарне моделювання* та аналіз фінансової звітності для виявлення впливу кризових явищ на структуру дебіторської заборгованості, запасів та показників ліквідності.

Методологічною особливістю дослідження є фокус на міжкрайовому порівнянні та виокремленні best practices, які може бути застосовано для підвищення стійкості КАМ в Україні з урахуванням досвіду Польщі, Румунії та країн Балтії. Також враховано зміни нормативно-правового середовища та динаміку впливу зовнішніх шоків на фінансові й операційні процеси B2B-компаній.

МЕТА дослідження – виявлення та оцінювання ефективних механізмів управління ризиками і підвищення стійкості бізнесу у стратегічному управлінні ключовими клієнтами (КАМ) в умовах воєнних та економічних криз. Особливу увагу приділено адаптації КАМ-команд до нових викликів, що постають у періоди зовнішніх шоків, та інтеграції міжнародного досвіду для розроблення рекомендацій для українських B2B-компаній.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Оцінити ключові ризики, з якими стикаються КАМ-

підрозділи під час воєнних і економічних криз, та класифікувати їх за джерелами виникнення (операційні, фінансові, логістичні, ринкові тощо).

2. Дослідити зміни у фінансовому плануванні, політиці роботи з дебіторською заборгованістю, управлінні запасами та логістикою в КАМ-системах різних країн.

3. Провести порівняльний аналіз підходів до ризик-менеджменту в Україні, Польщі, Румунії та країнах Балтії, виділити найбільш ефективні best practices для підвищення стійкості бізнесу.

4. Розробити практичні рекомендації для топ-менеджменту і КАМ-команд із впровадження інноваційних інструментів антикризового управління в умовах невизначеності.

Так, дослідження спрямоване на комплексне вивчення й порівняння наявних стратегій управління ризиками у КАМ у країнах Центрально-Східної Європи та формулювання прикладних рішень для вітчизняних В2В-компаній.

РЕЗУЛЬТАТИ

У 2022 р. український ринок побутової техніки опинився під безпрецедентним тиском воєнних та економічних ризиків, що суттєво вплинуло на роботу КАМ-підрозділів, фінансове планування, логістику і стратегії взаємодії з ключовими клієнтами. Одним із найскравіших прикладів стало банкрутство торгової мережі «Ельдорадо» у 2023 р., що обумовлене різким падінням ліквідності, значними проблемами з погашенням дебіторської заборгованості та неспроможністю виконати фінансові зобов'язання перед постачальниками. Для багатьох виробників та дистрибуторів це стало «сигнальним» кейсом: компанії змушено оперативнo переглянули політики відстрочки платежів, впровадили додаткові етапи кредитного скорингу та зосередилися на регулярному моніторингу фінансового стану партнерів.

Початок повномасштабної війни спричинив також гостру кризу страхування вантажів та зростання логістичних ризиків. У березні-квітні 2022 р. велика частина страхових компаній або повністю відмовлялася страхувати переміщення товару в межах України, або суттєво підвищувала премії, що призвело до зростання «вартості ризику» для імпортерів і дистрибуторів. Деякі міжнародні бренди тимчасово обмежили відвантаження техніки для українського ринку через відсутність страхового покриття та нестабільність транспортних коридорів. Це, зі свого боку, спричинило різкий дефіцит побутової техніки у роздробі: за даними GfK Ukraine, у II кв. 2022 р. обсяги пропозиції у ключових категоріях (холодильники, пральні машини, мікрохвильові печі, дрібна побутова техніка) знизилися на 40–60% порівняно з аналогічним періодом 2021 р. У деяких сегментах товар «зникав» з полиць уже за кілька днів після надтодження, а попит значно перевищував доступний залишок.

Зміна структури брендів стала ще одним важливим наслідком дефіциту: якщо до 2022 р. лідували міжнародні гравці з широкою дистрибуцією (Whirlpool, Bosch, Electrolux, Samsung, LG), то під час гострої фази кризи ринок «відкрився» для менш відомих і локальних брендів, а також для паралельного імпорту. Деякі преміальні сегменти частково «вимушено» заміщено альтернативними постачальниками, що призвело до короткострокових змін у структурі долей ринку. Водночас після стабілізації

логістичних маршрутів і часткового відновлення страхування вантажів великі бренди поступово повернули втрачені позиції, але зміни у підходах до управління ризиками та формуванні портфелю партнерів залишилися сталим трендом.

Проблеми з дебіторською заборгованістю у 2022 р. посилювалися через різке погіршення платоспроможності окремих мереж, неможливість фізичної доставки товару в зони активних бойових дій, а також запровадження «заморожених» контрактів з частиною партнерів. Багато компаній запровадили нові процедури щотижневого «stress-тестування» портфелю дебіторки, знизили максимальні ліміти кредитування, а для ключових клієнтів – почали застосовувати гнучкі інструменти реструктуризації боргів та постійного контролю за фінансовими показниками (DSO, DPO, Cash Conversion Cycle).

Комплекс зазначених факторів призвів до трансформації самого підходу до ризик-менеджменту у КАМ: на перший план вийшли регулярний фінансовий моніторинг, диверсифікація логістичних маршрутів, робота з кількома страховими партнерами та посилення комунікації з клієнтами стосовно платіжних дисциплін і реальних можливостей відвантажень. Такі дії дали змогу В2В-компаніям забезпечити відносну стійкість у найскладніші періоди та зберегти основний бізнес-капітал.

Сценарії реакції КАМ на кризові події

Сценарій 1. «Збереження статус-кво». Відвантаження тільки найнадійнішим партнерам, мінімізація залишків, відстрочка запуску нових продуктів.

Сценарій 2. «Активна адаптація». Перехід на гнучкі фінансові умови, формування кризового комітету всередині менеджерів з продажу, активний пошук альтернативних логістичних маршрутів, підписання банківської гарантії з ключовими клієнтами.

Сценарій 3. «Інноваційний прорив». Діджиталізація моніторингу ризиків (AI/BI-системи), запуск спільних страхових програм із клієнтами, мультибрендова стратегія для портфеля SKU, вихід на нові сегменти через партнерські мережі.

Best practices для України: чого ще не вистачає для ідеальної стійкості КАМ

1. Інтеграція автоматизованих risk management-систем (AI/BI для аналізу дебіторки, платіжної дисципліни, попередження дефолтів).

2. Розширення співпраці з міжнародними страховими компаніями для страхування ризиків на всьому ланцюгу постачання.

3. Впровадження системної діджиталізації процесів КАМ – електронні платформи для обміну даними з ритейлерами, діджитал-контроль за логістикою.

4. Формування антикризових резервів та створення «гнучких» фінансових продуктів (короткострокові ліміти, страхові депозити).

5. Поглиблення співпраці між ринковими гравцями – спільні стандарти антикризової поведінки, робочі групи при асоціаціях.

Порівняння ринків: Україна, Польща, Румунія, країни Балтії

В умовах воєнних та економічних криз ринки побутової техніки країн Центрально-Східної Європи показали різний рівень стійкості та адаптивності. Порівняльний

Таблиця 1 – SWOT-аналіз стратегічного КАМ в Україні у кризових умовах (складено автором на основі аналізу ринку та експертних оцінок)

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкість прийняття рішень у кризі	Низька інтеграція цифрових risk management-систем
Висока адаптивність команд	Залежність від зовнішніх логістичних маршрутів
Швидкість реакції на дефіцит	Відсутність системного страхування дебіторки
Досвід антикризового планування (2022)	Обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів
Можливості	Загрози
Впровадження міжнародних best practices	Тривала нестабільність макроекономічного середовища
Діджиталізація КАМ та логістики	Банкрутство великих партнерів
Розвиток співпраці з європейськими страховими компаніями	Зростання логістичних і валютних ризиків
Розширення портфелю альтернативних брендів	Втрата частки ринку через дефіцит/перерозподіл

аналіз дає змогу виявити як спільні тенденції, так і унікальні практики управління ризиками в системах стратегічного КАМ.

Україна у 2022 р. зіткнулася з найбільшою турбулентністю: обсяги імпорту великої побутової техніки знизилися на 50-70% (GfK Ukraine), ринок пережив гострий дефіцит за основними категоріями товару, а середній строк оплати рахунків скоротився майже вдвічі. КАМ-команди вимушено переходили на «кризові» моделі роботи: пріоритизація надійних партнерів, індивідуальні умови поставок, посилений фінансовий моніторинг, жорстке обмеження кредитування ритейлерів. Багато міжнародних брендів тимчасово або частково обмежили поставки, адаптували логістику через Польщу, Словаччину, Румунію, а в окремі періоди зростала роль «альтернативних брендів» і *noname*.

Польща показала вищу стійкість завдяки потужній внутрішній дистрибуційній мережі, державній підтримці логістики та розвинутій системі кредитного страхування. За даними GfK Poland ринок великої побутової техніки скоротився у 2022 р. лише на 12% у натуральному вираженні, дефіцит за SKU не перевищував 15-18%. КАМ-

команди активно застосовували інструменти фінансового страхування угод (trade credit insurance), співпрацювали з локальними страховими компаніями та впроваджували електронні системи моніторингу дебіторської заборгованості.

Румунія характеризувалася більш помірним зниженням обсягів ринку (-15% у 2022, Statista), однак зіткнулася з тимчасовим дефіцитом певних категорій товару через залежність від імпорту. Особливістю ринку стали спрощені процедури митного оформлення для стратегічного імпорту, гнучкі умови кредитування для ритейлерів та високий рівень співпраці між постачальниками і КАМ-підрозділами.

Країни Балтії (Литва, Латвія, Естонія) також показали достатню адаптивність: середнє падіння ринку становило 18-20% (GfK Baltic). КАМ-команди тут працювали з мінімальними запасами, широко застосовували аутсорсинг логістики та страхування вантажів через європейських брокерів. Оперативне переналаштування складів, діджиталізація каналів збуту та впровадження електронних платформ для обміну даними дали змогу зменшити втрати від перебоїв у постачанні.

Таблиця 2 – Порівняння ринкових показників та антикризових стратегій (2022) (складено автором на основі даних GfK Ukraine, GfK Poland, GfK Baltic, Statista, галузевих звітів, експертних оцінок)

Показник	Україна	Польща	Румунія	Країни Балтії
Падіння ринку (MDA, шт.)	-50...-70%	-12%	-15%	-18...-20%
Дефіцит за SKU, %	35-55	15-18	22-28	19-24
Частка <i>noname</i> / альтернативних брендів	21	8	12	10
Середній DSO (днів)	15-17	28-32	27-30	24-29
Частка угод зі страхуванням, %	54	83	68	74
Ключова стратегія КАМ	Пріоритизація стабільних партнерів, жорсткий контроль дебіторки, альтернативна логістика	Trade credit insurance, цифровий моніторинг, диверсифікація збуту	Гнучке кредитування, короткострокові страховки, митна адаптація	Аутсорсинг логістики, діджиталізація, електронні платформи

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що успішність стратегічного управління відносинами з ключовими клієнтами у кризових умовах значно залежить від здатності компаній швидко ідентифікувати ризики, впрова-

джувати адаптивні фінансові інструменти та застосовувати міжнародний досвід. Ключові гравці українського ринку побутової техніки у 2022 р. зіткнулися з низкою викликів: банкрутством ритейлерів, дефіцитом товару, перебоями в логістиці, кризою страхування ван-

тажів, – проте змогли вибудувати нові моделі КАМ, спрямовані на збереження бізнес-стійкості та партнерських відносин.

Порівняльний аналіз показав, що країни Центрально-Східної Європи, зокрема Польща та країни Балтії, досягли кращих результатів завдяки розвинутим risk management-системам, високому рівню цифровізації процесів і широкому застосуванню страхових інструментів. Український досвід демонструє значну гнучкість і швидкість адаптації, проте для підвищення стійкості бізнесу необхідно впроваджувати best practices європейських ринків, системно розвивати цифрову інфраструктуру та поглиблювати співпрацю з міжнародними страховими партнерами.

Практичні рекомендації для КАМ-команд полягають у регулярному фінансовому моніторингу партнерів, впровадженні автоматизованих систем аналізу дебіторської заборгованості, пріоритезації надійних клієнтів, створенні кризових комітетів для оперативного реагування

та застосуванні інноваційних фінансових інструментів для покриття ризиків. Для українського ринку перспективним є розвиток діджитал-платформ для управління ланцюгами постачання, а також формування спільних антикризових стандартів у межах галузевих асоціацій.

Перспективи подальших досліджень

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на аналіз впливу штучного інтелекту та цифрових платформ на управління ризиками у КАМ, розроблення ефективних моделей антикризового фінансування для B2B-компаній, а також на вивчення взаємодії між гравцями ринку в умовах глибоких макроекономічних і політичних потрясінь. Особливої актуальності набуває дослідження досвіду країн, що пройшли через затяжні кризи, а також аналіз інструментів швидкого відновлення ланцюгів постачання і збереження конкурентних переваг у новій реальності.

References

1. McKinsey & Company. Risk management in times of crisis: Practical lessons from the COVID-19 pandemic. 2021. pp. 5–17.
2. Deloitte. Global Resilience Report 2023. 2023. pp. 12–27.
3. GfK Ukraine. Analytical review of the household appliances market 2022–2023. Kyiv, 2023. 36 p. (in Ukrainian)
4. Statista. Household appliances market in Eastern Europe. 2023. URL: <https://www.statista.com>
5. Bain & Company. Key Account Management: From Strategy to Execution. 2022. pp. 23–41.
6. Boston Consulting Group (BCG). The future of KAM in CEE. 2022. pp. 8–25.
7. National Association of Household Appliances Market Participants. Annual Report. Kyiv, 2023. 41 p. (in Ukrainian).
8. Kim, J., Lee, S. Digital risk analytics in KAM. *International Journal of Risk Management*. 2022. Vol. 18(4). pp. 92–107.
9. Payne, A., Frow, P. Collaborative value creation in key account relationships. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. pp. 60–72.
10. Chang H., Zhang L. Advanced financial tools in B2B risk management. *European Business Review*. 2023. Vol. 35(1). pp. 210–223.

Valeriia MEDVETSKA

Key account manager LLC European appliances Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8940-0398>

e-mail: valeriia.medvetska@beko.com

RISK MANAGEMENT AND BUSINESS RESILIENCE IN KEY ACCOUNT MANAGEMENT DURING ECONOMIC AND MILITARY CRISES

Introduction. The paper examines modern approaches to risk management and business resilience within strategic key account management (KAM) in the context of economic and military crises. The study focuses on how B2B companies adapt their KAM strategies to external shocks such as the COVID-19 pandemic, war, and energy crises, with a comparative emphasis on Ukraine, Poland, Romania, and the Baltic States.

The purpose of the paper is to identify and evaluate effective instruments and methods for KAM teams to respond to operational, financial, and logistical risks during periods of uncertainty. The paper aims to highlight both the unique challenges faced by Ukrainian companies and the international best practices that can enhance the business resilience of KAM systems.

Results. The research applies comparative and case study methods, including analysis of financial and logistical reporting, expert interviews, and scenario modeling. The results reveal that KAM teams have adjusted their structures, payment policies, and risk management protocols to ensure flexibility and rapid response. Special attention is paid to changes in credit risk management, diversified logistics, and the implementation of advanced financial planning tools. Comparative analysis demonstrates that companies in Poland and the Baltic States rely more on digital risk analytics and insurance instruments, while Ukrainian firms increasingly develop scenario-based approaches and build reserves to manage volatility.

Conclusion. The paper formulates practical recommendations for KAM and top management, focusing on proactive risk identification, diversification of supply chains, and dynamic financial planning. The findings contribute to the understanding of business resilience in B2B sectors under crisis conditions and suggest avenues for further research in digitalization and cross-border cooperation in risk management.

Keywords: risk management, business resilience, key account management, crisis adaptation, financial planning, international experience

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.5.13>

УДК 658.631: 339.16 : 065.339 (0424)

Тетяна Сергіївна ЯРОВЕНКО

д.е.н., доцент, професор кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Ллона Євгенівна СЕМЕНЧА

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Наталія Вікторівна КУРЯЧА

к.е.н., доцент кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>

e-mail: nkuriacha@gmail.com

Людмила Юріївна ГОРДЕЄВА-ГЕРАСИМОВА

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-2890>

e-mail: gor.luda@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ: ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ, БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕТИКА БІЗНЕСУ

У статті розглянуто особливості прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі на засадах проектного аналізу, бізнес-комунікацій та бізнес-етики задля ефективної організації бізнесу в умовах динамічного оточуючого середовища. Досліджено основні етапи сучасного управління проектами торговельних підприємств. Встановлено, що для обґрунтованого ефективного прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі доцільно звернути увагу на: цілеспрямованість проєкту; кількісне вимірювання усіх бізнес-процесів й залучених ресурсів; чітке встановлення часових меж виконання проєкту та окремих етапів його життєвого циклу; врахування специфіки бізнес-процесів; розподіл проєктів за функціональними напрямками. Підкреслено, що ключовим чинником успіху проєктного менеджменту у сфері торгівлі є впровадження механізму системного управління з урахуванням новітніх підходів економічного аналізу, управління комунікаціями та врахуванням принципів бізнес-етики.

Ключові слова: торгівля, господарські рішення, управління бізнес-проєктами, проєктний аналіз, управління бізнесом, методи обґрунтування, бізнес-комунікації, бізнес-етика

ВСТУП

Нині сфера торгівлі являє собою галузь, що динамічно й інноваційно розвивається інтенсивними темпами. Управління проектами, засноване на системному підході, є одним з перспективних механізмів бізнес-управління у сучасних умовах, що дає змогу забезпечити інноваційний стратегічний розвиток підприємств сфери торгівлі.

Вивченню аспектів проєктного менеджменту присвячено дослідження науковців та практиків, зокрема: С. Деррі, А. Пилипенка, І. Чумаченка, Б. Скотта, Т. Демарка, А. Пересади, С. Кемпа, Л. Ліча, І. Бланка, А. Мазаракі, Р. Джонатана, Н. Чухрай, В. Федоренка, П. Харпера-Сміта, В. Савчука, К. Хелдмана, К. Грея та ін.

Дослідники К. Курочка та С. Золотарьов вважають, що на необхідність впровадження торговельними підприємствами в Україні проєктів мають значний вплив економічні, соціальні та політичні кризові явища, зокрема зниження купівельної спроможності населення, втрата торговельних партнерів тощо [1]. Фахівці В. Смесова, А. Дудка та А. Дмітрієва зазначають, що управління проєктами включає: формування вимог до проєкту; обґрунтування його цілей і завдань; налагодження комунікаційних зв'язків; визначення часу, ресурсів й бюджету; внесення коректив до проєкту, а також коригування цілей відповідно до цих змін. Із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій з'являються нові рішення з управління проектами: EDM, ERP, CRM, BPM-системи

тощо [2].

Отже, цифрова й креативна економіка, індустрія 4.0 ставлять перед управлінням проектами нові вимоги, що потребує розроблення інноваційних та вдосконалення наявних підходів й механізмів проєктного менеджменту з урахуванням впливу динамічного оточення.

МЕТА статті – визначення особливостей прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі на засадах проєктного аналізу, бізнес-комунікації та етики бізнесу задля ефективної організації бізнесу умовах динамічного оточуючого середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження складають методи наукового пізнання: аналітичний, функціональний аналіз, методи індукції та синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

У науковій літературі класичним вважається поділ методологічних підходів управління проектами на: традиційний (водоспадний, каскадний), процесно-орієнтований та гнучкий (для проєктів з динамічним середовищем й параметрами) [3]. Особливостями традиційного підходу є: чітка послідовність етапів; наступний етап не може початися, якщо не закінчено попередній; вимоги чітко визначено й зафіксовано; дотримання бюджетів та часових меж. Такий підхід не відповідає сучасним викликам динамічного середовища з кризовими явищами.

Принциповою відмінністю гнучкого проектного управління від процесного, є зосередження уваги на результаті проекту, який зазвичай є фізичним об'єктом, а не на його процесах. Крім того, такий підхід дає змогу проекту адаптуватися до змін динамічних умов.

Сучасне управління проектами торговельних підприємств передбачає такі етапи:

- визначення внутрішніх потреб у проектах (як реакції на ринкові й законодавчі зміни, появу інноваційних технологій й нових стандартів, дії конкурентів тощо);

- розгляд й відбір проектів для формування портфеля компліментарних та (або) альтернативних проектів (зі встановленням їх цілей й результатів) відповідно до мети й загальної стратегії розвитку бізнесу;

- визначення умов, вимог та проектних обмежень: ресурсних, нормативно-правових, часових, комунікаційних, етичних тощо;

- розрахунок потреби в інвестиціях та іншому ресурсному забезпеченні;

- формулювання календарного плану та бюджетів проектів;

- створення організаційної структури проектної діяльності [3, с. 81]: підрозділу (офісу, департаменту), який очолює загальне керівництво проектами (прогнозування, планування, координацію, моніторинг, контроль) та центрів відповідальності конкретних проектів; призначення керівників та менеджерів різного рівня; організація проектних груп з розподілом ролей;

- впровадження проектних інструментів й розроблення бізнес-процесів;

- проектний аналіз з обґрунтуванням рішення щодо доцільності й ефективності реалізації проектів; розроблення плану з управління проектними ризиками;

- відкриття проектів (наказ про його відкриття); організація виконання проектів з урахуванням життєвого циклу шляхом координації зусиль виконавців-учасників, ресурсного забезпечення (зокрема, створення та мотивація проектної команди, організації бізнес-комунікації тощо);

- визначення контрольних точок реалізації проектів відповідно до загальної стратегії розвитку бізнесу, під час проходження яких оцінюються доцільність подальшої реалізації, приймається рішення з припинення чи продовження проекту;

- завершення проектів: складання й презентація підсумкових звітів з описом результатів ступеня їх досягнення; аналіз дотримання термінів й ходу виконання, виконання бюджету проектів; аналіз проблем та ризиків, причин та способів їх вирішення; наказ про закриття проектів; публікація прес-релізу про результати; розподіл мотиваційного фонду з врахуванням персонального внеску учасників; збереження набутих знань та досвіду [1].

З метою обґрунтованого ефективного прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі доцільно звернути увагу на необхідність:

- цілеспрямованості проекту, яка повинна бути чіткою та незмінною;

- кількісного вимірювання усіх бізнес-процесів, залучених ресурсів;

- чіткого встановлення часових меж виконання проекту та окремих етапів його життєвого циклу (ініціація, планування, реалізація, завершення);

- врахування специфіки проектних бізнес-процесів у підходах та механізмах управління (наприклад, впро-

вадження нових підходів обслуговування покупців, вдосконалення комунікації, впровадження автоматизації (роботизації) операцій тощо);

- розподілу усіх проектів за функціональними напрямками.

До функціональних напрямів управління проектами у сфері торгівлі відносяться: товарний – пошук затребуваних споживачами товарів; організація їх закупівель, робота з постачальниками, оптимізація асортименту тощо; торгово-технологічний – вдосконалення процесів приймання-відвантаження, обліку, контролю, транспортування, зберігання й реалізації; маркетинговий – організація маркетингового просування товару для збільшення обсягів продажу, зокрема шляхом відкриття нових точок продажу, оптимізації мережі посередників, рекламних кампаній тощо; сервісний – надання супутніх реалізації товарів послуг, зокрема вдосконалення наявних або впровадження новітніх форм обслуговування.

Проектний аналіз як напрям економічного аналізу дає змогу встановити доцільність реалізації й життєздатність (з позицій інвестора й реципієнта) потенційного проекту з урахуванням чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, а також його вплив на фінансовий стан, ринкові позиції, й конкурентні переваги торговельного підприємства. В межах цього аналізу здійснюється оцінювання ризиків й планування заходів з управління ними.

Зокрема, у проектному аналізі дослідники пропонують застосовувати [4]: методи дисконтування, Cost-Benefit Analysis, аналіз вартості підприємства й рентабельності інвестицій, SWOT-аналіз, портфель проектів, оцінювання ризиків (аналіз чутливості, метод Монте-Карло), Environmental Impact Assessment, стрес-тести, сценарний аналіз, бенчмаркінг.

В управлінні проектами ефективність бізнес-процесів зумовлюється передусім організацією бізнес-комунікацій (внутрішніх, зовнішніх, вертикальних й горизонтальних). Сучасні виклики вимагають нових підходів й інноваційних комунікацій для інформаційного забезпечення проектів. Нині розповсюдження отримали: чати у месенджерах, «неформальні зустрічі», ключові повідомлення, меседж-бокси, «Дерево тем» тощо. Крім того, сучасним й обов'язковим підходом управління проектами нині є стрес-менеджмент (зокрема управління конфліктами) [5].

Особливий акцент в управлінні бізнес-проектами у сфері торгівлі слід зробити на дотриманні принципів бізнес-етики, зокрема, шляхом:

- оцінювання екологічних та соціальних наслідків й впливів проекту на оточуюче середовище (Environmental Impact Assessment, EIA);

- оцінювання соціальної відповідальності бізнесу (індекси Domini Social Investment (DSI 400), TSE4Good, Corporate Philanthropy Index, Dow Jones Sustainability Index, аналіз соціальної інклюзії підприємства London Benchmarking Group).

Для їх впровадження в реалізації будь-якого проекту доцільно запроваджувати й контролювати такі заходи: створення робочих місць, покращення умов й охорони праці, підвищення рівня кваліфікації працівників, виконання природоохоронних норм й стандартів якості, забезпечення утилізації відходів, використання альтернативних видів енергії тощо.

Крім того, для успішного управління проектами не-

обхідно: дотримуватись концепції «справедливої торгівлі», виконувати норми законодавства, забезпечувати чесні ділові стосунки, запобігати проявам корупції, здійснювати благодійну (меценатську, спонсорську) й волонтерську діяльність, забезпечувати прозорість діяльності та звітність перед громадськістю тощо.

ВИСНОВКИ

Отже, впровадження сучасних перспективних під-

ходів управління проектами на підприємствах торгівлі має стратегічний вплив на забезпечення їх конкурентних переваг на ринку. Ключовим чинником успіху проектного менеджменту є наявність системного управління з урахуванням новітніх підходів економічного аналізу, управління комунікаціями та врахуванням принципів бізнес-етики.

Список використаних джерел

1. Курочка К.М., Золотарьов С.К. Основи управління проектами на торговельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 776-780.
2. Смесова В.Л., Дудка А.С., Дмитрієва А.О. Цифровізація у сфері управління проектами та електронній торгівлі. *Економічний вісник*. 2021. №1 (73). С. 115-126.
3. Ноздріна Л.В., Яшук В.І., Полотай О.І. Управління проектами. Київ, 2010. 432 с.
4. Павлова О., Павлов К., Бортнік А., Волошин А., Мельник О. Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємництві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці*. 2024. № 4(4). С. 803-817.
5. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>

References

1. Kurochka K.M., Zolotarov S.K. Fundamentals of project management at a trading enterprise. *Young scientist*. 2016. № 12. pp. 776-780. (in Ukrainian).
2. Smiesova V.L., Dudka A.S., Dmitrieva A.O. Digitalization in the field of project management and e-commerce. *Economic Bulletin*. 2021. №1 (73). С. 115 - 126. (in Ukrainian).
3. Nozdrina L.V., Yashchuk V.I., Polotai O.I. Project management. Kyiv, 2010. 432 p. (in Ukrainian).
4. Pavlova O., Pavlov K., Bortnik A., Voloshyn A., Melnyk O. Methodological approaches to project evaluation in entrepreneurship, logistics and trade. *Progress in science*. 2024. № 4(4). pp. 803-817. (in Ukrainian).
5. Lavrynenko S., Zelinska A., Bezditko O. Business communications and their innovativeness in the enterprise management system. *Economy and society*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41> (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Ilona SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Nataliia KURIACHA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>

e-mail: nkuriacha@gmail.com

Liudmyla HORDIEIEVA-HERASYMOVA

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-2890>

e-mail: gor.luda@gmail.com

PECULIARITIES OF MAKING BUSINESS DECISIONS ON PROJECT MANAGEMENT IN TRADING: PROJECT ANALYSIS, BUSINESS COMMUNICATIONS AND BUSINESS ETHICS

Introduction. Project management is one of the most promising methods of business management in modern conditions, based on a systematic approach and being the base for innovative strategic development. However, the digital and creative economy, industry 4.0 put new demands on project management, that requires improving present approaches and mechanisms to meet the dynamic needs of the present.

The purpose of a paper is to determine the specifics of making business decisions on project management in trading within the framework of project analysis, business communication and business ethics for effective business organization in a dynamic environment.

Results. The main stages of modern project management are investigated. It has been established that for the purpose of making informed and effective business decisions on project management in trading, it is advisable to pay attention to the need for: project focus; quantitative measurement of all business processes, involved resources; clearly defined time limits for project implementation and single stages of its life cycle; taking into account the peculiarities of business processes; distribution of projects by functional areas. Project analysis lets determine the feasibility of implementation, the viability of a potential project, taking into account factors of the internal and external environments, as well as its impact on the trading company. In project management, the efficiency of business processes is determined by the organization of business communications. The emphasis in managing business projects in trading should be on adherence to the principles of business ethics, for example, by: assessing the environmental and social impacts and impacts of the project on the environment and assessing the social responsibility of the business.

Conclusion. Implementation of modern advanced project management approaches at trade enterprises has a strategic impact on ensuring competitive advantages at the market. A key factor in the success of project management is the availability of systematic management, taking into account the latest approaches to economic analysis, communication management, and the principles of business ethics.

Keywords: trade, business decisions, business project management, project analysis, business management, justification methods, business communications, business ethics

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.5.14>
УДК 341.213.5

Андрій Олександрович ГНІТІЙ

доктор філософії, асистент, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2991-5613>

e-mail: a.o.gnityi@nlu.edu.ua

Олександра Олександрівна АТАМАНЮК

студентка, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3499-4685>

e-mail: oleksandra.atamaniukk@gmail.com

ПРОБЛЕМА «ДЕФІЦИТУ ДЕМОКРАТІЇ» В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

У статті звернено увагу на відсутність уніфікованого підходу до розуміння поняття «дефіциту демократії» в контексті функціонування ЄС як наддержавного утворення. Автором підкреслено, що таку неоднозначність спричинено, з одного боку, складністю та багатогранністю самої категорії «демократія», особливо в умовах її реалізації поза межами національних правових систем, а з іншого – варіативністю оцінок цього явища: від визнання його серйозною проблемою до повного заперечення його наявності. У зв'язку з цим визначення сутнісного змісту дефіциту демократії в межах ЄС набуває особливої актуальності, оскільки створення цілісної концепції подолання цього негативного явища є необхідною умовою для подальшого розвитку інтеграційних процесів у межах ЄС.

Ключові слова: дефіцит демократії, демократія, Європейський Союз, ЄС, демократичні цінності, Лісабонський договір

ВСТУП

Незважаючи на те, що термін «дефіцит демократії» вперше застосовано у Маніфесті європейських федералістів 1977 р. (задовго до моменту створення ЄС), нині його асоціюють саме з цим утворенням [3, с. 234]. У наукових колах панує стала позиція, відповідно до якої проблема «дефіциту демократії» виникла з самого початку створення ЄС. Сьогодні ж ця проблема постає особливо гостро у зв'язку з тим, що є загроза втрати довіри з боку громадян ЄС як основного ресурсу для забезпечення подальших інтеграційних процесів всередині утворення.

Внаслідок цього проблема «дефіциту демократії» стала особливо актуальним предметом наукових досліджень. Водночас аналіз сучасних наукових праць свідчить, що досі науковцями не вироблено єдиного підходу до розуміння поняття «дефіциту демократії» і немає критеріїв оцінювання досліджуваного явища в межах ЄС. Крім цього, поглиблюється проблематика з'ясування сутності «дефіциту демократії» й особливим правовим статусом ЄС як унікального наднаціонального утворення. До того ж в деяких наукових працях можна навіть віднайти підхід, що ґрунтується на повному запереченні «дефіциту демократії» як реальної проблеми у межах ЄС. Позаяк будь-які спроби зробити ЄС «демократичнішим» призведуть до того, що його інституції не зможуть ефективно виконувати свої функції з регулювання соціально-економічної діяльності. Звідси значення цього дослідження полягає в необхідності систематизації підходів до поняття «дефіцит демократії» з метою вироблення єдиного найбільш прийняттого розуміння цієї категорії, а також з'ясування виявів «дефіциту демократії» в межах ЄС та характер їх впливу на це утворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що до проблеми дефіциту демократії в ЄС, з одного боку, привертається багато уваги, а з іншого – пошук джерел для цього дослідження ускладнено відсутністю нових комплексних підходів до розуміння цього явища. Здебільшого науковці у своїх працях досліджують окремі

вияви «дефіциту демократії» в ЄС та шляхи їх подолання. Наприклад, науковець Н.Ю. Ротар у своєму дослідженні привертає увагу до перспектив запровадження діджиталізації політичної участі громадян ЄС; зарубіжні науковці Я. Хоексма (J. Hoeksma), Л. Весніч-Алуєвич (L. Vesnic-Alujevic) та Р. Кастро Накаріно (R. Castro Nacarino) зосереджуються на подоланні дефіциту демократії шляхом запровадження дорадчої демократії; а науковець М.О. Баймуратов наголошує на посиленні ролі Європейського Парламенту (ЄП) та налагодженню його взаємозв'язку з Європейською Комісією (ЄК).

МЕТА статті – вироблення єдиного найбільш прийняттого розуміння категорії «дефіцит демократії» на основі систематизації наукових підходів до визначення цього поняття.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідження проблеми дефіциту демократії в ЄС застосовано комплекс методів наукового пізнання. Застосовано метод системного аналізу для виявлення взаємозв'язків між політичними інститутами ЄС та рівнем демократичної легітимності їх діяльності. Метод контент-аналізу – для опрацювання наукових публікацій і нормативних актів, що стосуються тематики демократичного розвитку ЄС. Історико-правовий підхід дав змогу дослідити генезу проблеми з моменту створення ЄС дотепер. Крім того, за допомогою інституціонального та соціокультурного підходів систематизовано сучасні наукові трактування поняття «дефіцит демократії» та його проявів у межах наднаціонального утворення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проблема дефіциту демократії в ЄС була із самого початку його створення і знаходила свій вияв у тому, що ЄП наділено переважно консультативними повноваженнями, а самі інституції були віддалені від громадян, що унеможливило здійснення ефективного контролю за ними з боку громадян ЄС. Цю проблему породжено тим, що процеси просування демократії у ЄС розпочалися надто пізно через наявність інших пріоритетних цілей

утворення та нерозвиненість законодавчої бази у сфері просування демократії [4, с. 178; 6, с. 227].

Аналіз наукових джерел із сучасного трактування поняття «дефіциту демократії» в межах ЄС свідчить про те, що більшість науковців виділяють два основні підходи для його обґрунтування. Сутність першого (інституціонального) підходу полягає у тому, що нестача демократії на рівні ЄС зумовлена зростанням впливу виконавчої та ослабленням законодавчої гілок влади у державах-членах ЄС. Додатковим важелем цього процесу є відносно слабкі повноваження ЄП. Інший (соціокультурний) підхід ґрунтується на моделі формальної демократії, що характеризується браком демократичної легітимності та прозорості, зумовленим недостатньою інтегрованістю суспільства, слабо вираженим почуттям політичної спільності серед громадян та відсутністю сформованої єдиної політичної нації на загальноєвропейському рівні [1, с. 164; 5, с. 64-66; 8, с. 34].

Водночас цілком погоджуємося з думкою науковця М.О. Баймуратова, який вважає, що ці підходи обов'язково має бути доповнено психологічним критерієм, що розкривається через такі складники: 1) формування свідомості громадян ЄС (індивідуальної, групової, колективної) стосовно розуміння системи цінностей спільноти, принципів її побудови та функціонування; 2) побудова власної системи інтересів на рівні окремого індивіда, групи чи колективу відносно діяльності ЄС; 3) формування європейської правосвідомості на основі європейських цінностей. Реалізація усіх цих елементів психологічного критерію є можливою за умови безпосередньої залученості громадян до вирішення завдань ЄС [2, с. 9].

Водночас є й інший науковий підхід до проблематики визначення поняття «дефіцит демократії» в ЄС, прихильники якого спочатку надають загальне визначення категорії «дефіцит демократії», а потім характеризують його конкретні вияви в межах ЄС. Так, професор Н.Ю. Ротар вважає, що поняття «дефіциту демократії» застосовується для позначення ситуації, за якої інституції ЄС та їхня діяльність виявляються позбавленими належного демократичного характеру та сприймаються громадянами як складні й малодоступні [1, с. 167]. Науковці В.П. Тичина, І.І. Бочкова, К.М. Врублевська-Місюна переконані, що дефіцит демократії – це явище, що характеризується недостатнім рівнем демократичної легітимності органів та певною невідповідністю їхньої діяльності сучасним демократичним стандартам [3, с. 234].

Доцільною видається також позиція О.Я. Трагнюк, яка акцентує на тому, що наявність проблеми «дефіциту демократії» не означає, що політична система ЄС є апоріорно недемократичною. Цей термін радше вказує на складнощі, пов'язані з процесом формування та утвердження демократичних принципів і цінностей на наднаціональному рівні, поза межами традиційної державної моделі [7, с. 88].

Системний аналіз наукових джерел дає змогу виокремити декілька рівнів, що характеризують подібні вияви «дефіциту демократії» в межах ЄС:

1) зростання впливу виконавчої та ослаблення законодавчої гілок влади в державах-членах ЄС, а також подекуди тривалий та складний процес імплементації директив ЄС у національні правові системи держав-

членів. Це створює ситуації, за яких нові політичні еліти мають обов'язок впровадити єдині європейські стандарти, які встановлено їхніми попередниками (дефіцит демократії на рівні відносин ЄС з його державами-членами);

2) слабкість ЄП, що є одним зі стовпів демократії в ЄС (дефіцит демократії в діяльності інституцій ЄС);

3) відсутність реальних загальноєвропейських виборів; складність та незрозумілість інституційних структур для звичайних громадян; надмірні розбіжності між рішеннями установ ЄС та «ідеальними уявленнями» громадян на національному рівні; відсутність прозорості та відкритості у прийнятті рішень (прийняття рішень за «зачиненими дверима»), низький рівень громадського контролю за діяльністю інституцій ЄС, що загалом ставить під сумнів ефективність діяльності наднаціональних структур (дефіцит демократії на рівні відносин ЄС із громадянами) [2, с. 8-9; 5, с. 64-66].

Перший вагомий крок до часткового подолання «дефіциту демократії» зроблено у 2007 р. з підписанням Лісабонського договору. Новелами цього документу, що покликані вирішити проблему «дефіциту демократії» стали: 1) розширення законодавчих повноважень ЄП (до цього основним законодавчим органом була Рада ЄС); 2) надання національним парламентам повноважень впливати на вирішення питань на європейському рівні (шляхом перевірки законопроектів, що розробляються ЄК на їхню відповідність принципу субсидіарності); 3) запровадження унікального інструменту залучення громадян до прийняття рішень на наднаціональному рівні – право на громадянську ініціативу (ст. 11 Договору про ЄС) [3, с. 235].

Проте зазначені зміни теж мають недоліки. Так, аналіз національними парламентами законопроектів, підготовлених ЄК, здійснюється лише на відповідність принципу субсидіарності, тоді як принцип пропорційності залишається поза увагою. Водночас остаточний текст прийнятого законодавчого акта ЄС не може бути оскаржено національними парламентами держав-членів ЄС. Іншим прикладом можуть слугувати надто жорсткі критерії прийнятності законодавчих ініціатив, які сформульовано громадянами ЄС в межах механізму громадянської ініціативи. До того ж їх може бути реалізовано лише через акти вторинного законодавства, які, зі свого боку, мають відповідати тим засадам, що проголошено в актах первинного права ЄС (наприклад, установчих договорах ЄС та Хартії ЄС про основоположні права). Так, стає очевидним, що ухвалення лише одного документа (Лісабонського договору 2007 р.) є недостатнім для усунення «дефіциту демократії» в межах усього наддержавного утворення. Водночас сама поява такого акта свідчить про усвідомлення наявної проблеми та підтверджує намір вжити конкретних заходів для її подолання.

ВИСНОВКИ

Спроби ЄС реформувати принципи функціонування своїх інституцій і активувати участь громадян у процесах ухвалення рішень засвідчують не лише про усвідомлення проблеми «дефіциту демократії», а й оцінювання її як чинника, що гальмує подальший розвиток інтеграційних процесів та становить загрозу для підтримання легітимності ЄС в очах його громадян.

У науковій літературі «дефіцит демократії» в ЄС

здебільшого трактується як багатогранне явище, центральними проявами якого є недотримання демократичних принципів, зокрема у формуванні та діяльності інституцій, або ж їх номінальне дотримання. Поділяючи цю позицію, слід наголосити на доцільності розгляду дефіциту демократії як тимчасового та динамічного явища, що виникає у процесі становлення та інституціоналізації демократичних засад за межами національної держави, в межах формування моделі транснаціональної демократії.

Ефективність подолання дефіциту демократії значно

залежить від обраного концептуального підходу до його інтерпретації. На сучасному етапі науковий і політичний дискурс зосереджено переважно на проблемах недостатньої легітимності та прозорості функціонування інституцій ЄС. Одним із перспективних інструментів розв'язання цієї проблеми визнається концепція «дорадчої демократії», яка передбачає активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень та здійснення ефективного громадського контролю за діяльністю інституцій ЄС.

Список використаних джерел

1. Ротар Н. Діджиталізація політичної участі громадян Європейського Союзу як інструмент подолання дефіциту демократії. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2022. Т. 45. С. 163-175. URL: <https://doi.org/10.31861/mhpi2022.45.163-175>
2. Баймуратов М.О. Дефіцит демократії в Європейському Союзі: до поняття та розуміння феноменології. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Право»*. 2022. № 1(4). С. 6-22. URL: <https://doi.org/10.32342/2709-6408-2022-1-4-1>
3. Тичина В.П., Бочкова І.І., Врублевська-Місюна К.М. Демократичні основи Європейського Союзу. *Право і суспільство*. 2024. № 1. Т. 2. С. 229-236. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.1.2.34>
4. Hoeksma J. Beyond the EU's democratic deficit: From union of states to European democracy. *European View*. 2022. Vol. 21 (2). pp. 178–185. URL: <https://doi.org/10.1177/17816858221128708>
5. Vesnic-Alujevic L., Castro Nacarino R. The EU and its democratic deficit: problems and (possible) solutions. *European View*. 2012. Vol. 11. pp. 63-70. URL: [10.1007/s12290-012-0213-7](https://doi.org/10.1007/s12290-012-0213-7)
6. Malinov S. The democratic deficit of the EU: Breaking the spell of a false analogy. *European View*. 2021. Vol. 20 (2). pp. 226-233. URL: <https://doi.org/10.1177/17816858211069701>
7. Трагнюк О.Я. Деякі правові засоби подолання дефіциту демократії в Європейському Союзі (на прикладі інституту громадянської ініціативи в ЄС). *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2011. Вип. 22. С. 86–95.
8. Гребенюк Д.О. Генезис Європейського Парламенту та його трансформація до наддержавності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 72. Ч. 1. С. 31-35. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.5>

References

1. Rotar N. Digitalization of political participation of European Union citizens as a tool to overcome the democratic deficit. *Historical and Political Problems of the Modern World*. 2022. Vol. 45. pp. 163–175. URL: <https://doi.org/10.31861/mhpi2022.45.163-175> (In Ukrainian).
2. Baimuratov M.O. The democratic deficit in the European Union: On the concept and understanding of phenomenology. *Bulletin of Alfred Nobel University. Series "Law"*. 2022. No. 1(4), pp. 6–22. URL: <https://doi.org/10.32342/2709-6408-2022-1-4-1> (In Ukrainian).
3. Tychyna V.P., Bochkova I.I., Vrublevska-Misiuna K.M. Democratic foundations of the European Union. *Law and Society*. 2024. No. 1, Vol. 2, pp. 229–236. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.1.2.34> (In Ukrainian).
4. Hoeksma J. Beyond the EU's democratic deficit: From union of states to European democracy. *European View*. 2022. Vol. 21 (2). pp. 178–185. URL: <https://doi.org/10.1177/17816858221128708>
5. Vesnic-Alujevic L., Castro Nacarino R. The EU and its democratic deficit: problems and (possible) solutions. *European View*. 2012. Vol. 11. pp. 63-70. URL: [10.1007/s12290-012-0213-7](https://doi.org/10.1007/s12290-012-0213-7)
6. Malinov S. The democratic deficit of the EU: Breaking the spell of a false analogy. *European View*. 2021. Vol. 20 (2). pp. 226-233. URL: <https://doi.org/10.1177/17816858211069701>
7. Trahniuk O.Ya. Some legal means to overcome the democratic deficit in the European Union (on the example of the EU Citizens' Initiative). *State Building and Local Self-Government*. 2011. Issue 22, pp. 86–95. (In Ukrainian).
8. Hrebenuk D.O. The genesis of the European Parliament and its transformation towards supranationalism. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*. 2022. Issue 72, Part 1. pp. 31–35. (In Ukrainian).

Andrii HNITII

PhD, assistant, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2991-5613>

e-mail: a.o.gnitiy@nlu.edu.ua

Oleksandra ATAMANIUK

student, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3499-4685>

e-mail: oleksandra.atamaniukk@gmail.com

THE PROBLEM OF THE "DEMOCRACY DEFICIT" IN THE EUROPEAN UNION

Introduction. Although the term "democracy deficit" emerged long before the establishment of the European Union (EU), it is now firmly associated with this institution. In academic circles, it is widely accepted that the issue has existed since the very formation of the EU and has intensified due to declining public trust in its institutions. Despite numerous studies on the subject, there is still no unified approach to defining this phenomenon. Therefore, a systematic analysis of the manifestations of the democratic deficit and its impact on the functioning of the EU remains highly relevant.

The purpose of the paper is to develop the most appropriate understanding of the category "democracy deficit" based on the systematization of existing scholarly approaches to its definition.

Results. The problem of the democratic deficit in the EU has existed since its inception, reflected in the limited powers of the European Parliament and the institutional detachment from citizens. Current research highlights institutional, sociocultural, and psychological approaches to understanding this phenomenon. Scholars emphasize that the problem does not imply a complete lack of democracy but rather its imperfection at the supranational level. The 2007 Lisbon Treaty was a step toward addressing the deficit by strengthening parliamentary roles and introducing the citizens' initiative. However, these reforms have limitations, and the Treaty alone did not fully resolve the issue.

Conclusion. Efforts to reform EU institutions and enhance citizen participation indicate an awareness of the democratic deficit as a threat to legitimacy and integration. In academic literature, this phenomenon is viewed as multifaceted and dynamic, tied to the transformation of democracy principles beyond the nation-state. Overcoming the democratic deficit depends on adopting a suitable conceptual approach and strengthening institutional legitimacy. One promising solution is the development of deliberative democracy through active citizen engagement in decision-making processes.

Keywords: democracy deficit, democracy, European Union, democratic values, Lisbon Treaty

Олександра Олександрівна КИЧАН

студентка, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8836-3022>

e-mail: oleksandrakichan@gmail.com

Анастасія Юрївна МОГИЛОВА

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-9505>

e-mail: super_mau_2811@ukr.net

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РИТЕЙЛУ ЕЛЕКТРОНІКИ В УКРАЇНІ

У статті систематизовано стратегічні та тактичні підходи до управління підприємством на ринку ритейлу електроніки в Україні в умовах цифрової трансформації та кризових викликів. Проаналізовано стан ринку електроніки та визначено етапи його еволюції. Виокремлено три типи стратегічного позиціонування: традиційні ритейлери, омніканальні екосистеми та онлайн-маркетплейси з елементами офлайн. Оцінено стратегію мережі «Комфі», яка демонструє гібридну бізнес-модель з елементами омніканальності, та проведено порівняльний аналіз її конкурентних переваг. Розроблено комплекс заходів з розроблення ефективної стратегії торгового підприємства.

Ключові слова: ритейл електроніки, стратегія, тактика, конкурентоспроможність, омніканальність, електронна комерція, маркетинг

ВСТУП

Ринок ритейлу електроніки в Україні є одним із найбільш динамічних та конкурентних сегментів економіки. За останні роки він зазнав значних трансформацій під впливом глобальних тенденцій цифровізації, пандемії COVID-19, військових дій на території України, а також змін у споживчих перевагах. У таких умовах питання розроблення ефективної стратегії та тактики для торгового підприємства набуває особливої актуальності.

Проблематика стратегічного та тактичного управління підприємствами ритейлу електроніки привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні засади стратегічного управління торговельними підприємствами висвітлено у працях таких дослідників, як В. Апопій, І. Бланк, Н. Голошубова, Л. Лігоненко, А. Мазаракі. Питання конкурентних стратегій у ритейлі досліджували М. Портер, Ф. Котлер, Р. Кашлан, Д. Нортон та ін. Сучасні аспекти цифрової трансформації торгівлі та омніканальності розглядали у своїх працях С. Ілляшенко, О. Зозульов, Є. Крикавський.

Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування комплексної стратегії та тактики для торгового підприємства електроніки в умовах сучасних викликів українського ринку залишаються недостатньо вивченими. Потребують детальнішого аналізу питання адаптації бізнес-моделей торговельних мереж до умов воєнного стану, вибір оптимальних каналів комунікації та збуту в умовах обмеженого бюджету, а також методи диференціації в умовах високої конкуренції. Важливим є дослідження практичного досвіду та провідних гравців ринку, таких як компанія ТОВ «Комфі Трейд» та її конкуренти.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення стратегічних та тактичних аспектів діяльності підприємств на ринку ритейлу електроніки. У дослідженні застосовано такі методи: аналізу та синтезу, статистичного і порівняльного аналізу, кейс-стаді, контент-аналізу.

МЕТА дослідження – визначення оптимальних стратегічних та тактичних підходів до діяльності торгового підприємства на ринку ритейлу електроніки України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Систематизувати теоретичні підходи до формування стратегії та тактики торгового підприємства в сучасних умовах.

2. Дослідити сучасний стан, структуру та тенденції розвитку ринку ритейлу електроніки в Україні.

3. Проаналізувати стратегічні орієнтири та тактичні інструменти, що застосовуються мережею «Комфі» та її основними конкурентами. Виявити сильні та слабкі сторони в стратегії та тактиці «Комфі» на фоні конкурентів.

4. Розробити рекомендації із вдосконалення стратегії та тактики торгового підприємства на ринку електроніки з урахуванням сучасних тенденцій та викликів.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії та тактики торгового підприємства на ринку ритейлу електроніки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розроблення та впровадження стратегічних та тактичних рішень торгового підприємства на ринку ритейлу електроніки України.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія підприємства являє собою комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Зі свого боку, тактика – це короткострокові адаптивні дії, що застосовуються для вирішення локальних завдань у рамках загальної стратегії.

Особливого значення для ритейлу електроніки набувають стратегії омніканальності, що передбачають інтеграцію різних каналів продажу та комунікації з клієнтами в єдину систему. За останні роки цей підхід став не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою для виживання на ринку.

Тактичні інструменти ритейлера електроніки включають: цінову політику, асортиментну політику, програми

лояльності, методи мерчандайзингу, рекламні кампанії, PR-заходи, особливості обслуговування клієнтів, політику управління запасами тощо [3].

Ринок роздрібною торгівлі електронікою та побутовою

технікою в Україні пройшов кілька етапів розвитку, трансформуючись під впливом технологічних, економічних та соціально-політичних факторів. Можна виокремити п'ять ключових періодів еволюції галузі (табл. 1).

Таблиця 1 – Етапи розвитку ринку ритейлу електроніки в Україні

Період	Характеристика	Особливості розвитку
1991-1999	Становлення ринку	Поява перших спеціалізованих магазинів, формування культури споживання електроніки, домінування «сірого» імпорту
2000-2008	Екстенсивне зростання	Експансія національних мереж, побудова форматів гіпермаркетів, початок конкурентної боротьби
2009-2014	Консолідація та професіоналізація	Концентрація ринку, вихід деяких міжнародних гравців, початок розвитку онлайн-продажів
2015-2019	Цифрова трансформація	Активний розвиток e-commerce, формування омніканальних моделей, впровадження технологічних інновацій
2020-дотепер	Адаптація до кризових умов	Трансформація бізнес-моделей під впливом пандемії COVID-19 та військової агресії, прискорення цифровізації, зміна споживчих пріоритетів

Станом на 2024 р. ринок електроніки та побутової техніки України оцінюється приблизно в 120 млрд грн, що становить близько 8% від загального обсягу роздрібною торгівлі країни. Після суттєвого падіння в 2022 р., спричиненого військовою агресією росії, галузь демонструє поступове відновлення, хоча й не досягла передвоєнних показників [1].

Аналіз бізнес-моделей провідних підприємств ритейлу електроніки в Україні дає змогу виокремити три основні типи стратегічного позиціонування:

1. Традиційні мультиформатні ритейлери (Фокстрот, Ельдорадо) спираються на розгалужену мережу фізичних магазинів різних форматів та поступово розвивають онлайн-канали.

2. Омніканальні екосистеми (Комфі, Алло) забезпечують безшовний досвід взаємодії з клієнтами через інтегровані онлайн та офлайн канали, розвивають додаткові сервіси та послуги.

3. Онлайн-маркетплейси з елементами офлайну (Розетка) базуються на потужних e-commerce платформах, які доповнюються обмеженою кількістю фізичних точок для забезпечення додаткових сервісів.

Трансформація бізнес-моделей супроводжується зміною підходів до управління ланцюгами постачання. Сучасні ритейлери електроніки впроваджують гнучкі логістичні рішення, що дають змогу оптимізувати товарні запаси та забезпечити швидку доставку продукції клієнтам навіть в умовах економічної нестабільності та логістичних обмежень.

Основними гравцями українського ринку електроніки є: «Фокстрот», «Комфі», «Ельдорадо», «Алло», «Розетка» (рис. 1).

Ринок характеризується високим рівнем конкуренції та концентрації. Топ-5 гравців контролюють близько 89% ринку, що свідчить про його олігополістичну структуру.

Основними тенденціями розвитку ринку ритейлу електроніки в Україні є:

1. Зростання частки онлайн-продажів. За даними GfK Ukraine, частка онлайн-каналу в загальному обсязі продажів електроніки зросла з 15% у 2019 р. до 33% у 2023 р. [8]. Пандемія COVID-19 та військові дії значно прискорили цей процес.

2. Розвиток омніканальності. Лідери ринку активно впроваджують омніканальні стратегії, забезпечуючи безшовний досвід клієнта незалежно від каналу взаємодії.

3. Персоналізація пропозицій. Застосування великих даних та аналітики для формування персоналізованих пропозицій та рекомендацій для клієнтів.

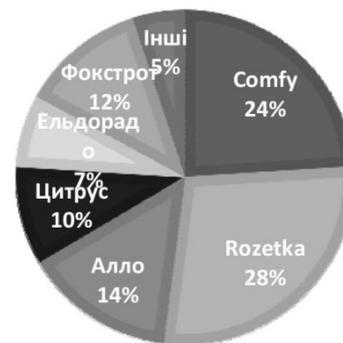


Рис. 1. Розподіл часток ринку електроніки [6]

4. Розширення асортименту та категорій. Традиційні ритейлери електроніки все більше виходять у суміжні категорії: товари для дому, спорту, саду, іграшки, щоб компенсувати падіння маржинальності в основному сегменті.

5. Розвиток власних торгових марок. Мережі активно розвивають власні бренди у низькому та середньому ціновому сегменті, що дає змогу збільшити маржинальність продажів.

6. Розвиток післяпродажного обслуговування. Послуги налаштування, установки, сервісного обслуговування стають важливим фактором вибору ритейлера.

7. Адаптація до воєнних умов. Оптимізація логістичних процесів, релокація магазинів з небезпечних регіонів, впровадження резервних систем електропостачання, адаптація асортименту до нових потреб споживачів.

Мережа «Комфі» є одним із лідерів ринку ритейлу електроніки в Україні. Компанію засновано в 2009 р. та за роки діяльності пройшла шлях від невеликої регіональної мережі до національного оператора, що налічує понад 100 магазинів у більш ніж 55 містах України.

Аналіз стратегічного позиціонування «Комфі» дає змогу виокремити ключові елементи стратегії компанії (табл. 2).

Для оцінювання ринкових позицій ТОВ «Комфі Трейд» проведено порівняльний аналіз конкурентних переваг компанії відносно «Фокстрот», «Цитрус», Rozetka та «Алло» (табл. 3). Дослідження охопило ключові чинники успішності в роздрібній торгівлі електронікою: інновації, сервіс, підготовка персоналу, логістика, асортимент, ціни, програми лояльності та омніканальність. Рівень реалізації кожного критерію оцінено за тривірневою шкалою. Вибір

Таблиця 2 – Стратегічне позиціонування ТОВ «Комфі Трейд»

Елемент стратегії	Характеристика
Місія	«Допомагати людям обирати найкращі технології для комфортного життя»
Візія	«Стати провідною технологічною компанією, що створює унікальний клієнтський досвід у сфері ритейлу електроніки»
Стратегічні цілі	1. Збільшення ринкової частки до 27% до 2026 р. 2. Досягнення частки онлайн-продажів 60% у загальному обсязі. 3. Формування екосистеми сервісів навколо основного бізнесу. 4. Підвищення показника NPS до 80+
Конкурентна стратегія	Гібридна стратегія диференціації з елементами лідерства за витратами
Корпоративні цінності	Клієнтоцентричність, інноваційність, досконалість, командний дух, соціальна відповідальність

Таблиця 3 – Порівняння конкурентних переваг ТОВ «Комфі Трейд» з конкурентами [складено автором]

Конкурентна перевага	Комфі	Фокстрот	Цитрус	Rozetka	Алло
Інноваційні технології в магазинах	✓✓✓	✓✓	✓	✓✓	✓✓✓
Якість клієнтського сервісу	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓	✓✓
Рівень підготовки персоналу	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓	✓✓
Ефективність логістичної системи	✓✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓✓
Широта асортименту	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓
Цінова політика	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Програми лояльності	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Оmnіканальність	✓✓✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓✓

Таблиця 4 – Порівняльний аналіз конкурентних переваг [складено автором]

Показник	Комфі	Фокстрот	Цитрус	Rozetka	Алло
Стратегія ціноутворення	Помірна+	Помірна	Доступна	Варіативна	Помірна+
Продуктовий вибір	Розширений	Розширений	Розширений	Максимальний	Розширений
Рівень цифрових технологій	Високий	Середній	Середній	Високий	Високий
Обслуговування клієнтів	Вдосконалене	Базовий рівень	Нормативне	Обмежене	Нішеве
Система лояльності	Сучасна	Класична	Класична	Розвинена	Розвинена
Реклама та просування	Інтенсивна	Інтенсивна	Помірна	Активна	Активна
Брендова позиція	Потужний	Середній	Середній	Надзвичайно сильний	Сильний

показників обґрунтовано їх значущістю в умовах цифрової трансформації та підтверджено галузевими дослідженнями.

ТОВ «Комфі Трейд» має переваги за ключовими критеріями, зокрема в інноваціях, сервісі, професійності персоналу та розвитку omnіканальності. Це свідчить про її гнучкість до змін ринку та орієнтацію на довготривалі відносини з клієнтами. Порівняно з конкурентами компанія демонструє більш цілісний підхід до формування конкурентоспроможності (табл. 4).

На основі проведеного порівняння видно, що ТОВ «Комфі» посідає стабільну конкурентну позицію на ринку побутової техніки та електроніки. Компанія вирізняється високим рівнем цифрових інновацій, широким асортиментом, вдосконалим сервісом та сучасною програмою лояльності. У сукупності ці фактори забезпечують «Комфі» комплексну ринкову перевагу, що дозволяє ефективно конкурувати з провідними гравцями галузі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегії і тактики торговельного підприємства на ринку ритейлу електроніки в Україні дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Ринок ритейлу електроніки в Україні демонструє поступове відновлення після кризових явищ 2022 р., спричинених військовою агресією, хоча ще не досяг передкризових показників. Станом на 2024 р. його обсяг становить приблизно 120 млрд грн, що складає близько 8% загального обсягу роздрібної торгівлі країни.

2. В умовах цифрової трансформації та кризових викликів відбувається суттєва зміна бізнес-моделей підприємств галузі. Визначено три основні типи стратегічного позиціонування: традиційні мультиформатні ритейлери (Фокстрот, Ельдорадо), omnіканальні екосистеми (Комфі, Алло) та онлайн-маркетплейси з елементами офлайн (Розетка).

3. Ключовими тенденціями розвитку ринку є: стрімке зростання частки онлайн-продажів (з 15% у 2019 р. до 33% у 2023 р.), розвиток omnіканальності, персоналізація пропозицій на основі аналітики даних, розширення асортименту в суміжні категорії та розвиток власних торгових марок.

4. Мережа «Комфі» демонструє успішну адаптацію до сучасних викликів ринку завдяки гібридній бізнес-моделі, що поєднує традиційний ритейл з технологічними рішеннями. Компанія має конкурентні переваги за такими ключовими критеріями як інновації, сервіс, професійність персоналу та розвиток omnіканальності.

5. Для подальшого зміцнення ринкових позицій мережі «Комфі» можна рекомендувати: трансформувати компанію з традиційного ритейлера в технологічну компанію з широким спектром послуг та рішень для споживачів; розвивати маркетингову модель із залученням партнерів для продажу супутніх товарів; розширювати екосистему сервісів навколо основного бізнесу; посилювати фокус на сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності.

6. В умовах високої конкуренції та олігополістичної структури ринку (топ-5 гравців контролюють близько 89% ринку) ключовим фактором успіху стає здатність компаній забезпечувати безшовний клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії та швидко адаптуватися до змін споживчих уподобань та зовнішніх викликів.

Результати дослідження мають практичну цінність для менеджменту підприємств галузі ритейлу електроніки у формуванні стратегічних і тактичних рішень в умовах сучасних викликів українського ринку. Подальші дослідження може бути спрямовано на детальніше вивчення механізмів адаптації бізнес-моделей торговельних підприємств до умов військового стану та поглиблений аналіз трансформації споживчої поведінки в кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Асоціація ритейлерів України. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Ілляшенко С., Іванова Т. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу, 2020. 880 с.
5. Мазаракі А., Мельник Т.. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *Scientia fructuosa*. 2022. № 145.5. С. 4-28.
6. ТОВ "Комфі трейд". URL: <https://comfy.ua/ua/aboutus.html>
7. Kantar Marketplace в Україні. URL: <https://surl.li/jfvsm>
8. NIQ Operating Entities. *NIQ*. URL: <https://nielseniq.com/global/en/legal/gdpr-operating-entities/>
9. Publikum ist alles. *Nielsen*. URL: <https://www.nielsen.com/de/>

References

1. Association of Ukrainian Retailers. Association of Ukrainian Retailers. URL: <https://rau.ua/> (In Ukrainian).
2. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (In Ukrainian).
3. Iliashenko S., Ivanova T. Marketing and management of innovations, 2015. (In Ukrainian).
4. Kotler F., Armstrong H. Principles of Marketing, 2020. 880 p. (In Ukrainian).
5. Mazaraki A., Melnyk T.. Economic Security of Ukraine in the Context of Russian Aggression. *Scientia fructuosa*. 2022. № 145.5. pp. 4-28. (In Ukrainian).
6. LLC "Comfy Trade". URL: <https://comfy.ua/ua/aboutus.html>
7. Kantar Marketplace в Україні. URL: <https://surl.li/jfvsm>
8. NIQ Operating Entities. *NIQ*. URL: <https://nielseniq.com/global/en/legal/gdpr-operating-entities/>
9. Publikum ist alles. *Nielsen*. URL: <https://www.nielsen.com/de/>

Oleksandra KYCHAN

student, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8836-3022>
e-mail: oleksandrakichan@gmail.com

Anastasiia MOHYLOVA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-9505>
e-mail: super_mau_2811@ukr.net

STRATEGY AND TACTICS OF A RETAIL ENTERPRISE AT THE ELECTRONICS MARKET IN UKRAINE

Introduction. This paper provides a comprehensive examination of strategic and tactical approaches to managing retail enterprises at the Ukrainian electronics market, that faces significant challenges from digital transformation, the COVID-19 pandemic, and military aggression.

Purpose. The paper analyzes the current state, structure, and development trends of the household appliances and electronics market, that is valued at approximately 120 billion UAH as of 2024, representing about 8% of the country's total retail trading. The study is focused on the market's evolution through five key historical periods, from its establishment phase (1991-1999) through periods of extensive growth (2000-2008), consolidation and professionalization (2009-2014), digital transformation (2015-2019), to the current period of adaptation to crisis conditions (2020-present).

Results. Through detailed business model analysis, the research identifies three dominant types of strategic positioning in the Ukrainian electronics retail sector: traditional multi-format retailers (Foxtrot, Eldorado), omnichannel ecosystems (COMFY, Allo), and online marketplaces with offline elements (Rozeika). It was found out that the retail electronics market in Ukraine was highly concentrated, with the top five players controlling approximately 89% of the market, indicating an oligopolistic structure. The research highlights significant market trends, including rapid growth in online sales, development of omnichannel strategies, personalization of offerings through data analytics, expansion of product categories, and development of private label brands.

Conclusion. Based on these points, the paper proposes strategic recommendations for improving a retailer market position, including further development of its hybrid business model, strengthening the marketplace functionality, expanding its service ecosystem, and enhancing focus on sustainable development and corporate social responsibility.

Keywords: electronics retail, strategy, tactics, competitiveness, omnichannel approach, e-commerce, marketing

Анатолій В'ячеславович **КОЗЛОВСЬКИЙ**

аспірант, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6490-3575>

e-mail: anatolijkozlovskil04@gmail.com

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано ефективність управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі України. Розроблено авторський підхід до оцінювання ефективності управління оборотними коштами цього сектору. Визначено, що в рамках поданого авторського підходу враховано специфіку галузі, особливості управління зазначеним процесом, що відрізняє його від традиційних наукових підходів, в яких не визначено акцент на особливостях ефективності управління оборотними коштами підприємств будівельного сектору (в тому числі в умовах воєнного стану). Керуючись положеннями авторського підходу, проведено аналіз, який дав змогу виявити стан та проблеми в площині ефективності управління оборотними коштами компаній будівельного сектору України.

Ключові слова: аналіз ефективності, управління оборотними коштами, підприємства будівельної галузі України, валова рентабельність оборотних коштів, підрядні організації, інші оборотні активи, воєнний стан, інші операційні витрати, порушення умов договору

ВСТУП

Проведення аналізу ефективності управління оборотними коштами компаній, що функціонують у будівельному секторі, необхідне для встановлення показників фактичного стану, проблемних аспектів вказаного напрямку. Інформація, яка виявляється в ході дослідження, потрібна для оптимізації методичного забезпечення реалізації цього процесу. Матеріали результатів аналізу дають змогу визначити склад оптимізаційних механізмів вдосконалення управління в контексті визначених оціночних показників та проблем управління оборотними коштами підприємств зазначеної галузі.

Стан управління оборотними коштами підприємств, які здійснюють економічну діяльність у будівельній галузі України, як і підприємств інших секторів економіки, має безліч загроз та ризиків, вплив яких позначається також на ефективності досліджуваного процесу. Встановлення основних оціночних показників та проблем у цій сфері дасть змогу визначити шляхи реагування та подолання викликів і дозволить оцінити здатність українських компаній зазначеної галузі до руйнівної дії загроз і викликів, викликаних воєнним часом.

Питання методичного забезпечення аналізу ефективності оборотних коштів компаній досліджувались різними науковцями. В роботах О. Коваленко та Ю. Отечко [1], О. Салах та ін. [7] визначено позиції авторів в контексті аналізу зазначеної проблематики у площині цільового підходу. В роботах Дж. Яворського та Л. Червонської [5], А. Акгюн та А. Караташ [2], К. Боток та С. Антон [3], З. Голаша [4], У. Кайані та ін. [6] здійснено дослідження ефективності оборотних коштів компаній з позицій комплексного аналізу. Дж. Зімон та ін. [8] розглядають аналіз цієї категорії в розрізі коефіцієнтного підходу. Незважаючи на те, що зазначену проблематику пов'язано з низкою наукових розвідок, є потреба методологічного розвитку в цьому напрямку та необхідне встановлення показників ефективності управління оборотними коштами на підприємствах будівельної галузі України.

МЕТА роботи – аналіз ефективності управління обо-

ротними коштами на підприємствах будівельної галузі України. Для реалізації зазначеної мети визначено низку завдань: визначити підходи та сформулювати методичне забезпечення для аналізу ефективності управління оборотними коштами на підприємствах будівельної галузі України; проаналізувати ефективність зазначеної категорії та виявити особливості ефективності управління оборотними коштами на підприємствах будівельної галузі України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення визначених завдань розроблено методичне забезпечення, яке включає певне коло методів дослідження. За допомогою методу систематизації здійснено виокремлення підходів науковців до досліджуваного питання оцінювання ефективності управління оборотними коштами компаній. Застосування статистичного аналізу дало змогу встановити вихідні оціночні дані з управління оборотними коштами компаній будівельної галузі України, необхідні для проведення аналізу. Коефіцієнтний метод дав змогу оцінити окремі показники в рамках авторського підходу, які пов'язано із застосуванням показників ефективності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Методологічне забезпечення аналізу ефективності управління оборотними коштами підприємств подано в роботах різних науковців, хоча зазначене питання характеризується переважно схожими позиціями авторів, які пропонують вивчати структуру зазначеного виду коштів, рівень їх рентабельності, ліквідності та оборотності. В цьому разі немає наукових розвідок, які б враховували особливості реалізації вказаного процесу на рівні підприємств зазначеної галузі. З огляду на зазначене зауважуємо, що на нинішньому етапі нагальною є проблема розроблення методологічного забезпечення для аналізу вказаного напрямку, яке б мало уніфікований характер і враховувало специфіку управління оборотними коштами будівельної галузі України.

Розглянемо підходи до оцінювання ефективності управління оборотними коштами, подані в положеннях наукових досліджень.

По-перше, заслуговує уваги зміст коефіцієнтного підходу, на підставі якого здійснюється розрахунок та проводиться описова статистика стосовно ключових фінансових коефіцієнтів. В контексті зазначеного підходу передбачено граничні норми та порядок визначення коефіцієнтів, які ідентифікують ефективність управління оборотними коштами компаній. Орієнтир на положення зазначеного підходу впливає на отримання локального предметного встановлення підходу до аналізу в розрізі зазначеного напрямку. Також його застосування є можливим у площині включення до структури комплексного аналізу, пов'язаного з оцінюванням зазначеного напрямку.

В рамках акценту на положеннях вказаного підходу слід виокремити зміст дослідження Дж. Зімона та ін. [8], якими здійснено оцінювання ефективності управління оборотними коштами підприємств будівельного сектору, розміщених в Підкарпатському воєводстві (Польща). Автори пропонують в рамках оцінювання застосувати такий перелік показників, зокрема: коефіцієнти швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності; частку елементу запаси в загальній структурі показника оборотні кошти (частка елементу повільно ліквідні оборотні кошти зазначеної категорії до загального складу); показник оборотності елементу поточна дебіторська заборгованість; показник оборотності елементу поточні зобов'язання, здійснені для покриття оборотних коштів; частка елементу поточна дебіторська заборгованість до структури елементу оборотні кошти (частка елементу швидко ліквідні оборотні кошти зазначеної категорії до їх загального складу); рівень рентабельності продажів продукції (визначає ступінь рентабельності продукції будівельного сектору, яку реалізує досліджувана компанія), що знаходиться на балансі як готова продукція та незавершене виробництво (в перспективі також стане готовою продукцією); частка елементу оборотні кошти у загальному обсязі активів компаній будівельного сектору (ідентифікація рівня оборотності капіталу). Хоч автор вказує, що пропонує методичний підхід до оцінювання ефективності управління оборотними коштами компаній будівельного сектору, розміщених в Підкарпатському воєводстві, поданий оціночний інструментарій має традиційний характер і може бути застосовний до аналізу зазначеного напрямку на рівні підприємств різних галузей. Відповідно в цьому разі не передбачено визначення специфіки аналізу.

По-друге, можемо відмітити положення цільового підходу, заснованого на пріоритеті з визначення показників, за допомогою яких ідентифікується рівень ефективності за вказаним напрямком в середовищі підприємств будівельного сектору. Зазначені оціночні показники може бути подано як на рівні загального складу, характерного для основних галузей економіки, так і включати окремі складники, які стосуються особливостей та цілей аналізу.

В контексті орієнтиру на зазначений підхід слід відмітити роботи О. Коваленко та Ю. Отечко [1]. В дослідженні авторів подано низку таких оціночних показників, зокрема: коефіцієнт ліквідності (швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності); показник рентабельності реалізації продукції компанії; рівень компромісу (значення граничного рівня за вищевказаними показниками), прийняттого для компанії у площині орієнтиру на її

стратегічні орієнтири. Застосування зазначеного оціночного методологічного інструментарію передбачає наявність вихідних даних, в рамках яких визначено стратегічні цілі стосовно управління досліджуванним елементом коштів.

О. Салах та ін. [7] наголошують, що цільовим показником оцінювання ефективності управління оборотними коштами компаній будівельної галузі може бути коефіцієнт їх оборотності, за допомогою якого визначаються зміни інтенсивності застосування зазначеного виду коштів компанії порівняно з іншими учасниками ринку, власними значенням цього показника, показаними у минулому. Відмічаємо, що О. Салах та ін., як Дж. Зімон та ін., хоча і вказують, що їх підхід націлено на аналіз цього напрямку в середовищі будівельних компаній, пропонують методичне забезпечення, що може бути застосовне на рівні традиційних компаній без орієнтиру на певну галузь економіки.

По-третє, можемо виокремити застосування комплексного підходу, пов'язаного з оцінюванням за всіма напрямками та компонентами, який дає змогу отримати всебічні характеристики стану ефективності управління оборотними коштами в компаніях, які функціонують у будівельному секторі економіки. З боку багатьох науковців (У. Кайані та ін. [6], З. Голаша [4], К. Боток та С. Антон [3], А. Аггюн та А. Караташ [2], Дж. Яворського та Л. Червонської [5]) пропонується застосування зазначеної категорії аналізу в розрізі традиційних підприємств.

З огляду на положення наукових підходів до оцінювання стану та динаміки компаній будівельної промисловості нами розроблено авторський підхід до аналізу стану ефективності управління оборотними коштами компаній будівельного сектору (табл. 1).

В рамках наведеного авторського підходу передбачено орієнтир на врахування специфіки управління оборотними коштами та економічної діяльності компаній будівельного сектору України, зокрема:

- Розроблено рівні бажаних граничних меж показника матеріаломісткості. Необґрунтований ріст показника може свідчити про наявність проблем в управлінні собівартості, які впливають на фінансово-економічну ефективність у цій сфері.

- Визначено показник валова рентабельність елементу оборотні кошти, за допомогою якої можна визначити рівень дії управління оборотними коштами компаній будівельного сектору на рентабельність реалізації. Застосування вказаного показника відрізняється від підходів більшості науковців, які пропонують визначати загальну рентабельність елементу оборотні кошти підприємства цього сектору.

- Вказано на необхідність звернення уваги на показники ризику втрат ліквідності підприємств зазначеної галузі, а саме частку елементу інші оборотні активи у структурі елементу оборотні активи компанії та частку елементу запаси у структурі елементу оборотні активи компанії.

- Пропонується встановлення частки елементу інші операційні витрати (витрати на роботи, послуги підрядним компаніям) у структурі собівартості, що ідентифікує стан залежності ефективності управління незавершеним виробництвом і продукцією (складники елементу оборотні кошти від взаємовідносин зі сторонніми компаніями).

Таблиця 1 – Показники аналізу ефективності управління оборотними коштами компаній будівельного сектору (складено автором)

№ з/п	Найменування видів аналізу / показників	Показники
I	Аналіз показників категорії «ліквідність»	
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Рівень граничних значень: 1-3, рівень бажаних значень: 2-3
1.2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Рівень граничних значень: 0,2 - 0,25
1.3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Рівень граничних значень: 0,5 - 1
II	Аналіз показника рентабельності елементу оборотні кошти	Зростання вказує на позитивні тенденції управління вказаним показником на підприємстві будівельного сектору
III	Аналіз показника валова рентабельність елементу оборотні кошти [авторська пропозиція]	Зростання вказує на позитивні тенденції управління вказаним показником на підприємстві будівельного сектору. Дає змогу встановити залежність рентабельності продажу від ефективності управління оборотними коштами, показує рівень ефективності управління оборотними коштами за напрямом основної економічної діяльності компаній будівельної галузі
IV	Частка елементу оборотні кошти у структурі активів компанії, зокрема:	Зростання вказує на покращення росту показника оборотність капіталу компанії галузі
4.1	Частка елементу високоліквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії	Зростання вказує на вдосконалення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти
4.2	Частка елементу швидколіквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії	Зростання вказує на вдосконалення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти
4.3	Частка елементу повільноліквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії, серед них:	Зростання вказує на погіршення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти
4.3.1	Частка елементу витрати майбутніх періодів у загальному складі оборотних активів	Зростання вказує на погіршення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти
4.3.2	Частка елементу інші оборотні активи у структурі елементу оборотні активи компанії (показник ризику втрат ліквідності)	Зростання вказує на погіршення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти. Будівельні компанії замовляють виконання робіт у підрядних компаній. Система відносин з підрядниками в умовах воєнного часу пов'язана з порушеннями умов договору, виникнення банкрутства партнерів, проблему у реалізації робіт, за які здійснена оплата
4.3.3	Частка елементу запаси у структурі елементу оборотні активи компанії (показник ризику втрат ліквідності):	Зростання вказує на погіршення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти.
4.3.3.1	Частка елементу незавершене виробництво у структурі елементу оборотні активи компанії (показник ризику втрат ліквідності)	Зростання вказує на погіршення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти. Через події воєнного часу виникають ситуації порушення виконання зобов'язань підрядниками, що впливає на ріст незавершеного виробництва і уповільнення оборотності оборотних коштів
4.3.3.2	Частка елементу виробничі запаси у структурі елементу оборотні активи компанії	Зростання вказує на погіршення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти.
4.3.3.3	Частка елементу готова продукція у структурі елементу оборотні активи компанії	Зростання вказує на погіршення показника ліквідність структури елементу оборотні кошти.
V	Рівень рентабельності реалізації продукції (послуг)	Зростання вказує на підвищення показника прибутковості реалізації продукції (елементу оборотних коштів)
VI	Рівень матеріаломісткості продукції	Зростання показника свідчить про зростання впливу матеріальних витрат на собівартість, зміна яких можлива у разі коливання цін на матеріали. Немає офіційних норм показника. Аналіз показав, що його граничне значення в будівельній галузі складає 0,5-0,6 [авторська пропозиція]
VII	Частка елементу інші операційні витрати (витрати на роботи, послуги підрядним компаніям) у структурі собівартості	Зростання показника свідчить про зростання впливу цієї категорії витрат на собівартість, є індикатором ризику невиконання робіт

В умовах воєнного часу зростання такої залежності може демонструвати збільшення ризиків невиконання будівельних проєктів в строк через проблеми у партнерів.

Перейдемо до апробації поданого нами підходу до аналізу ефективності управління оборотними коштами на прикладі провідних будівельних компаній України.

У табл. 2 наведено аналіз зазначених показників ТзОВ «Автомагістраль-південь» (будівництво доріг) (Одеса, функціонує з 2006 р.) за 2019-2023 рр.

Аналіз отриманих результатів (табл. 2) дав змогу визначити таке:

1) стосовно аналізу показників категорії «ліквідність»:

– коефіцієнт поточної ліквідності демонстрував коливання, хоча його рівень був на рівні мінімального значення. В 2019-2022 р. цей показник зростав, і в 2022 р. склав 1,20771, але в 2023 р. дещо скоротився до 1,18621. Цей факт вказує на те, що зазначене підприємство не вирізнялося високим рівнем ліквідності, зважаючи на зростання залежності від зовнішніх зобов'язань;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності, як і коефіцієнт поточної ліквідності, вирізнявся коливаннями водночас його значення були вище норми. З 2020 р. його рівень погіршувався з огляду на пандемію COVID-19, воєнний час, які обумовили зростання залежності від зовнішніх

Таблиця 2 – Аналіз показників ефективності управління оборотними коштами ТзОВ «Автомагістраль-південь» за 2019-2023 рр. (складено за даними звітності компанії)

№ з/п	Найменування видів аналізу / показників	Значення				
		2019	2020	2021	2022	2023
I	Аналіз показників категорії «ліквідність»					
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,045	1,10295	1,15473	1,20771	1,18621
1.2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,441	0,72388	0,68444	0,67954	0,39941
1.3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,912	1,01472	0,90820	1,11239	0,78050
II	Аналіз показника рентабельність елементу оборотні кошти	2,007	8,56526	3,24037	2,11382	3,66202
III	Аналіз показника валова рентабельність елементу оборотні кошти	1,705	4,61537	4,82298	5,18371	0,67849
IV	Частка елементу оборотні кошти у структурі активів компанії, зокрема:	0,897	0,94002	0,97220	0,97836	0,99028
4.1	Частка елементу високоліквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії	0,423	0,65631	0,59273	0,56266	0,33671
4.2	Частка елементу швидколіквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії	0,451	0,26369	0,19378	0,35841	0,32126
4.3	Частка елементу повільноліквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії, серед них:	0,127	0,08000	0,21349	0,07893	0,34202
4.3.1	Частка елементу витрати майбутніх періодів у загальному складі оборотних активів	0,001	0,00015	0,00022	0,00003	0,00115
4.3.2	Частка елементу інші оборотні активи в структурі елементу оборотні активи компанії (показник ризику втрат ліквідності)	0,015	0,00836	0,01764	0,00731	0,07539
4.3.3	Частка елементу запаси у структурі елементу оборотні активи компанії (показник ризику втрат ліквідності):	0,111	0,07149	0,19563	0,07159	0,26549
4.3.3.1	Частка елементу незавершене виробництво у структурі елементу оборотні активи компанії (показник ризику втрат ліквідності)	0,076	0,04378	0,14070	0,02830	0,18346
4.3.3.2	Частка елементу виробничі запаси у структурі елементу оборотні активи компанії	0,035	0,02771	0,05494	0,04330	0,08191
4.3.3.3	Частка елементу готова продукція у структурі елементу оборотні активи компанії	0,000	0,00000	0,00000	0,0000003	0,00011
V	Рівень рентабельності реалізації продукції (послуг)	1,061	3,75784	1,71503	3,19593	7,60694
VI	Рівень матеріаломісткості продукції	0,709	0,72	0,66	0,38	0,53
VII	Частка елементу інші операційні витрати (витрати на роботи, послуги підрядним компаніям) у структурі собівартості	0,245	0,25	0,30	0,55	0,42

джерел фінансування порівняно з динамікою обсягу грошових коштів будівельної компанії;

– коефіцієнт швидкої ліквідності демонстрував скорочення, але знаходився у межах граничних значень. Він скоротився з 0,912 (2019 р.) до 0,78 (2023 р.). Вказане пов'язане з фактом непропорційності росту показника поточні зобов'язання порівняно з показником грошові кошти, дебіторська заборгованість;

2) показник рентабельність елементу оборотні кошти коливався від 2,007 % у 2019 р., 8,56 % у 2020 р., 3,24 % у 2021 р., 2,11 % у 2022 р., до 3,66 % у 2023 р. Зазначене погіршення обумовлено недостатньо ефективною політикою управління оборотними коштами, яка обумовила вплив на фінансові результати. Зокрема, відмічало вплив росту показника інші операційні витрати (витрати на оплату за роботи (послуги) підрядним організаціям) на значення показника чистий прибуток;

3) показник валова рентабельність елементу оборотні кошти мав низьке значення, яке вирізнялось скороченням впродовж досліджуваного періоду. А саме він скоротився з 1,705 в 2019 р. до 0,68 % у 2023 р. Зазначену негативну тенденцію обумовлено ростом собівартості продажу, значення якої зросло через ріст показника інші операційні витрати;

4) будівельне підприємство має високий рівень оборотності активів, який зріс за 2019-2023 рр., зазначене свідчить про позитивні тенденції розвитку;

5) частка елементу оборотні кошти у структурі активів та частка елементу швидколіквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії скоротились, що вказує на погіршення ліквідності оборотних активів, водночас зросла частка елементу повільноліквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії за основними складниками. Останнє обумовлено фактом непрогнозованого росту таких елементів як виробничі запаси та незавершене виробництво, що обумовлено особливостями воєнного часу;

6) зростання частки елементу незавершене виробництво пов'язано з впливом загрозливих явищ для компаній будівельного сектору, що виникають з огляду на невиконання договірних зобов'язань підрядниками, і останнє впливає на загрозу появи недобудованих об'єктів, збитків;

7) рівень матеріаломісткості продукції компанії будівельного сектору демонстрував коливання, в 2019 р. він склав 0,709, в 2022 р. – 0,38, а в 2023 р. – 0,53. Хоча в 2022-2023 рр. цей показник знаходився в межах норм, встановлених нами для зазначеної галузі, в 2023 р. він демонстрував ріст, що вказує на зниження доданої вартості будівельної продукції і залежність компанії від росту цін на матеріали;

8) частка елементу інші операційні витрати (витрати на роботи, послуги підрядним компаніям) у структурі собівартості вирізнялась суттєвими трансформаціями, пов'язаними з коливанням змін залежності від

підрядних організацій. За 2019-2023 рр. ця залежність зросла, що є достатньо загрозливим, оскільки в умовах воєнного часу така залежність може передбачати збої у виконання робіт, послуг підрядників.

Аналіз досліджуваних показників на прикладі ТзОВ «Група компаній «Автострада» (здійснення будівництва доріг, м. Вінниця, діє на ринку з 2015 р.) за період 2019-2023 рр. свідчить про таке:

1. Аналіз показників ліквідності свідчить про їх скорочення з огляду на ріст залежності від росту елементу зовнішні поточні зобов'язання. Встановлено, що останні демонструють темпи зростання більші, ніж досліджувані елементи оборотних коштів. Зазначене свідчить про зростання зовнішньої залежності та скорочення ліквідності, що в подальшому може вплинути на виникнення фінансових загроз.

2. Аналіз показників рентабельності свідчить про їх скорочення, що обумовлено в обох випадках зростанням інших оборотних активів (зобов'язання підрядних компаній перед підприємством). З огляду на ріст частки вказаної категорії повільно ліквідних активів скорочується рентабельність оборотних активів та валова рентабельність оборотних активів, пов'язана із впливом останніх на результати продажів.

3. Будівельна компанія має високий рівень оборотності активів, який зріс в 2019-2023 рр., це є позитивним результатом діяльності.

4. Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зниження частки елементу високоліквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії, ріст частки елементу швидколіквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії, ріст частки елементу повільноліквідні оборотні кошти у структурі елементу оборотні активи компанії. Вказане пов'язано з фактом непрогнозованого росту таких елементів повільно ліквідних активів, як виробничі запаси та незавершене виробництво. Останнє свідчить про загрозу невиконання зобов'язань, і обумовлено порушенням договірних умов з боку підрядних організацій.

5. Рівень матеріаломісткості продукції компанії будівельного сектору знизився за 2019-2023 рр. з 0,80 до 0,5. Вказане свідчить про скорочення залежності від матеріального складника, і це є позитивним свідченням технологізації будівництва. Водночас частка елементу інші операційні витрати (витрати на роботи, послуги підрядним компаніям) у структурі собівартості зросла впродовж вказаного періоду, що вказує на зростання залежності від підрядних організацій.

References

1. Kovalenko O.V., Otechko Y.S. Increasing the efficiency of the formation and use of working capital of an enterprise. *Market infrastructure*. 2016. Vol. 1. pp. 133-139. (in Ukrainian).
2. Akgün A.I., Karataş A.M. Investigating the relationship between working capital management and business performance: Evidence from the 2008 financial crisis of EU-28. *International Journal of Managerial Finance*. 2021. Vol. 17(4). pp. 545-567. URL: <https://doi.org/10.1108/IJMF-08-2019-0294>
3. Boţoc C. and Anton S. G. Is profitability driven by working capital management? Evidence for high-growth firms from emerging Europe. *Journal of Business Economics and Management*. 2017. Vol. 18(6). pp. 1135-1155. URL: <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1402362>
4. Gołaś Z. Impact of working capital management on business profitability: Evidence from the Polish dairy industry. *Agricultural Economics / Zemedelska Ekonomika*. 2020. Vol. 66(6). pp. 278-285. URL: <https://doi.org/10.17221/335/2019-AGRICECON>
5. Jaworski J., Czerwonka L. Profitability and working capital management: evidence from the Warsaw Stock Exchange. *Journal of Business Economics and Management*. 2022. Vol. 23(1). pp. 180-198. URL: <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.15087>
6. Kayani U.N., De Silva T.-A., Gan Ch. Working capital management and firm performance relationship: An empirical

ВИСНОВКИ

Дослідження наукових підходів, аналіз практики діяльності підприємств будівельної галузі дало змогу розробити авторський підхід до оцінювання ефективності управління оборотними коштами цього сектору. В рамках поданого авторського підходу враховано специфіку галузі, особливості управління зазначеним процесом, що відрізняє його від традиційних наукових підходів, в яких не визначено акцент на особливостях ефективності управління оборотними коштами підприємств будівельного сектору (зокрема в умовах воєнного стану). Специфікою авторської розробки є врахування впливу на ефективність управління оборотними коштами розрахунків зі сторонніми організаціями (підрядними компаніями-партнерами), встановлення граничних меж рівня матеріаломісткості продукції, характерного для галузі, виокремлення показника валова рентабельність елементу оборотні кошти, який дає змогу встановити залежність рентабельності продажу від ефективності управління оборотними коштами, показує рівень ефективності управління оборотними коштами за напрямом основна економічна діяльність компаній будівельної галузі.

Узагальнюючи дослідження, констатуємо, що до основних проблем у площині ефективності управління оборотними коштами компаній будівельного сектору України можна віднести: зниження показників рентабельності управління оборотними коштами, пов'язане з фактом непрогнозованого росту вартості послуг підрядних компаній-партнерів; зниження показників ліквідності з огляду на зростання частки елементу повільно ліквідні активи (а саме незавершене виробництво та виробничі запаси); збільшення росту зовнішньої залежності від елементу поточні зовнішні зобов'язання, що діє на зменшення показників ліквідності, і пов'язаний з ростом частки виробничих запасів (пов'язано з тим, що компанії здійснюють закупівлю оптовий партій для скорочення ціни) та незавершеного виробництва у структурі оборотних коштів; збільшення росту залежності елементу собівартість продукції (послуг) від непрогнозованого росту елементу інші операційні витрати (витрати на покриття робіт підрядних організацій, вартість яких росте в умовах воєнного часу), які у разі невиконання зобов'язань з боку підрядників можуть стати збитками.

Серед перспектив подальших досліджень за вказаним напрямом можемо виділити можливість визначення прогнозних напрямів оптимізації управління ефективністю управління оборотними коштами на підприємствах будівельної галузі у воєнний час та у період повоєнного відновлення в Україні.

investigation of Australasian firms. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*. 2020. Vol. 23(3). URL: <https://doi.org/10.1142/S0219091520500265>

7. Salah O., Georgy M., Ragab A. Financial ratio analysis in Construction Industry: an Investigation using Machine learning. *Proceedings of International Structural Engineering and Construction*. 2021. Vol. 8(1). [www.doi.org/10.14455/ISEC.2021.8\(1\).CON-11](http://www.doi.org/10.14455/ISEC.2021.8(1).CON-11)

8. Zimon G., Nakonieczny J., Chudy-Laskowska K., Wójcik-Jurkiewicz M., Kočański K. An Analysis of the Financial Liquidity Management Strategy in Construction Companies Operating in the Podkarpackie Province. *Risks*. Vol. 10. Issue 5. <https://doi.org/10.3390/risks10010005>

Anatolii KOZLOVSKYI

postgraduate student, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6490-3575>

e-mail: anatolijkozlovskil04@gmail.com

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF WORKING COST MANAGEMENT AT CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE

Introduction. *The state of working capital management of enterprises engaged in economic activity in the construction industry of Ukraine, as well as enterprises in other sectors of the economy, has many threats and risks, the impact of which also affects the effectiveness of the studied process. Establishing the main assessment indicators and problems in this area will allow us to determine ways to respond and overcome challenges and will allow us to assess the ability of Ukrainian companies in this industry to the destructive effects of threats and challenges caused by wartime.*

The purpose of the paper is to analyze the effectiveness of working capital management at enterprises in the construction industry of Ukraine.

Results. *The paper formulates the author's approach to assessing the efficiency of working capital management in this sector. Within the framework of the presented author's approach, the specifics of the industry and the features of managing the specified process are taken into account, which distinguishes it from traditional scientific approaches that do not emphasize the features of the efficiency of working capital management of enterprises in the construction sector (including under martial law).*

Conclusions. *It was noted that the main problems in the area of the efficiency of working capital management of companies in the construction sector of Ukraine include: a decrease in the profitability of working capital management, associated with the fact of an unforeseeable increase in the cost of services of contracting partner companies; a decrease in liquidity indicators due to the increase in the share of the element of slowly liquid assets (namely, work in progress and production inventories); an increase in the growth of external dependence on the element of current external liabilities, which acts on a decrease in liquidity indicators and is associated with an increase in the share of production inventories (due to the fact that companies purchase wholesale lots to reduce prices) and work in progress in the structure of working capital; an increase in the growth of the dependence of the element of the cost of products (services) from an unforeseeable increase in the element of other operating expenses (expenses for covering the work of contracting organizations, the cost of which increases in wartime conditions), which in the event of non-fulfillment of obligations by contractors may become losses.*

Keywords: *efficiency analysis, working capital management, enterprises of the construction industry of Ukraine, gross profitability of working capital, contracting organizations, other current assets, martial law, other operating expenses, violation of contract terms*

Тетяна Сергіївна ЯРОВЕНКО

д.е.н., доцент, професор кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Ллона Євгенівна СЕМЕНЧА

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Наталія Вікторівна КУРЯЧА

к.е.н., доцент кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>

e-mail: nkuriacha@gmail.com

Людмила Юріївна ГОРДЕЄВА-ГЕРАСИМОВА

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-2890>

e-mail: gor.luda@gmail.com

СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ТА БІЗНЕС-ЕТИКИ

У статті розглянуто сучасні підходи управління проєктами, які включають економічний аналіз, оцінювання ризиків і бізнес-етики та дозволяють підвищити ефективність організації бізнесу. Встановлено, що програмні засоби проєктного менеджменту зосереджено у напрямках управління ресурсами, адміністрування, а також системного управління проєктами, яке включає бюджетування, управління строками й ресурсами, адміністрування процесів. Встановлено, що для проведення аналізу узгодженості проєкту та об'єктів інвестування доцільно застосовувати ієрархічний підхід. Підкреслено, що програмні продукти з управління ризиками можуть виступати додатками до систем календарного планування проєктів, або самостійними програмами. Встановлено, що в управлінні сучасними проєктами доцільне проведення соціального аналізу й аудиту, а також дотримання принципів цифрової бізнес-етики.

Ключові слова: проєктний аналіз, економічний аналіз, оцінювання ризиків, бізнес-етика, методи прийняття рішень, бізнес, організація діяльності, тімбілдінг

ВСТУП

В умовах економіко-політичної та ринкової нестабільності ефективна організація бізнесу базується на сучасних підходах до управління проєктами, які комплексно поєднують та враховують різні аспекти, зокрема економічний аналіз, оцінювання ризиків та бізнес-етики. Інноваційні методи, підходи, механізми та технології забезпечують покращення й полегшення розроблення проєкту та управління ним.

Питанням проєктного менеджменту присвячено праці К. Флемінга, П. Робертса, Р. Хосенлопа, С. Бута, О. Пурського, Ю. Теслі, А. Білощицького, Т. Янковця, А. Проккофьевої, Л. Кобиляцького, І. Мазура, В. Шапіро, Д. Крамської, В. Кучинського, О. Гуцан та ін.

У сучасному світі проєктні організації та представники бізнесу зазвичай реалізують типові проєкти, що розроблено на основі накопичених знань та досвіду. Проте це є проблемою, адже поверхнева схожість та стандартні традиційні підходи у динамічних умовах ведуть до прийняття помилкових управлінських рішень. Отже, виникає гостра потреба додаткових досліджень у напрямі впровадження новітніх підходів управління проєктами з огляду на нові можливості інформаційно-комунікаційних технологій та необхідність адаптації до динамічних змін й інновацій.

МЕТА статті – визначення сучасних підходів до управління проєктами на засадах економічного аналізу, оцінювання ризиків та бізнес-етики для ефективної організації бізнесу умовах динамічного оточуючого середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження складають методи наукового пізнання: контент-аналіз, функціональний аналіз, методи індукції та синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

В управлінні проєктом протягом проєктного циклу досягається збалансування робіт й ресурсів за складом і обсягом у просторово-часових межах за заданих параметрів результативності, ефективності, ліквідності, якості та ризиків. Таке збалансування досягається шляхом створення релевантного інформаційно-комунікаційного середовища. Крім того, галузева належність, регіональне розташування, інноваційність й масштабність проєкту зумовлює й специфіку управління ним.

Загалом програмні засоби проєктного менеджменту зосереджено у напрямках: управління ресурсами проєктів на основі їх оптимізації й ефективного застосування (ERPP, PrimaNad); адміністрування проєктів, що дає змогу приймати управлінські рішення й контролювати (APE, PrimaLib); системного управління проєктами (ClickUp, Asana, Paymo, nTask, HiTask, ProofHub, Forecast, Zenkit, ProProfs, Slenke, RaveTree, Basecamp, Wrike, Celoxis, Podio, Trello, Teamwork, Hive, JIRA, Clarizen, Pivotal, Tracker, Liquid, Planner, Бітрікс24, Jira, Basecamp, MS Project, GanttProject, Primavera, TeamLab, OpenProj [1]), що поєднує бюджетування, управління ресурсами й строками та адміністрування процесів.

Також для великих компаній, які реалізують декілька проєктів у комплексі, рекомендується формування

портфеля пріоритетних проєктів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. За такого підходу системно узгоджуються розподіл ресурсів, інвестицій й управління ризиками, що забезпечує їх оптимальне застосування й максимальну ефективність.

Особливу роль у проєктному менеджменті відіграє аналіз проєктів, що розвивається як сучасний науковий напрям. Так, Д. Крамської, В. Кучинський та О. Гуцан розробили методичний підхід до проведення економічного аналізу узгодженості проєкту та об'єктів інвестування. В його основі лежить ієрархічний підхід, який дає змогу виявити сумісні потенційно перспективні проєкти, одночасна реалізація яких дасть змогу одержати синергетичний ефект у межах погоджених цілей та задач розвитку підприємства, а також задоволення очікування інвесторів. Пропонується запровадити графічний аналіз порівнянності цілей підприємства та проєкту шляхом зіставлення показників бізнес-плану та результатів господарської діяльності суб'єкта [1].

Основними проєктними ризиками, що потребують управління є: перевищення бюджету, неефективне використання ресурсів, часові затримки виконання робіт, невиконання контрактних зобов'язань, проблеми управління персоналом, інфляція й неплатоспроможність покупців, невраховані попередньо перешкоди (наприклад, бюрократичного характеру, невдале розташування тощо), відсутність захисту інновацій й комерційної таємниці тощо. Суттєвими організаційними проблемами є: взаємодія адміністрування проєктів з управлінням їх ресурсами, а також взаємозв'язок проєктного менеджменту з управлінням компанією. Ці ризики можна зменшити шляхом ефективного управління, яке враховує етап або стадію життєвого циклу, на якій знаходиться проєкт.

О. Данченко та В. Занора зазначають, що сучасні програмні продукти з управління ризиками являють собою інформаційні системи підтримки управління проєктами, виступають окремими додатками до систем календарного планування, або можуть бути самостійними програмами. До них відносяться: Dekker TRAKKER, @Risk Professional for Project, ER Project 1000, Enterprise project, Intelligent Planner, Risk Track, Mesa/Vista Risk Manager, Open Plan, Project Expert тощо [2].

Крім того, фахівці [2] наголошують, що здійснювати керування ризиками нині замало, необхідно управляти: змінами, проблемами, конфліктами, стресами та кризами, оскільки вони взаємопов'язані й мають негативний вплив на проєкт.

Н. Ющенко наголошує, що управління ризиками як окрема підсистема управління проєктами повинна включати: планування, ідентифікацію, аналіз, реагування та контроль [2]. Рекомендовано розширити інструментарій ризик-менеджменту проєкту шляхом застосування сучасних методів таких як [2]: аналіз документації попередніх проєктів та контрольних списків, метод аналогій, опитування експертів, аналіз припущень, методи діаграм (причинно-наслідкових, впливу, системних), SWOT-аналіз, методи творчої генерації ідей («мозковий шторм»), Delphi, метод номінальної групи, картки Кроуфорда, діаграма спорідненості, теорія вирішення винахідницьких завдань тощо.

Все більше компаній в оцінюванні ефективності й управління проєктами враховують бізнес-етику як механізм, що спрямовано на формування й підтримку іміджу (репутації) бізнесу, створює сприятливе бізнес-

середовище, розширює можливості розвитку, допомагає заручитися підтримкою громадськості й налагоджувати взаємовідносини з цільовими аудиторіями. Тоді як недотримання етичних принципів призводить до санкцій, шкоди репутації, втрати довіри, ринку й прибутку.

Для врахування в управлінні проєктом дотримання принципів бізнес-етики доцільним є проведення соціального аналізу й аудиту стосовно поведінки компанії відносно громадськості, екології, охорони здоров'я та безпеки. Нині є різні методики соціального аудиту, зокрема New Economic Foundation (NEF), SmithO'Brien тощо.

В такому аналізі й аудиті розглядаються:

- дотримання законодавчо-нормативних вимог, прозорість та підзвітність проєкту;
- соціальна відповідальність проєкту (впровадження заходів з ліквідації й запобігання повторення негативних впливів);
- трудові ресурси проєкту (професіоналізм, рівень освіти й культури, дотримання прав людини та трудового законодавства, психофізичний стан, мотивація й стимулювання праці, соціальний захист, ергономіка, участь працівників в управлінні, корпоративна культура тощо);
- бізнес-поведінка – політика проєкту відносно стейкхолдерів (клієнтів й постачальників, місцевих громад, органів влади, асоціацій та ін.);
- менеджмент якості проєкту;
- екологічність, енергозбереження, охорона навколишнього середовища;
- патріотична спрямованість та волонтерство проєкту.

В управлінні сучасними проєктами в умовах цифровізації бізнесу, доцільно враховувати цифрову бізнес-етику.

В. Компанієць та В. Крацер виділяють напрями цифрової бізнес-етики:

- етика даних, яка вивчає збереження конфіденційності інформації та застосування цифрових даних поза межами прав та етичних принципів;
- етика застосування штучного інтелекту, яка розглядає питання меж та наслідків їх застосування для людини, суспільства, економіки;
- цифрова етика ведення бізнесу і цифрової трансформації, яка, зокрема, стосується цифрових монополій.

Для дотримання цифрової бізнес-етики компаніям в управлінні проєктами рекомендовано: прийняти відповідальність за наслідки цифровізації бізнес-процесів; впровадити оцінювання цифрової бізнес-етики як обов'язкового складника соціального аналізу й аудиту проєкту; підвищувати кваліфікацію персоналу у сфері цифровізації; здійснювати цифрову комплексну перевірку усіх бізнес-процесів; застосовувати етичні принципи цифрового проєктування продукту тощо.

ВИСНОВКИ

Проєктний підхід нині є невід'ємною частиною організації бізнесу сучасних компаній, що забезпечує постійний розвиток відповідно до умов ринку. Ефективна система управління проєктами забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності суб'єктів, їх фінансову стабільність та ринкову позицію. Проте для побудови сучасної системи управління проєктами слід впроваджувати сучасні науково-обґрунтовані підходи, зокрема, до економічного аналізу, оцінювання та управління ризиками, а також врахування принципів бізнес-етики.

Список використаних джерел

1. Смесова В.Л., Дудка А.С., Дмитрієва А.О. Цифровізація у сфері управління проектами та електронній торгівлі. *Економічний вісник*. 2021. №1 (73). С. 115-126.
2. Ющенко Н.Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. *Держава та регіони*. 2020. № 6. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf
3. Крамської Д.Ю., Кучинський В.А., Гуцан О.М. Методичний підхід до проведення якісного аналізу узгодженості проекту та об'єкту інвестування. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2020. № 3 (2020). С. 58-66.
4. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
5. Компанієць В.В., Крацер В.В. Актуальні проблеми цифрової етики бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 150 –166.

References

1. Smiesova V.L., Dudka A.S., Dmitriieva A.O. Digitalization in the field of project management and e-commerce. *Economic Bulletin*. 2021. №1 (73). pp. 115-126. (in Ukrainian).
2. Yushchenko N.L. Comparison of methods for identifying risks of complex projects for the modernization of heat sources and heat networks. *State and regions*. 2020. № 6. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf (in Ukrainian).
3. Kramskoi D.Yu., Kuchynskiy V.A., Hutsan O.M. Methodical approach to conducting a qualitative analysis of the consistency of the project and the investment object. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*. 2020. № 3 (2020). pp. 58-66. (in Ukrainian).
4. Danchenko O.B., Zanora V.O. Project management: risk management and change management in management decision-making processes: monograph. Cherkasy, 2019. 278 p. (in Ukrainian).
5. Kompaniets V.V., Kratser V.V. Actual problems of digital business ethics. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. 2021. № 74. pp. 150-166. (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Iлона SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Nataliia KURIACHA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>

e-mail: nkuriacha@gmail.com

Liudmyla HORDIEIEVA-HERASYMOVA

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-2890>

e-mail: gor.luda@gmail.com

MODERN PROJECT MANAGEMENT APPROACHES FOR EFFECTIVE BUSINESS ORGANIZATION: ECONOMIC ANALYSIS, RISK ASSESSMENT AND BUSINESS ETHICS

Introduction. In the context of economic, political, and market instability, an effective business organization is based on modern project management approaches that combine and take into account various aspects, including economic analysis, risk assessment, and business ethics. Innovative methods, approaches, mechanisms, and technologies improve and facilitate project development and management.

The purpose of the paper is to identify modern approaches of project management based on economic analysis, risk assessment and business ethics for effective business organization in a dynamic environment.

Results. In the paper modern approaches of management projects, that include an economic analysis, evaluation of risks and business-ethics and allow to promote efficiency of organization of business, are considered. It was found out that the program facilities of project management are concentrated in directions: a management, administration, resources and also system management projects, that combine budgeting, management, administration of processes, resources and terms. It was pointed on the fact that for companies that will realize several projects in a complex, a project portfolio design is recommended. It was found out that for implementation of analysis of co-ordination of project and objects of investing it is expedient to apply hieratical approach. It was found out that programmatic items for management risks can come forward as applications to the systems of the projects calendar planning, or by the particular programs. It was found out that for management modern projects social analysis and audit, and also observance of principles of digital business-ethics was necessary.

Conclusion. The project approach is now an integral part of the business organization of modern companies, ensuring giving continuous development according to the market conditions. An effective project management system ensures the achievement of the strategic goals of the enterprises' activities, their financial stability, and market position. However, in order to build a modern project management system, modern science-based approaches should be implemented, including economic analysis, risk assessment and management, as well as compliance with business ethics.

Keywords: project analysis, economic analysis, risk assessment, business ethics, decision-making methods, business, organization of activities, team building

Марина Геннадіївна **МИХАЙЛЮТА**

керівник ФОП Михайлюта Марина Геннадіївна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2389-4055>

e-mail: danilovasvetlana25.04@gmail.com

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНИХ ТЕКСТІВ ДЛЯ B2B ТА B2C СЕГМЕНТІВ: МЕТОДИ ВПЛИВУ НА ЦІЛЬОВУ АУДИТОРІЮ

У статті визначено фундаментальні відмінності у сприйнятті текстової інформації представниками B2B і B2C аудиторій. Проаналізовано мовностилістичні, структурні й мотиваційні особливості комерційних текстів у кожному сегменті. З'ясовано, що успішна текстова комунікація в цифровому середовищі має бути тісно пов'язана з психологічними, поведінковими та професійними характеристиками цільової аудиторії. Запропоновано низку практичних рекомендацій з адаптації контенту, що сприяють підвищенню показників залученості та конверсії.

Ключові слова: специфіка ринку, стратегічні підходи, цільова аудиторія, інформаційне середовище, копірайтинг

ВСТУП

У сучасному інформаційному середовищі, де конкуренція за увагу споживача стає дедалі інтенсивнішою, ефективність комунікаційних стратегій здебільшого визначає успішність бізнесу. Комерційні тексти – один із важливих інструментів маркетингової взаємодії з цільовою аудиторією, а їхнє адаптивне використання відповідно до специфіки B2B (Business-to-Business) і B2C (Business-to-Consumer) сегментів є надзвичайно важливим. Попри широку наявність копірайтингу в комерційній практиці, відсутність уніфікованих підходів до оптимізації текстового контенту з урахуванням психологічних, поведінкових та мотиваційних відмінностей між цими двома типами аудиторій ускладнює формування ефективних стратегій текстової комунікації.

Проблема полягає у відсутності чітко структурованої методології аналізу й адаптації комерційних текстів, що враховувала б як мовностилістичні, так і стратегічні відмінності між B2B та B2C сегментами. Крім того, більшість наявних досліджень зосереджено на окремих аспектах копірайтингу, не забезпечуючи комплексного порівняльного аналізу, який дав би змогу виявити закономірності, ефективні підходи та типові помилки в побудові текстових комунікацій для різних типів цільових аудиторій.

Питання розроблення ефективних маркетингових та комунікаційних стратегій для різних сегментів бізнесу є предметом активного наукового обговорення в українському економічному дискурсі. Зокрема, І. Бойчук обґрунтовує різні підходи до вибору маркетингової стратегії залежно від цільового сегмента – B2C чи B2B, акцентуючи на необхідності гнучкої адаптації інструментів впливу з урахуванням поведінкової специфіки аудиторії. Авторка виокремлює суттєві відмінності в комунікативних установках, що формують потребу у відповідному текстовому супроводі маркетингових кампаній [1]. В іншій роботі І. Бойчук наголошує, що комунікаційна взаємодія в сегменті B2B ґрунтується не лише на професіоналізмі, а й на довірі, стабільності та репутаційній надійності. Науковиця зазначає, що маркетингові тексти у B2B повинні виконувати не лише інформативну функцію, а й бути елементом ділового позиціонування компанії.

Учені Л. Березовська та А. Кириченко досліджують

роль цифрового маркетингу в умовах нестабільного середовища, зокрема в період війни, коли адаптація комунікацій набуває стратегічного значення [3]. Авторки доводять, що цифрові інструменти в сегментах B2B і B2C застосовуються по-різному, що відповідно зумовлює потребу у відповідному стилістичному та змістовому оформленні текстових повідомлень.

Окремі публікації, зокрема роботи О. Вовчанської та Л. Іванової, зосереджено на загальних викликах, що постають перед маркетинговими службами в умовах воєнного стану [4]. У фокусі досліджень учених – зниження ефективності традиційних комунікаційних інструментів і потреба в переосмисленні стратегій формування довіри. Дослідниці підкреслюють, що в таких умовах аудиторна лояльність вибудовується не стільки навколо продукту, скільки навколо ціннісно орієнтованих меседжів, що зумовлює потребу у впровадженні нових стандартів копірайтингу.

Детальний аналіз комунікаційної політики на B2B-та B2C-ринках здійснено І. Садовською та С. Петропавловською [5]. У роботі розкрито основні диференціальні ознаки комунікацій у зазначених сегментах, зокрема увагу до логіки, доказовості й обґрунтованості в B2B-комунікаціях на протизагу емоційності та простоті подання в B2C.

Сучасні інструменти Інтернет-маркетингу, зокрема SEO, SMM, контент-маркетинг, що формують нові вимоги до структури, лексики та динаміки комерційних текстів, як досліджує С. Родіонов [6]. Дослідник акцентує на посиленні значущості персоналізованих комунікацій, що потребують максимально точного копірайтингу.

Серед концептуальних підходів до трансформації маркетингу у XXI ст. важливе місце посідають роботи С. Савіної [7], в яких простежено еволюцію маркетингових парадигм – від товароцентризму до клієнтоцентризму. Це відповідно вимагає якісно нових стратегій контентного впливу, адаптованих до конкретних очікувань споживача. Авторка наголошує на інтеграції маркетингу цінностей та досвіду, що прямо впливає на зміст текстових повідомлень.

Практичний підхід до розроблення інструментів Інтернет-маркетингу саме для B2B-сектора пропонують П. Брадулов та В. Ординський [8]. Дослідження науковців присвячене визначенню ефективних стратегій для складних товарів і послуг, що потребують технічного, інформативного, логічно структурованого контенту. Це

підтверджує специфіку мовного оформлення B2B-комунікацій, що суттєво відрізняється від емоційного стилю, характерного для B2C.

Отже, наявний науковий масив демонструє різноаспектний підхід до аналізу комунікацій у B2B і B2C середовищах, однак залишаються прогалини у сфері систематизації мовностилістичних та мотиваційних особливостей саме текстових форматів контенту для цих двох сегментів. До того ж недостатньо досліджено практичні методи адаптації текстів під цільову аудиторію з метою підвищення конверсії. Заповнення цих лакун становить наукову новизну і практичну значущість запропонованого дослідження.

МЕТА дослідження – проаналізувати та зіставити особливості комунікаційних стратегій у B2B та B2C сегментах з метою виявлення ефективних методів і підходів до оптимізації комерційних текстів відповідно до специфіки цільової аудиторії.

Завдання дослідження:

- визначити основні відмінності в мотиваційних та поведінкових характеристиках цільових аудиторій B2B і B2C сегментів;

- проаналізувати мовностилістичні особливості комерційних текстів, орієнтованих на B2B та B2C комунікацію;

- сформулювати практичні рекомендації щодо адаптації текстового контенту для підвищення конверсії у B2B та B2C середовищах.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили комплексний підхід до аналізу комунікаційних стратегій у B2B та B2C сегментах, а також дали змогу виявити специфіку оптимізації комерційних текстів залежно від типу цільової аудиторії.

Одним з основних інструментів стала методика порівняльного аналізу, яка дала змогу виявити основні відмінності та подібності у стратегічних підходах до текстової комунікації між бізнес-середовищами, орієнтованими на індивідуального споживача, та корпоративного клієнта. Завдяки порівнянню комунікативних пріоритетів, стилістичних рішень і методів подання інформації вдалося чітко окреслити специфіку мовної адаптації текстів у межах кожного з розглянутих форматів.

Крім того, у процесі дослідження застосовано метод систематизації теоретичних джерел, що дало змогу узагальнити наукові підходи до текстової оптимізації, класифікувати методи копірайтингу та структурувати знання про моделі споживчої поведінки в обох бізнес-сегментах.

Для забезпечення наочності та аналітичної репрезентації результатів застосовано табличну візуалізацію, яка дала можливість структуровано подати порівняльні характеристики мовностилістичних і комунікативних аспектів.

Такий комплекс методів дав змогу забезпечити глибину й достовірність отриманих результатів, а також сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації з адаптації текстового контенту з метою підвищення його ефективності.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасному глобалізованому середовищі, що характе-

ризується високим рівнем конкуренції та стрімкими технологічними трансформаціями формування ефективних маркетингових стратегій набуває важливого значення не лише як чинник досягнення конкурентної переваги, але й як передумова функціональної життєздатності компаній у більшості секторів економіки. У зв'язку з цим актуалізується необхідність поглибленого вивчення комунікаційної специфіки основних моделей ринкової взаємодії – B2B і B2C. Кожна з моделей передбачає застосування різних підходів до побудови комунікації з цільовою аудиторією, що відповідно зумовлює характерні відмінності в змістовому наповненні, структурній організації та стилістиці комерційних текстів, які застосовуються в межах маркетингових кампаній.

У контексті B2C-маркетингу пріоритет надається задоволенню емоційних, соціальних і функціональних потреб споживача. Комунікаційні повідомлення в цьому сегменті зазвичай характеризуються лаконічністю, яскравістю та емоційною насиченістю. Їхня мета полягає у швидкому приверненні уваги, формуванні інтересу та стимулюванні негайного рішення про придбання продукту чи послуги. Типовими засобами B2C-комунікації постають імпульсні тригери, заклики до дії, метафоричність, асоціативність і психологічно орієнтовані аргументи, що апелюють до потреб у престижі, безпеці, комфорті, естетиці тощо. Основними каналами такого типу комунікації слугують засоби масової інформації, соціальні мережі та цифрова реклама, а комерційні тексти здебільшого мають динамічну структуру, фокусуються на перевагах для споживача та характеризуються високим ступенем емоційного впливу [9, с. 1169].

На відміну від B2C-сегмента комунікацію у сфері B2B орієнтовано на професійну аудиторію, яка приймає рішення, спираючись на раціональний аналіз, стратегічні пріоритети та економічну доцільність. У цьому контексті комерційні тексти вирізняються високим рівнем структурованості, інформативності та логічності викладу. Їхній зміст переважно містить конкретні факти, технічні характеристики, показники ефективності, кейси практичного впровадження та аргументи, що підтверджують доцільність співпраці з позиції довгострокового партнерства.

Ефективна B2B-комунікація передбачає не лише презентацію продукту чи послуги, а й формування довіри до бренду шляхом демонстрації експертності, надійності, адаптивності та відкритості до індивідуальних потреб замовника. Враховуючи ці особливості, найпродуктивнішими каналами B2B-комунікації є персоналізовані ділові листи, фахові презентації, галузеві вебінари, профільні публікації, корпоративні блоги та платформа LinkedIn, яка забезпечує професійне позиціонування й прямиий доступ до цільової аудиторії.

Так, порівняльний аналіз комунікаційних стратегій у сегментах B2B та B2C дає змогу зробити висновок, що вибір стилістики, структури й каналів маркетингової взаємодії визначається не лише характеристиками цільової аудиторії, але й логікою прийняття рішень, тривалістю циклу купівлі, типом взаємодії та очікуваними комунікаційними ефектами. Порівняння основних підходів до вибору комунікаційних стратегій для B2C і B2B бізнесу подано у табл. 1.

Попри зазначені відмінності, між B2B і B2C комунікаціями також є спільні риси. Обидва підходи вимагають

Таблиця 1 – Порівняння ключових підходів до вибору комунікаційних стратегій для B2C і B2B бізнесу (власна розробка автора)

Критерій	B2C	B2B
Цільова аудиторія	Індивідуальні споживачі, широкі маси	Компанії, підприємства, корпоративні клієнти
Мотивація аудиторії	Емоційна, імпульсна, потреба в статусі, зручності, задоволенні	Раціональна, прагматична, орієнтована на ефективність
Стиль комунікації	Емоційний, креативний, простий, переконливий	Формальний, діловий, логічний, технічно обґрунтований
Тип повідомлень	Яскраві слогани, образні метафори, емоційні тригери	Детальна інформація, специфікації, бізнес-кейси
Тональність тексту	Легка, дружня, персоналізована	Стримана, професійна, експертна
Тривалість циклу прийняття рішень	Короткий, швидкий (часто одноосібний)	Довготривалий, складний (багатоетапний, кілька рішень)
Кількість осіб, що приймають рішення	1 особа або сім'я	Група осіб: закупівельники, менеджери, технічні експерти
Основні канали комунікації	Соціальні мережі, масова реклама, e-mail розсилки, сайт	Персональні листи, LinkedIn, вебінари, галузеві конференції
Мета комерційного тексту	Залучити увагу, викликати емоції, спонукати до купівлі	Надати аргументи, підвищити довіру, створити довгострокову цінність
Тип контенту	Візуально орієнтований, короткий, розважальний	Інформативний, аналітичний, глибокий

чіткого визначення цільової аудиторії, розуміння її мотивацій і поведінкових моделей, а також застосування контенту як основного засобу формування ціннісної пропозиції. Водночас основні відмінності між B2C- та B2B-комунікацією виявляються, зокрема, в рівні емоційної насиченості повідомлень, тривалості процесу прийняття рішень, кількості учасників купівельного процесу, а також у вимогах до стилістичного оформлення контенту.

Системний порівняльний аналіз засвідчує, що B2C-модель ґрунтується переважно на одноетапному купівельному циклі, який активується емоційним імпульсом, тоді як B2B-комунікація передбачає багаторівневу взаємодію з участю представників різних рівнів управління, в межах якої провідну роль відіграє раціональне обґрунтування цінності комерційної пропозиції. Ці відмінності безпосередньо впливають на вибір мовних засобів, способи структурування інформації та інтенсивність використання логічних і емоційних аргументів у комерційних текстах. Відтак, у процесі оптимізації маркетингових повідомлень доцільно враховувати не лише технічні характеристики контенту, а й соціально-психологічні особливості цільової аудиторії кожного сегмента [10].

Отже, ефективне розроблення комунікаційної стратегії в межах B2B і B2C взаємодії потребує глибокого врахування специфіки сприйняття, очікувань, комунікативних установок та тривалості взаємин з аудиторією. Саме зазначені параметри формують підґрунтя для створення релевантних комерційних текстів. Порівняльний

аналіз основних характеристик взаємодії з цільовими групами подано у табл. 2.

У сегментах B2B і B2C застосовуються диференційовані підходи до текстової оптимізації, які враховують як соціально-психологічні характеристики цільової аудиторії, так і особливості її мотиваційно-поведінкової моделі у прийнятті споживчого рішення. Відтак, персоналізація комунікативного повідомлення, його стилістична, лексична та структурна адаптація відповідно до типу аудиторії є визначальними чинниками створення ефективного комерційного тексту [11, с. 76].

У B2C-сегменті, де основною метою є залучення уваги масового споживача, схильного до прийняття рішень під впливом емоційних імпульсів і прагнення до особистої вигоди, текстова оптимізація орієнтована на застосування методів емоційного тригерингу, сторітелінгу, закликів до дії (call-to-action), а також інструментів SEO для підвищення онлайн-видимості. Комерційні тексти в цьому сегменті зазвичай характеризуються лаконічністю, динамічністю, доступністю викладу, часто супроводжуються візуальними елементами або мультимедійними вставками. Основні акценти зосереджено на персональній вигоді, створенні відчуття терміновості («обмежена пропозиція», «лише сьогодні»), застосуванні соціальних доказів (відгуки, рейтинги, популярність продукту). Ефективність тексту додатково забезпечується за допомогою A/B-тестування заголовків, форматів подачі та структури з метою виявлення найрезультативнішого варіанту [12, с. 134].

Таблиця 2 – Взаємодія з цільовою аудиторією як основа вибору комунікаційної стратегії (власна розробка автора)

Критерій взаємодії	B2C	B2B
Тип цільової аудиторії	Масова, неоднорідна, з різним рівнем освіченості та потреб	Вузька, професійна, спеціалізована, з конкретними запитам
Основні потреби аудиторії	Емоційне задоволення, комфорт, престиж, швидке розв'язання проблем	Раціональність, рентабельність, ефективність, надійність
Очікування від комунікації	Простота, швидкість реагування, розважальність, доступність	Глибина змісту, професійність, деталізація, обґрунтованість
Особливості сприйняття повідомлень	Візуальне, емоційне сприйняття; швидке ухвалення рішень	Аналітичне, логічне сприйняття; обдумані рішення після аналізу
Частота взаємодії	Часті, короткі контакти; миттєві реакції в соціальних мережах	Періодичні контакти, довготривале формування довіри
Основні інструменти комунікації	SMM, email-маркетинг, push-повідомлення, інфлюенсери, сторітелінг	Бізнес-презентації, особисті зустрічі, професійні листи, вебінари
Рівень персоналізації	Середній, базується на сегментації за поведінкою та інтересами	Високий, з урахуванням специфіки бізнесу і попередньої взаємодії
Роль емоцій у взаємодії	Визначальна: формують імпульс до покупки	Другорядна: пріоритетне значення мають довіра, логіка, цифри
Очікувана тривалість відносин	Короткострокова (одноразова чи епізодична покупка)	Довгострокова (партнерські відносини, повторні угоди)
Ризик невідповідності повідомлення	Високий – швидка втрата уваги за неактуальності або перенавантаження	Високий – втрата довіри або інтересу за непрофесійної комунікації

Натомість у B2B-сегменті оптимізація комерційних текстів ґрунтується на аналітичному підході, що зумовлено необхідністю звернення до професійної аудиторії, яка приймає рішення на основі раціонального аналізу, економічної доцільності та стратегічної перспективності пропозиції. У таких текстах домінують логічна аргументація, чітка структура, насиченість фактологічним матеріалом, застосування професійної термінології відповідно до галузевої специфіки. Основними формами текстів є лонґриди, white papers, кейс-стаді, технічні описи, аналітичні публікації експертного характеру, спрямовані на демонстрацію компетентності, надійності та довгострокових переваг співпраці. Значну роль відіграє персоналізація через сегментування аудиторії за критеріями галузевої належності, масштабів бізнесу та функціональних обов'язків посадових осіб (зокрема, окремий підхід до представників закупівельних департаментів, технічних директорів, фінансових аналітиків тощо). Додатковим інструментом є створення контенту, що відповідає окремим етапам воронки продажів – від «пробудження інтересу» до «обґрунтування рішення» та «підтвердження вигоди» [13, с. 76].

У сегменті B2B оптимізація комерційних текстів часто передбачає інтеграцію з автоматизованими системами лідогенерації та CRM-платформами, що забезпечує можливість відстеження ефективності окремих фраз, заголовків або структурних елементів тексту з подальшим їх вдосконаленням на основі зібраних аналітичних даних. Такий підхід дає змогу здійснювати динамічну адаптацію контенту відповідно до поведінкових індикаторів цільової аудиторії. У текстах B2B важливим є формування довіри до бренду або компанії, підтвердження професійної компетентності, дотримання стриманої, логічно вивіреної манери викладу з мінімальним застосуванням емоційної лексики. Водночас допустимим є застосування соціальних доказів у вигляді кейсів, прикладів успішної співпраці, сертифікацій, статистичних або дослідницьких даних, що підсилюють довіру та аргументують доцільність взаємодії.

Беручи до уваги зазначені відмінності у структурі, функціях і стилістичних особливостях комерційних текстів залежно від цільового сегмента, доцільним є системне узагальнення основних методів їхньої оптимізації з урахуванням специфіки B2B та B2C-комунікацій [13, с. 493]. Проведення порівняльного аналізу дає змогу чітко ідентифікувати зміну комунікативних акцентів, трансформацію стилістики та застосування релевантних інструментів залежно від характеру взаємодії з аудиторією. У табл. 3 наведено основні методи оптимізації комерційного контенту в середовищах B2B і B2C, що дає змогу глибше

усвідомити розбіжності в підходах до побудови текстів і підвищити ефективність контентної стратегії.

Ефективна адаптація текстового контенту до специфіки B2B та B2C сегментів є важливим інструментом підвищення рівня конверсії та досягнення цільових бізнес-результатів [14, с. 86]. У B2C-комунікації доцільно зосереджуватись на створенні емоційного зв'язку зі споживачем, застосовуючи яскраві заголовки, елементи сторітелінгу, персоналізовані звернення та заклики до дії, які апелюють до потреб, бажань або болю цільової аудиторії. Тексти мають бути лаконічними, легко прочитуваними, адаптованими під мобільні пристрої, із застосуванням технік A/B тестування для оптимізації заголовків та контентних блоків. Важливо забезпечити швидку трансляцію основної вигоди для клієнта в межах перших кількох секунд взаємодії з повідомленням.

Натомість для B2B-середовища доцільно фокусуватися на раціональних аргументах, доказовій базі та демонстрації експертизи [15]. Текстовий контент має будуватися навколо ціннісної пропозиції, що підкреслює економічну ефективність, технічні переваги або інноваційність продукту чи послуги. Доцільно застосовувати структуровану подачу інформації (наприклад, у вигляді лонґридів, white papers або кейсів), деталізовану аналітику, цитування релевантних джерел та професійних відгуків. Значну увагу варто приділяти адаптації текстового контенту до професійних ролей осіб, відповідальних за прийняття рішень з урахуванням їхніх функціональних повноважень, інформаційних потреб, очікувань та мотиваційних установок.

В обох сегментах необхідно інтегрувати текстовий контент у загальну стратегію омніканальної комунікації, синхронізуючи повідомлення з візуальним оформленням, навігацією сайту, e-mail-розсилками, соціальними мережами та SEO-оптимізацією. Крім того, важливо постійно проводити аналітику користувацької поведінки та оновлювати текстовий контент відповідно до змін у вподобаннях аудиторії та ринкових трендів.

Так, оптимізація комерційних текстів для B2C і B2B сегментів базується на кардинально різних підходах, що зумовлено відмінностями в поведінці аудиторії, контексті прийняття рішень та характері комунікації. Якщо B2C орієнтовано на стимуляцію швидкої купівлі через емоції та візуальний імпульс, то B2B потребує стратегічного переконання через логіку, докази і професійний діалог. Ефективне поєднання зазначених методів з урахуванням цифрових технологій і персоналізованого підходу дає змогу значно підвищити результативність маркетингової комунікації в обох сегментах.

Таблиця 3 – Основні методи оптимізації комерційних текстів у B2B та B2C сегментах (власна розробка автора)

Критерій	B2C	B2B
Ціль тексту	Швидке захоплення уваги, стимулювання імпульсної покупки	Побудова довіри, надання доказової бази для раціонального прийняття рішення
Тональність і стиль	Емоційна, доступна, дружня, часто з гумором	Формальна, професійна, нейтральна, іноді технічна
Формати контенту	Короткі пости, банери, промостатті, слогани, e-mail розсилки, сторітелінг	Аналітичні статті, кейс-стаді, white papers, технічні описи, лонґриди
Методи переконання	Емоційні тригери (страх, бажання, радість), соціальний доказ, обмеження часу/кількості	Факти, цифри, аналітика, ROI (окупність інвестицій), професійні кейси, рекомендації
Структура тексту	Заголовок – основна вигода – емоційний тригер – заклик до дії	Проблема – рішення – переваги – кейс або приклад – заклик до подальшої взаємодії
Персоналізація	Мінімальна, звичай масова (іменне звертання, поведінкова аналітика)	Висока, адаптація під конкретну галузь, масштаб бізнесу або роль особи в прийнятті рішення
Додаткові інструменти	A/B тестування заголовків, UX-тексти, SEO, інтеграція з соцмережами	CRM-аналітика, контент-маркетинг, сегментація лід-магнітів, інтеграція з sales-панелями

ВИСНОВКИ

У дослідженні виявлено, що основні відмінності між цільовими аудиторіями B2B і B2C сегментів полягають у мотиваційній спрямованості та характері прийняття рішень. Для споживачів B2C характерна емоційно забарвлена поведінка, орієнтована на задоволення особистісних потреб, із високою чутливістю до імпульсних стимулів, брендової привабливості та цінових характеристик. Натомість представники B2B аудиторії демонструють раціональний підхід до вибору, ґрунтуючись на критеріях економічної доцільності, функціональності продукту, стратегічної вигоди та професійної репутації постачальника.

Контент, спрямований на B2C сегмент, характеризується яскравими заголовками, емоційно насиченими формулюваннями, персоналізацією звернення та широким застосуванням закликів до дії. Натомість B2B тексти тяжіють до формального стилю, структурованості, фактологічної аргументації, спеціалізованої термінології та демонстрації експертного підходу.

У дослідженні розглянуто сучасні методи копірайтингу та текстової оптимізації, серед яких основну роль відіграють сегментація аудиторії, A/B тестування, застосування сторітелінгу, технік SEO та принципів UX-

писання. Встановлено, що вибір конкретних методів має базуватися на точному розумінні особливостей цільової аудиторії та маркетингових цілей бізнесу.

На основі здійсненого аналізу розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на адаптацію текстового контенту до потреб і очікувань споживачів B2B та B2C сегментів. Зокрема, для підвищення конверсії у B2C середовищі доцільно застосовувати емоційно залучений, лаконічний контент з виразною вигодою для споживача, тоді як для B2B – створювати раціонально обґрунтовані, структуровані матеріали з акцентом на довіру, економічну ефективність і професіоналізм.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної бази для вивчення ефективності різних комунікаційних стратегій та копірайтингових технік у B2B і B2C сегментах з урахуванням галузевої специфіки, регіональних відмінностей та рівня цифрової зрілості бізнесу. Доцільним також є проведення кількісних і якісних досліджень реакції цільової аудиторії на різні мовностилістичні моделі комерційних текстів, а також аналіз поведінкових метрик (CTR, CR, time on page тощо) у контексті текстової оптимізації.

Список використаних джерел

1. Бойчук І.В. Підходи до вибору стратегії маркетингу для B2C і B2B бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 78. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-08>
2. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 272–279. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-38>
3. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2508>
4. Вовчанська О.М., Іванова Л.О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293>
5. Садовська І.І., Петропавловська С.Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 327–334. URL: https://www.easterneuropebm.in.ua/journal/20_2019/51.pdf
6. Родіонов С.О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. Вип. 3 (8). С. 110–118. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.11>
7. Савіна С.С. Тенденції розвитку сучасних концепцій маркетингу. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6393>
8. Брадулов П.О., Ординський В.І. Стратегія застосування інструментів Інтернет-маркетингу для B2B сектора. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 8. С. 251–259. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-251-259>
9. Ijomah T.I., Okeleke P.A., Babatunde S.O. The influence of integrated marketing strategies on the adoption and success of IT products: A comparative study of B2B and B2C markets. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2023. Vol. 5. № 12. pp. 1164–1183. URL: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v5i12.1420>
10. Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York: Harper Business, 2019. URL: https://antonzitz.com/wp-content/uploads/2020/07/The-Business-of-Platforms_f.pdf
11. Zhou L., Mao H., Zhao T., Wang V. L., Wang X., Zuo P. How B2B platform improves Buyers' performance: Insights into platform's substitution effect. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 143. pp. 72–80. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.060>
12. Thitimajshima W., Esichaikul V., Krairit D. A framework to identify factors affecting the performance of third-party B2B e-marketplaces: A seller's perspective. *Electronic Markets*. 2018. Vol. 28. pp. 129–147. URL: <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0256-3>
13. Jullien B., Pavan A., Rysman M. Two-sided markets, pricing, and network effects. *Handbook of industrial organization*. 2021. Vol. 4. № 1. pp. 485–592. URL: <https://doi.org/10.1016/bs.hesind.2021.11.007>
14. Marzi G., Marrucci A., Vianelli D., Ciappei C. B2B digital platform adoption by SMEs and large firms: Pathways and pitfalls. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 114. pp. 80–93. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.002>
15. П'ять трендів інтернет-маркетингу в 2024 році. *Keepin CRM: вебсайт*. 30.01.2024. URL: <https://keepincrm.com/online-marketing-trends-2024>

References

1. Boichuk I.V. Approaches to choosing a marketing strategy for B2C and B2B business. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2024. No. 78. pp. 55–61. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-08> (in Ukrainian).
2. Boichuk I.V. B2B marketing as a modern direction of enterprise development. *Economy and Society*. 2018. No. 18. pp. 272–279. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-38> (in Ukrainian).
3. Berezovska L., Kyrychenko A. Digital marketing as a tool for increasing the efficiency of an enterprise's commercial activities

- during the war. *Economy and Society*. 2023. No. 51. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2508> (in Ukrainian).
4. Vovchanska O.M., Ivanova L.O. Peculiarities of implementing marketing tools under martial law. *Economy and Society*. 2022. No. 38. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293> (in Ukrainian).
5. Sadovska I.I., Petropavlovska S.Ye. Peculiarities and main differences of communication policy in B2B and B2C markets. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2019. Vol. 3. No. 20. pp. 327–334. URL: https://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/20_2019/51.pdf (in Ukrainian).
6. Rodionov S.O. Internet marketing in Ukraine: modern trends and tools. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. Vol. 3. No. 8. pp. 110–118. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.11> (in Ukrainian).
7. Savina S.S. Trends in the development of modern marketing concepts. *Effective Economy*. 2018. No. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6393> (in Ukrainian).
8. Bradulov P.O., Ordynskyi V.I. Strategy for using Internet marketing tools for the B2B sector. *Business Information*. 2020. No. 8. pp. 251–259. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-251-259> (in Ukrainian).
9. Ijomah T.I., Okeleke P.A., Babatunde S.O. The influence of integrated marketing strategies on the adoption and success of IT products: A comparative study of B2B and B2C markets. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2023. Vol. 5. № 12. pp. 1164–1183. URL: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v5i12.1420>
10. Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York: Harper Business, 2019. URL: https://antonzitz.com/wp-content/uploads/2020/07/The-Business-of-Platforms_f.pdf
11. Zhou L., Mao H., Zhao T., Wang V. L., Wang X., Zuo P. How B2B platform improves Buyers' performance: Insights into platform's substitution effect. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 143. pp. 72–80. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.060>
12. Thitimajshima W., Esichaikul V., Krairit D. A framework to identify factors affecting the performance of third-party B2B e-marketplaces: A seller's perspective. *Electronic Markets*. 2018. Vol. 28. pp. 129–147. URL: <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0256-3>
13. Jullien B., Pavan A., Rysman M. Two-sided markets, pricing, and network effects. *Handbook of industrial organization*. 2021. Vol. 4. № 1. pp. 485–592. URL: <https://doi.org/10.1016/bs.hesind.2021.11.007>
14. Marzi G., Marrucci A., Vianelli D., Ciappei C. B2B digital platform adoption by SMEs and large firms: Pathways and pitfalls. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 114. pp. 80–93. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.002>
15. Five Internet Marketing Trends in 2024. *Keepin CRM: website*. 2024. URL: <https://keepincrm.com/online-marketing-trends-2024> (in Ukrainian).

Maryna MYKHAILIUTA

Director of Individual entrepreneur Mykhailiuta Maryna Hennadiivna

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2389-4055>

e-mail: daniiovasvetlana25.04@gmail.com

OPTIMIZATION OF COMMERCIAL TEXTS FOR B2B AND B2C SEGMENTS: METHODS OF INFLUENCING THE TARGET AUDIENCE

Introduction. In the context of increasing competition and rapid changes in the digital environment, effective communication with the target audience is a key factor in commercial success for both B2B and B2C segments. Commercial texts play a crucial role in attracting clients, building brand trust, and boosting conversion rates. At the same time, differences in motivational and behavioral characteristics of consumers across business environments require flexible approaches to creating and optimizing textual content. This highlights the need for a systematic analysis of copywriting methods and textual communication strategies.

The purpose of the paper is to identify the features of commercial text optimization considering the specifics of B2B and B2C segments, as well as to develop practical recommendations for increasing the effectiveness of content depending on the target audience type. The study applies methods of comparative analysis and systematization of theoretical sources. To present the results analytically, tabular visualization of key characteristics and communication approaches in B2B and B2C segments is used.

Results. The paper identifies fundamental differences in how B2B and B2C audiences perceive textual information. Linguistic, stylistic, structural, and motivational features of commercial texts in each segment are analyzed. Comparative analytical tables are developed, outlining approaches to communication strategies, interaction with target audiences, and text optimization methods. A set of practical recommendations is proposed for content adaptation aimed at increasing engagement and conversion rates.

Conclusions. It is concluded that successful textual communication in the digital space must be closely aligned with the psychological, behavioral, and professional characteristics of the target audience. The proposed recommendations can be applied in the fields of digital marketing, copywriting, and brand communications. Prospects for further research include the study of behavioral responses to various content formats, taking into account industry specifics and the use of artificial intelligence tools.

Keywords: market specifics, strategic approaches, target audience, information environment, copywriting

Олена Анатоліївна **ПЕТРИК**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-9412>

e-mail: auditlena@ukr.net

Олег Вікторович **ДЯК**

аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-924X>

e-mail: olegd1997@gmail.com

ПРОЦЕДУРИ АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ КРИПТОВАЛЮТНОЇ БІРЖИ ТА ЇХ ТЕХНОЛОГІЧНА ПОСЛІДОВНІСТЬ

Статтю присвячено вдосконаленню аудиту фінансової звітності централізованих криптовалютних бірж з урахуванням специфіки цифрового середовища. Визначено, що блокчейн-природа активів, їх висока волатильність, кіберризик і регуляторна фрагментація створюють загрози викривлення звітності, які не охоплюються чинними МСА. Метою дослідження є розроблення технологічної послідовності аудиторських процедур, що поєднує класичні стандарти з інструментами блокчейн-верифікації. У результаті запропоновано ризик-орієнтований алгоритм, що включає тестування контролів доступу, підтвердження резервів через криптографічні докази і вибірково перевірку транзакцій. У висновках обґрунтовано переваги інтегрованої моделі аудиту для підвищення прозорості, достовірності та стійкості криптовалютної екосистеми.

Ключові слова: аудит криптовалют, підтвердження активів, блокчейн-аналітика, аудиторські ризики, суттєвість, тестування контролів, верифікація транзакцій, фінансова звітність

ВСТУП

Зростаюче поширення криптовалют як фінансових інструментів та поява численних централізованих бірж обумовлюють потребу у розробленні надійних аудиторських процедур, що здатні забезпечити достовірність фінансової звітності таких суб'єктів. Однак чинні міжнародні стандарти аудиту (МСА) не враховують повністю специфіку цифрових активів, криптографічних механізмів верифікації та розподіленої природи блокчейн-інфраструктур. Аудит криптовалютних бірж ускладнюється численними викликами: безперервність торгів, кібератаками, мультиюрисдикційним регулюванням, зберіганням активів у криптогаманцях, нестабільністю цін та ризиком шахрайства.

Проблема ускладнюється відсутністю уніфікованих процедур перевірки даних з блокчейну, інтеграції підтвердження резервів, а також інтерпретації нормативних актів різних країн. Тоді як цифрові активи набувають ваги у глобальних фінансах, наукова та практична спільнота стикається з викликом: як забезпечити прозорість і достовірність звітності криптовалютних платформ. Це питання набуває особливої актуальності у світлі частих зловживань на ринку, що підривають довіру інвесторів і регуляторів. У цьому контексті дослідження процедур аудиту криптовалютної біржі набуває стратегічного значення як для наукових завдань, так і для вирішення прикладних проблем у сфері цифрових фінансів.

Концептуальні засади цифрових активів закладено у працях S. Nakamoto [1], які визначили децентралізовану природу блокчейна та викликали хвилю досліджень з бухгалтерського обліку й аудиту. Подальші зусилля PwC [2] та FATF [3] окреслили ризики кібербезпеки й регуляторні вимоги AML/KYC, що лягли в основу сучасних підходів до ідентифікації ризиків бірж. EY [4], ISACA [6] і KPMG [7] розробили перші методики оцінювання внутрішніх контролів, однак їхня практична апробація обмежена кейс-стаді окремих бірж.

Питання облікової класифікації та оцінювання крипто-

активів висвітлено у документах Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) [5] та Ради зі стандартів фінансового обліку (FASB) [10], де запропоновано трактувати їх як нематеріальні активи, проте конкретні алгоритми переоцінки й тестування на знецінення залишаються дискусійними. Рада з нагляду за бухгалтерським обліком публічних компаній (PCAOB) [8] і Deloitte [9] акцентували на необхідності ончейн-підтвердження резервів, але не надали інтегрованого фреймворку з вибірковими процедурами перевірки транзакцій.

Дослідження ICAEW [23] вказує на потребу перегляду процедур перевірки транзакцій в межах юрисдикцій з різними регуляторними режимами. В академічному дискурсі Dai & Vasarhelyi [14] аргументували доцільність безперервного аудиту блокчейнів, а Oosthoek & Doerg [15] та Cong & He [16] зосередилися на юридичних та смарт-контрактних ризиках, проте питання узгодження таких підходів з МСА залишилося відкритим. Емпіричні дослідження Messari [17] та Bayes Business School [24] довели високий рівень розбіжностей в даних про обсяги торгів і ціни, що посилює виклики у верифікації доходів. The CPA Journal [19] розглядає відповідність МСА. Chainalysis [11] і Elliptic [12] висвітлюють новітні аналітичні інструменти для виявлення підозрілих транзакцій, що застосовуються в аудиті високоризикових криптоплатформ.

Водночас значна частина наявних напрацювань залишається на рівні концептуального осмислення проблем, не пропонуючи структурованих методик впровадження ризик-орієнтованого аудиту у практику бірж. Обмеженням багатьох досліджень є відсутність комплексної інтеграції процедур підтвердження резервів, мультипідпису, верифікації на блокчейні та традиційних контрольних механізмів. Також практично не висвітлені аспекти адаптації процедур до особливостей нових криптовалютних продуктів – NFT, стейкінгу, DeFi-протоколів.

Істотною проблемою є відсутність єдиних критеріїв визначення суттєвості та матеріальності для волатильних

криптоактивів; чинні рекомендації МСФЗ і FASB містять лише загальні рамки, що не враховують 24/7-торгівлю та фрагментовану ліквідність. Другим невирішеним аспектом залишається стандартизація процедур «proof-of-reserves»: різні біржі застосовують несумісні криптографічні схеми, унеможливаючи порівнянність результатів аудиту [16]. Ще одну проблему становить брак інтеграції безперервного аудиту з аналітикою в реальному часі: наявні моделі зосереджено на ретроспективних тестах вибірки й ігнорують можливість автоматизованого моніторингу потоків транзакцій [14]. Також недостатню увагу приділено оцінюванню ризиків нових продуктів DeFi та NFT, що швидко інтегруються у бізнес-модель бірж, але залишаються поза фокусом традиційних визначених MCA процедур [25].

Причини таких прогалин полягають у швидкості технологічних змін, фрагментарному регуляторному полі та відсутності консолідованої міждисциплінарної методики, що об'єднала б знання з бухгалтерського обліку, криптографії та регуляторики. Усунення цих недоліків необхідно для забезпечення достовірності фінансової звітності, зміцнення довіри інвесторів і запобігання системним ризикам на ринку цифрових активів. Так, проведене авторами дослідження заповнює прогалину, пропонуючи практичну модель аудиту криптовалютної біржі, що ґрунтується на комбінуванні процедур підтвердження активів у ланцюжку, тестування контролів та аналітичної перевірки операцій за допомогою інструментів блокчейн-моніторингу.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У дослідженні застосовано методологію ризик-орієнтованого аудиту, адаптовану до цифрового середовища. Аналіз виконано на прикладі централізованих бірж, що оперують на ринках з підвищеним регуляторним навантаженням. Методи дослідження: аналіз нормативних документів (MCA, IFRS, FASB), компаративний аналіз публікацій професійних організацій (FATF, PCAOB, EY), а також експертне моделювання технологічної послідовності аудиту. Обрано змішану стратегію: тестування контролів, автоматизоване підтвердження транзакцій, статистична вибірка через API-інтерфейси та аналітичні процедури, засновані на агрегаторах даних (Chainalysis, Elliptic, CoinMarketCap). Особливу увагу приділено комбінованим методам підтвердження резервів (криптографічна верифікація та сторонні підтвердження).

МЕТА статті – розроблення структурованої моделі аудиту централізованої криптовалютної біржі, яка враховує специфіку цифрових активів, блокчейн-інфраструктури та динамічного регуляторного середовища. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: визначити основні ризики аудиту криптобірж, включаючи волатильність активів, технологічні загрози, правові вимоги та шахрайство; запропонувати процедури оцінювання внутрішнього контролю, адаптовані до цифрового середовища, включаючи контроль доступу, мультипідпис, авторизацію транзакцій; розробити алгоритм підтвердження активів в блокчейні, включаючи методи on-chain верифікації та третестороннього депозитарного підтвердження; обґрунтувати доцільність застосування безперервного аудиту із застосуванням аналітичних інструментів для моніторингу високоризикових транзакцій; запропонувати методіку оцінювання справедливої вар-

тості цифрових активів у контексті міжнародних стандартів фінансової звітності; надати практичні рекомендації із вдосконалення аудиторських протоколів у сфері цифрових активів.

Реалізація цих цілей дає змогу сформувати уніфіковану рамку для проведення ефективного й достовірного аудиту у криптовалютній індустрії, забезпечуючи дотримання принципів прозорості, надійності та відповідності глобальним стандартам.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проведення аудиту криптовалютної біржі пов'язане з низкою складних проблем, які виходять за рамки традиційних методів аудиту, що застосовуються у звичайних фінансових установах. Ці труднощі виникають під впливом кількох взаємопов'язаних факторів: глобальний і безперервний характер торгівлі цифровими активами, криптографічна основа транзакцій, надзвичайна волатильність цін на криптовалюту та регуляторне середовище, що швидко розвивається і регулює діяльність таких платформ.

Етап планування аудиту є фундаментом, на якому будуватиметься решта його завдань. Аудитори повинні розробити чіткий, структурований план, який включає глибоке розуміння бізнес-моделі біржі, ландшафту ризиків, системи внутрішнього контролю та відповідних зовнішніх нормативних актів. Цей план встановлює обсяг завдання, визначає ключовий персонал і ресурси, а також визначає критичні сфери, які потребують підвищеної уваги.

Перед початком виконання завдань з аудиту аудитори повинні мати глибоке розуміння бізнес-моделі криптовалютної біржі, зокрема характеру її активів, операційних юрисдикцій та конкретних продуктів і послуг, які вона пропонує. Це особливо важливо в криптовалютному секторі через високу варіативність біржових структур, моделей зберігання та користувацьких інтерфейсів. Таке розуміння має бути задокументоване за допомогою попередніх зустрічей з керівництвом, аналізу системної документації та процедур, які відстежують життєвий цикл транзакцій від депозиту користувача до виведення коштів.

Ретельне оцінювання ризиків є наріжним каменем ефективного планування аудиту. У сфері криптовалютних бірж ризик, притаманний біржам, часто перевищує ризики багатьох традиційних галузей через низку відмінних рис:

1. *Волатильність ринку.* Криптовалюти, такі як Bitcoin або Ethereum, можуть зазнавати швидких цінових коливань, іноді протягом декількох годин або навіть хвилин. Ці швидкі зміни створюють значні ризики вимірювання та оцінювання, які можуть призвести до суттєвих викривлень у фінансовій звітності, якщо їх ретельно не враховувати. Наприклад, коли біржа володіє значними обсягами певної монети, рух ціни в бік зниження поблизу звітної дати може кардинально змінити оцінювання активів, потенційно залишаючи керівництву недостатньо часу для точного відображення знецінення або переоцінки.

2. *Кібербезпека та технологічні ризики.* Криптовалютні біржі є частою мішенню для хакерів, зважаючи на можливість отримання великих прибутків від доступу до гаманців користувачів або приватних ключів [2]. Однак кібератака може призвести до значних фінансових

та репутаційних втрат. Оцінювання надійності IT-систем та оцінювання того, наскільки ефективно біржа захищає свої гарячі та холодні гаманці, є життєво важливими кроками у визначенні того, чи можна довіряти звітним балансам біржі.

3. *Питання регуляторного та правового характеру.* Криптовалютні біржі часто працюють у декількох юрисдикціях, кожна з яких має власні правові норми з протидії відмиванню грошей (AML) та вимог «Знай свого клієнта» (KYC) [3]. Невиконання цих вимог може призвести до великих штрафів, примусового призупинення діяльності або інших регуляторних втручань, які суттєво впливають на фінансовий стан біржі. Тому на етапі планування аудитор повинні визначити, які нормативно-правові акти застосовуються, та оцінити стратегії керівництва з їх дотримання.

4. *Зберігання активів.* Фундаментальним питанням аудиту криптовалютних бірж є те, чи належно платформа відокремлює депозити клієнтів від власних активів [4]. Змішані активи можуть спотворювати фінансову звітність, особливо якщо біржа неавтоматично розглядає активи клієнтів як частину власного капіталу. Така неправильна класифікація створює не лише проблеми з оцінюванням, але й юридичну невизначеність стосовно права власності та контролю над цими активами.

5. *Ризик шахрайства.* Як і в будь-якому суб'єкті аудиту цей ризик наявний, але має свою специфіку. Криптовалютні біржі можуть брати участь у «відмиванні» коштів або надавати неправдиві дані про свої активи, що може призвести до загрози банкрутства або судових справ з можливістю закриття.

Перераховуючи ці ризики та оцінюючи їх ймовірність настання і вплив, аудитор зосереджують свою увагу на певних об'єктах та операціях, застосовуючи принцип аудиту, що базується на оцінці ризиків. Цей принцип гарантує, що більше часу та ресурсів виділяється на сфери, де ймовірність суттєвих викривлень є найвищою.

У рамках аудиту необхідно оцінити ризик засобів контролю, який у криптографічному контексті включає: доступ до приватних ключів та гарячих гаманців; механізми авторизації для переказу коштів; розподіл обов'язків у системному адмініструванні; застосування гаманців з мультипідписом та протоколів резервного копіювання ключів. Недоліки контролю в будь-якій з цих сфер можуть вимагати проведення масштабної перевірки у суті.

Після визначення ризиків та засобів їх контролю наступним етапом є розроблення індивідуальної стратегії аудиту, що визначає загальний підхід до збору достатніх та належних доказів. На перший план виходять кілька стратегічних міркувань:

Поріг суттєвості. У контексті нестабільних криптовалютних ринків встановлення чітких порогів суттєвості часто є більш складним завданням, ніж у більш стабільних галузях [5]. Визначення суттєвості для аудиту криптовалютних бірж вимагає ретельного врахування як кількісних, так і якісних факторів. Хоча традиційні показники, що базуються на відсотках від загальних активів або доходів, можуть слугувати відправною точкою, аудитор повинні враховувати інші фактори: відносну значущість різних криптовалют, що зберігаються, важливість тверджень про зберігання для користувачів фінансової звітності, регуляторні пороги, які можуть спри-

чинити додаткові вимоги, міркування суспільного інтересу з огляду на високу видимість сектору криптовалют [6].

Суттєвість повинна бути встановлена як на рівні фінансової звітності, так і для конкретних тверджень, пов'язаних з криптовалютами, з особливою увагою до активів, що зберігаються в «гарячих гаманцях», через їх підвищений профіль ризику.

Обсяг аудиторських процедур. Криптовалютні біржі можуть здійснювати різноманітні операції – від спотової торгівлі до ф'ючерсів, маржинального кредитування, стейкінгових послуг та інші. Кожну з цих сфер пов'язано з певними ризиками. Ретельне визначення обсягу аудиту гарантує, що всі основні потоки доходів, зобов'язання та операційні сегменти буде включено у сферу аудиту [7]. Виключення будь-якого сегмента з високим рівнем ризику може залишити аудитора вразливим до помилок.

Часові рамки та ресурси. Ринки криптовалют працюють безперервно. Торгівля відбувається цілодобово, а це означає, що тестування на відсікання ускладнюється, і журнали транзакцій значно зростають з кожним днем [8]. Щоб вирішити ці питання, аудиторська група повинна визначити, коли відбуватиметься проміжне тестування, як проводитимуться процедури наприкінці року та чи потрібні спеціалізовані IT-аудитори або зовнішні експерти з блокчейну.

Координація з експертами з правових та регуляторних питань. Оскільки багато правових режимів ще не завершили розроблення чітких, єдиних правил для цифрових активів, співпраця з юрисконсультами або фахівцями з комплаєнсу може гарантувати, що стратегія аудиту враховує динамічний регуляторний ландшафт [9]. Така координація часто допомагає в інтерпретації нещодавно виданих керівних принципів, які може бути ще не кодифіковано у стандартну практику бухгалтерського обліку.

Такий структурований підхід до стратегії аудиту діє як дорожня карта, що спрямовує групу з виконання завдання через складну екосистему криптовалютних бірж. Завдяки ретельному стратегічному плануванню аудиторі можуть систематично перевіряти сфери підвищеного ризику, не занурюючись у хитросплетіння операцій з цифровими активами.

Наступним елементом аудиторської перевірки є оцінювання системи внутрішнього контролю криптовалютної біржі, яка є сполучною ланкою між визначеною стратегією аудиту та реальним виконанням аудиторських тестів. Надійна система внутрішнього контролю, якщо вона функціонує ефективно, може зменшити обсяг тестування у суті, необхідний для перевірки певних тверджень. Ефективний внутрішній контроль є наріжним каменем фінансової доброчесності, особливо для криптовалютних бірж, де ризик незаконного привласнення активів, кібератак та маніпулювання системою значно підвищений. Однак слабкі або погано розроблені системи контролю, особливо в технологічно складних умовах, таких як криптовалютна біржа, завжди вимагають більш глибокої перевірки статей фінансової звітності. Узагальнену схему оцінювання та тестування системи внутрішнього контролю зображено на рис. 1.

Розглянемо детальніше ключові аспекти тестування контролів криптовалютної біржі.

Управління приватними ключами та контроль доступу. Можливо, найбільш важливим елементом внутрішнього



Рис. 1. Елементи оцінювання та тестування внутрішніх контролів криптовалютної біржі (узагальнено авторами на основі аналізу [2, 8])

контролю для криптовалютної біржі є захист приватних ключів, які дають змогу здійснювати транзакції з певних адрес гаманців [10]. Надійні засоби контролю часто включають гаманці з декількома підписами – коли для переказу коштів потрібні два або більше різних дозволів, і розмежування прав доступу, гарантуючи, що жодна особа не володіє необмеженим контролем над великими запасами цифрових активів.

Авторизація та реєстрація транзакцій. Враховуючи величезний обсяг торгів, автоматизовані торгові системи та потенціал мікротранзакцій, дуже важливо, щоб біржа вела вичерпні журнали, які деталізують кожну транзакцію. Аудитори повинні оцінити, чи захищені ці журнали від несанкціонованого втручання, чи активно відстежують їх внутрішні команди управління ризиками біржі на предмет виявлення незвичайних торгових схем, а також чи ретельно відстежуються зміни в журналах і чи підлягають вони наглядовому контролю [11].

Заходи з дотримання вимог AML та KYC. Оскільки регуляторні штрафи можуть суттєво вплинути на фінанси біржі, аудитори повинні перевірити, наскільки ретельно біржа впроваджує перевірки AML та KYC [12]. Це включає перевірку того, що ідентифікаційні дані користувачів підтверджуються, що підозріла діяльність оперативно фіксується і повідомляється, і що є адекватні протоколи для заморожування або розслідування проблемних рахунків. Недоліки в цих сферах можуть свідчити про загальний брак організаційної дисципліни, що може поставити під загрозу надійність фінансової звітності.

Плани реагування на інциденти та відновлення. Навіть найнадійніші системи можуть стати жертвами непередбачуваних збоїв або складних кібератак. Аудитори повинні проаналізувати протоколи реагування на інциденти на біржі, щоб переконатися, що вони належно забезпечують безперервність роботи та захист активів [6]. Елементами такої перевірки є наявність резервних копій, чітко визначені процедури ескалації, а також політики, що детально описують, як керівництво повідомляє про порушення безпеки регуляторам і зацікавленим сторонам.

Добре задокументоване, ретельно перевірене середовище контролю надає впевненість аудитору в тому,

що фінансові дані біржі менш схильні до маніпуляцій або випадкових викривлень. Якщо аудитори виявляють недоліки контролю, їм необхідно провести розширені процедури у суті, щоб підтвердити повноту і точність звітних балансів і операцій біржі.

Найбільш вагомими частини аудиту складають процедури у суті. Паралельно з тестуванням засобів контролю або після нього аудитори виконують процедури по суті, призначені для отримання прямих доказів достовірності конкретних залишків на рахунках, розкриття інформації та класів транзакцій. В аудиті криптовалютних бірж ці процедури повинні бути адаптовані до унікальних атрибутів цифрових активів, але водночас відповідати встановленим нормам аудиту, таким як MSA або рекомендації PCAOB у США [13].

Верифікація балансів активів у ланцюжку є одним з найбільш характерних аспектів аудиту криптовалютних бірж. У своїй суті блокчейн є децентралізованою бухгалтерською книгою, доступною для будь-кого, хто має відповідні інструменти:

➤ **Підтвердження в ланцюжку.** Застосовуючи загальнодоступні дослідження блокчейнів, аудитори можуть незалежно підтвердити цифрові активи, пов'язані з конкретною адресою гаманця, станом на певну дату [14]. Так, вони отримують рівень прозорості, який рідко можливий у традиційних банківських системах, де залежність від зовнішніх підтверджень має першорядне значення. Така прозорість також знижує ризик змови між суб'єктом, що підлягає аудиту, та зовнішніми третіми сторонами.

➤ **Підтвердження депозитарного зберігання від третіх осіб.** Деякі біржі вирішують передати зберігання своїх цифрових активів на аутсорсинг спеціалізованим зберігачам, які пропонують безпеку інституційного рівня. У таких випадках аудитор отримує підтвердження безпосередньо від зберігачів, аналогічно до отримання банківських виписок під час звичайного аудиту. Однак аудитори повинні бути уважними до специфіки депозитарних угод і перевіряти, чи дійсно активи зареєстровані на ім'я біржі або чи існують адекватні трастові угоди.

➤ **Протоколи підтвердження резервів.** У просторі цифрових активів з'являється нова практика – публікація протоколів підтвердження резервів, де біржа застосовує криптографічні методи, щоб продемонструвати, що баланси в ланцюжку відповідають сукупним зобов'язанням користувачів, записаним у її внутрішній книзі [16]. Аудитори, які перевіряють підтвердження резервів, повинні оцінити криптографічну методологію на предмет цілісності та повноти, переконавшись, що жоден гаманець не пропущено і що не включено фальшивих залишків на гаманцях.

Враховуючи колосальний обсяг транзакцій, що здійснюються на біржах з високим трафіком, перевірка точності цих транзакцій створює як *логістичні, так і технічні перешкоди*:

1. **Вибірка транзакцій та аналіз даних:** Збалансоване поєднання статистичної та експертної вибірки допомагає визначити репрезентативну підгрупу транзакцій для більш ретельного вивчення [17]. Автоматизований аналіз даних може виявити аномалії, такі як незвично великі транзакції, численні швидкі транзакції з однієї IP-адреси або транзакції, здійснені за неринковими цінами. Ці транзакції з високим ризиком вимагають більш

глибокого розслідування для визначення їхньої легітимності та правильного обліку.

2. *Процедури відключення*: На відміну від традиційних ринків цінних паперів, які зазвичай закриваються у визначений час, торгівля криптовалютою відбувається безперервно. Тому аудиторі повинні переконатися, що транзакції, здійснені напередодні звітної дати, зареєстровані у відповідному періоді [18]. Це часто передбачає порівняння часових міток транзакцій у блокчейні із записами в бухгалтерському обліку суб'єкта господарювання для підтвердження відповідності.

3. *Перевірка розрахунків*. Оскільки між виконанням угоди й остаточним розрахунком у мережі може бути часовий лаг, особливо якщо біржа застосовує внутрішні книги замовлень для позамережових транзакцій, узгодження розрахункових записів з фактичними підтвердженнями в блокчейні має вирішальне значення [19]. Будь-які розбіжності можуть свідчити про операційні помилки або потенційні шахрайські дії.

Важливо довести, що біржа законно контролює гаманці, на які вона претендує. Адреси в блокчейні є псевдонімами, тому знання публічної адреси не є достатнім доказом права власності. Найпоширеніший метод полягає в тому, що суб'єкта просять підписати повідомлення з викликом: наприклад, випадковий рядок, за допомогою приватного ключа, пов'язаного з гаманцем. Перевіряючи цей підпис за допомогою відкритого ключа, аудиторі отримують значну впевненість у тому, що гаманець дійсно знаходиться під контролем суб'єкта господарювання [20]. У деяких випадках аудитор може попросити клієнта виконати мінімальну тестову транзакцію на певну адресу, яку контролює аудитор, що додає ще один рівень перевірки.

Оцінювання справедливої вартості є постійною проблемою, враховуючи фрагментовану природу криптовалютних ринків:

Методології оцінювання. Біржі можуть оцінювати свої власні активи на основі середньозваженої ціни (VWAP) на декількох торгових платформах або покладатися на єдине довідкове джерело [21]. Роль аудитора полягає в тому, щоб оцінити відповідність обраного методу, переконавшись, що він точно відображає ринкові умови і не призводить до штучного завищення або заниження вартості активів.

Зовнішні агрегатори цін. Щоб підтвердити вартість активів, аудиторі можуть провести перехресну перевірку біржових оцінок за допомогою зовнішніх агрегаторів, таких як CoinMarketCap або Coingecko. Однак ці агрегатори самі собою можуть відрізнятися за рівнем надійності, що спонукає аудитора ретельно вивчати механізми збору та коригування даних кожного агрегатора [22]. Наприклад, деякі агрегатори виключають або зменшують вагу даних з менших, неліквідних бірж, що може спотворювати середні ціни на монети, які рідше торгуються.

Згідно зі стандартами бухгалтерського обліку криптовалюти, утримувані як нематеріальні активи, повинні тестуватися на знецінення, якщо їхня справедлива вартість знижується нижче собівартості. Аудиторі повинні перевірити аналіз зменшення корисності, проведений управлінським персоналом, щоб переконатися, що будь-які коригування оцінки в бік зменшення визнаються вчасно, а подальше зростання ціни враховується відповідно

до застосованих керівних принципів [23].

Оскільки процес тестування мільярдів транзакцій є неможливим, важливу роль у підтвердженні доходів відіграють саме *аналітичні процедури*. Вони надають цінні докази та вказують напрямок для подальшого тестування. До них можна віднести, наприклад, такі: порівняння звітних обсягів з даними блокчейну та ринковими даними третіх сторін; оцінювання взаємозв'язку між обсягами торгів і доходами від комісійних; аналіз змін у складі криптовалютних активів з плином часу; оцінювання ключових показників ефективності порівняно з галузевими бенчмарками.

Також невід'ємною частиною аудиту є застосування інструментів блокчейн-аналітики, які можуть допомогти аудиторам у моніторингу та перевірці транзакцій. Експоненціальне зростання щоденних обсягів торгівлі зумовило потребу в передових цифрових інструментах, які можуть допомогти аудиторам у моніторингу та перевірці транзакцій. До них можна віднести такі платформи, як Chainalysis та Elliptic, набули популярності завдяки своїм можливостям. Відстежуючи рух коштів між адресами блокчейну, ці інструменти можуть виявляти підозрілі схеми, які можуть свідчити про відмивання грошей, фінансування тероризму або маніпулювання ринком [24]. Аудиторі можуть застосовувати цю інформацію для визначення пріоритетності транзакцій з високим рівнем ризику для детальної перевірки. Дані платформи пропонують сповіщення про великі або незвичайні транзакції, забезпечуючи оцінювання ризиків у режимі, близькому до реального часу. Така можливість безперервного аудиту може бути особливо корисною в середовищах, де транзакції відбуваються постійно, оскільки вона дає змогу раніше виявляти порушення та застосовувати більш проактивний підхід до управління ризиками шахрайства [25]. Інструменти блокчейн-аналітики можуть інтегруватися з системами аналізу даних аудитора, щоб допомогти вибрати конкретні блоки транзакцій з високим рівнем ризику. Така інтеграція спрощує процес аудиту та підвищує надійність висновків стосовно точності транзакцій.

У підсумку результатом аудиту має стати те, що криптовалютна біржа повинна подати фінансову інформацію так, щоб вона достовірно відображала здійснені операції:

Класифікація статей балансу. Оцінювання належного відображення активів, що належать компанії, та відокремлення активів, що перебувають на зберіганні.

Адекватність розкриття інформації. Оцінювання того, чи надає розкриття інформації прозорі дані про ризики, депозитарні угоди та методології оцінювання.

Відповідність галузевій практиці. Порівняння підходів до подання та розкриття інформації з новими галузевими стандартами.

Зважаючи на те, що криптовалютні бізнеси перебувають на стадії становлення, аудиторі повинні враховувати суттєві невизначеності, спеціалізований характер та міркування стосовно безперервності діяльності.

Проведене дослідження та узагальнення опрацьованих джерел надає можливість визначити шляхи вдосконалення аудиту криптовалютних бірж.

Складне поєднання технологій, глобального регулювання та волатильності ринку у криптовалютному просторі вимагає постійної адаптації підходів до аудиту. На основі вищезазначених процедур можна розробити

рекомендації, які підсилюють науково-теоретичну значимість та практичну ефективність аудиту криптовалютних бірж:

Стандартизація протоколів верифікації блокчейну.

Індустрія та регуляторні органи повинні співпрацювати, щоб розробити єдині правила для підтвердження гаманців, формування резервів та узгодження транзакцій. Такі стандартизовані протоколи зменшать неузгодженість між аудитами та сприятимуть порівняльності між різними біржами [26].

Інтеграція безперервного аудиту та аналітики в режимі реального часу. Враховуючи безперервний характер криптовалютних ринків, моніторинг транзакцій в режимі реального часу може значно знизити ризик невиявленого шахрайства або накопичення помилок. Впровадження моделей безперервного аудиту, в яких аналітика блокчейну забезпечує автоматичне сповіщення про порушення, дасть змогу йти в ногу з великими обсягами транзакцій [27].

Цілеспрямований професійний розвиток. Успішний аудит криптовалют вимагає поєднання традиційних бухгалтерських знань та передових технологічних компетенцій. Тому аудиторські групи повинні інвестувати в спеціалізоване навчання, що охоплює такі сфери, як криптографічні принципи, смарт-контракти та архітектура децентралізованих фінансів (DeFi). Таке розширення набору навичок дасть аудиторам змогу краще виявляти прогалини в контролі та викривлення, характерні для цифрових активів [8].

Тісніша співпраця з регуляторами. Оскільки регулятори в усьому світі уточнюють свої позиції стосовно криптовалют, відкриті канали комунікації з фахівцями з аудиту можуть сприяти формуванню політики, яка буде ефективною з погляду нагляду та здійсненою на практиці. Зі свого боку, аудиторі можуть краще передбачати законодавчі зміни, зменшуючи ризик недотримання вимог і даючи можливість пропонувати клієнтам проактивні рекомендації [29].

Підвищення прозорості для нових криптовалют. Стрімка еволюція протоколів DeFi, токенів, що майнінують, та не взаємозамінних токенів (NFT) призводить до нових проблем класифікації активів та оцінювання ризиків. Біржі, що пропонують такі інструменти, повинні запровадити прозору систему розкриття інформації, яка б пояснювала, як оцінюються ці активи, як вони приносять дохід і як зменшуються пов'язані з ними ризики. Аудиторі, зі свого боку, повинні бути в курсі нових ха-

рактеристик продуктів, щоб адекватно оцінювати фінансові та регуляторні наслідки.

Важливим аспектом є вдосконалення керівних принципів оцінювання активів.

Враховуючи високу волатильність цін та обмежену ліквідність багатьох криптовалют, аудиторські фірми повинні вести внутрішні бази даних цін на криптовалюту з часовими позначками; застосовувати середньозважене ціноутворення з декількох майданчиків; позначати токени з <5% щоденного обсягу торгів для класифікації на рівні 3 за стандартами справедливої вартості [30].

За необхідності аудиторі можуть проконсультуватися з незалежними фахівцями з оцінювання або експертами з токеніки для перевірки токенів, забезпечених емітентом, або управлінських активів.

Також належну увагу має бути приділено розробленню системи оцінювання криптографічних ризиків. Планування аудиту повинно виходити за рамки загальних матриць ризиків. Необхідно враховувати специфічні для криптовалют ризики: ризики сумісності смарт-контрактів та їх оновлення; управління гаманцями та фрагментацію сховищ; вразливість DeFi, торгівлі із застосуванням кредитного плеча; географічну та юрисдикційну фрагментацію. Ці висновки можна кодифікувати в моделі оцінювання ризиків, що уможливило масштабовані, повторювані стратегії аудиту.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість розробити комплексне уявлення про особливості, ризики та ефективні підходи до аудиту фінансової звітності централізованих криптовалютних бірж. Обґрунтовано модель аудиту, що інтегрує традиційні аудиторські стандарти з новітніми технологічними інструментами перевірки цифрових активів, враховуючи високий рівень волатильності, складну структуру операцій та юридичну фрагментацію цього сектору.

Водночас потребують подальшого дослідження питання розроблення уніфікованих стандартів підтвердження резервів криптобірж, інституційна стандартизація аудиту DeFi-платформ і NFT-продуктів, а також адаптація МСА до особливостей безперервного моніторингу в блокчейні. Лише комплексний підхід до вирішення визначеної проблеми дасть змогу створити стійку рамку для незалежного контролю цифрових фінансових екосистем у глобальному масштабі.

References

1. Nakamoto, S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
2. PwC. Crypto assets guide. 2023. URL: https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/accounting_guides/crypto-assets-guide/assets/pwccryptoassetsguide1223.pdf
3. Financial Action Task Force (FATF). Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and VASPs. 2021. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Updated-Guidance-VA-VASP.pdf.coredownload.inline.pdf>
4. EY. Applying IFRS: Accounting by holders of crypto assets. 2021. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/technical/financial-services/documents/ey-apply-ifrs-crypto-assets-update-october2021.pdf>
5. IFRS Foundation. Accounting for and Disclosure of Crypto Assets. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2023/september/fasb-iasb/ap38-crypto-fasb-iasb-education-meeting-september-2023.pdf>
6. ISACA. Methods and Techniques of Blockchain Security for IT Auditors. 2021. URL: <https://engage.isaca.org/muscatchapter/viewdocument/virtual-webinar-7-2021-methods?CommunityKey=572c27d0-2218-42ec-9260-d7574b3be1e1&tab=librarydocuments>
7. KPMG. Investing in Digital Assets. 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2022/11/investing-in-digital-assets.pdf>
8. PCAOB. Audits Involving Cryptoassets. 2020 URL: <https://pcaobus.org/Documents/Audits-Involving-Cryptoassets-Spotlight.pdf>
9. Deloitte. Global Blockchain Survey. 2021. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US144337_Blockchain-survey/DI_Blockchain-survey.pdf
10. FASB. Accounting for and Disclosure of Crypto Assets. 2023. URL: <https://www.fasb.org/page/PageContent?pageId=/projects/recentlycompleted/accounting-for-and-disclosure-of-crypto-assets.html>

11. Chainalysis. Blockchain Analytics Tools for Improved Audit. URL: <https://www.chainalysis.com/services/>
12. Elliptic. Crypto Compliance for Centralized Exchanges URL: <https://www.elliptic.co/industries/centralized-exchanges>
13. AICPA. Accounting for and auditing of Digital Assets practice aid. 2025. URL: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/accounting-for-and-auditing-of-digital-assets-practice-aid-pdf>
14. Dai J., Vasarhelyi M.A. Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance. *Journal of Information Systems*. 2017. № 31(3). pp. 5–21. URL: <https://doi.org/10.2308/isys-51804>
15. Oosthoek K., Doerr C. Cyber Security Threats to Bitcoin Exchanges: Adversary Exploitation and Laundering Techniques. 2020. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9300238>
16. Cong L., He Z. Blockchain Disruption and Smart Contracts. *The Review of Financial Studies*. 2019. № 32(5). pp. 1754-1797. URL: <https://academic.oup.com/rfs/article-abstract/32/5/1754/5427778?redirectedFrom=fulltext>
17. Messari. Messari Market Data Service. URL: <https://docs.messari.io/docs/market-data-methodology>
18. CoinMarketCap. CoinMarketCap's Crypto Playbook. 2023. URL: <https://s3.coinmarketcap.com/uploads/2023-cmc-crypto-playbook-en.pdf>
19. The CPA Journal. Auditing Cryptocurrency Companies. 2025. URL: <https://www.cpajournal.com/2025/03/24/auditing-cryptocurrency-companies/>
20. Thomson Reuters. Crypto Auditing: A Guide to Reporting and Compliance. 2025. URL: <https://tax.thomsonreuters.com/blog/crypto-auditing-a-guide-to-reporting-and-compliance/>
21. ISACA Journal. Assertion-Based Financial Audit Procedures Related to Crypto Assets. 2024 URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2024/volume-2/assertion-based-financial-audit-procedures-related-to-crypto-assets>
22. ICAEW. Considerations for Auditing Cryptocurrencies. 2024. URL: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/technology/know-how/considerations-for-auditing-cryptocurrencies.ashx>
23. ScienceDirect. Issues, Risks, and Challenges for Auditing Crypto Asset Transactions. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1467089522000215>
24. Bayes Business School. Client-level Exposure to Cryptocurrency and Auditor Responses. 2023 URL: https://www.bayes.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0006/756177/cryptocurrency_and_auditor_responses.pdf
25. Review of Accounting Studies. Financial Reporting for Cryptocurrency. 2023. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11142-022-09741-w>
26. PwC Switzerland. Crypto Custody: Risks and Controls from an Auditor's Perspective. 2023. URL: <https://www.pwc.ch/en/insights/digital/crypto-custody-risks-and-controls-from-an-auditors-perspective.html>
27. Sage Journals. Enterprise Audits and Blockchain Technology. 2023. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440231218839>
28. SEC. Staff Accounting Bulletin No. 121: Accounting for Obligations to Safeguard Crypto-Assets. 2022. URL: <https://www.sec.gov/oaca/staff-accounting-bulletin-121>
29. Financial Accounting Standards Board (FASB). Accounting for and Disclosure of Crypto Assets. Proposed Accounting Standards Update. 2023. URL: <https://www.fasb.org/document/blob?fileName=ASU2023-CryptoAssets.pdf>
30. Pinsker R., Wheeler P. Auditing Smart Contracts: Challenges and Research Opportunities. *Current Issues in Auditing*. 2020. 14(1), A13–A21. URL: <https://doi.org/10.2308/ciia-52579>
31. Yermack, D. Corporate Governance and Blockchains. *Review of Finance*. 2017. № 21(1). pp. 7–31. URL: <https://doi.org/10.1093/rof/rfw074>
32. Chainalysis. Crypto Crime Report: Trends and Compliance Solutions. 2023. URL: <https://go.chainalysis.com/2023-Crypto-Crime-Report.html>
33. International Financial Reporting Standards (IFRS). (2019). Holding of cryptocurrencies. IFRS Interpretations Committee. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/2019/06/agenda-decision-cryptocurrencies-june-2019/>
34. Kanu, David Hope. Digital Currencies Financial Reporting and Auditing: A New Concern for Accounting Professionals in the Accounting Industry. 2025. URL: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/5138691.pdf?abstractid=5138691&mirid=1>

Olena PETRYK

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-9412>

e-mail: auditlena@ukr.net

Oleh DIAK

postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-924X>

e-mail: olegd1997@gmail.com

PROCEDURES FOR AUDITING FINANCIAL STATEMENTS OF A CRYPTOCURRENCY EXCHANGE AND THEIR TECHNOLOGICAL SEQUENCE

Introduction. The paper is devoted to the scientific and practical substantiation of the basic procedures for auditing the financial statements of a centralized cryptocurrency exchange. Traditional International Standards on Auditing (ISA) are not fully equipped to handle issues such as cryptographic custody, 24/7 market activity, pseudonymous blockchain identifiers, and fragmented regulatory regimes. As a result, audit procedures must evolve to address valuation risks, custody verification, transaction traceability, and reserve confirmation.

The purpose of the paper is to develop a technological audit sequence tailored to the operations of centralized exchanges, combining classical audit planning, control evaluation, and substantive testing with blockchain-native techniques like on-chain verification and cryptographic proofs.

Results. The paper systematizes the features of audit planning in the digital asset environment, which combines continuous global trade, cryptographic verification mechanisms and a dynamic regulatory landscape. A risk-based approach is proposed, which includes an assessment of market volatility, cybersecurity threats, regulatory and jurisdictional requirements for AML/KYC, as well as the risks of storing assets in hot and cold wallets. The algorithm for integrating continuous audit and blockchain analytics is substantiated for operational tracking of high-risk transactions and confirmation of reserves is revealed. A methodology for the combined use of on-chain verification and external depository confirmations is proposed, which increases the reliability of the evidence base and reduces the risk of collusion between the entity and third parties. The procedures essentially describe in detail the random verification of transactions using automated data analysis, confirmation of control over wallets by cryptographic signature of an arbitrary string and a test minimum transaction, as well as the procedure for reconciling internal order books with blockchain records to ensure that transactions are correctly attributed to the reporting period.

Conclusion. By integrating ISA-compliant procedures with cryptographic tools and real-time analytics, the model enhances the credibility of audit conclusions and provides a roadmap for standardizing assurance practices in digital asset markets, contributing to investor trust and regulatory compliance in an evolving financial ecosystem.

Keywords: cryptocurrency audit, asset confirmation, blockchain analytics, audit risks, materiality, control testing, transaction verification, financial statements



Ася Володимирівна БОГАЧОВА

к.е.н., доцент, Київський національний лінгвістичний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8487-887X>

e-mail: asia.bohachova@knlu.edu.ua



Анастасія Борисівна ПОПОВА

студентка, Київський національний лінгвістичний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3145-3453>

e-mail: anastasiia.popova@knlu.edu.ua

ІНТЕГРАЦІЯ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ У РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

У статті досліджено можливості інтеграції споживчих уподобань в розроблення маркетингових стратегій підприємств молочної галузі України. Проведене дослідження дало змогу виявити споживчі звички, переваги стосовно видів продукції, рівень задоволеності та обізнаність про торгові марки. Застосування моделі Кано дало змогу визначити пріоритетні атрибути молочної продукції для споживачів, зокрема натуральність, якість, цінову доступність та екологічність упакування. Результати дослідження свідчать про важливість споживчої орієнтації у формуванні сучасних маркетингових стратегій молочних підприємств та створюють основу для розроблення персоналізованих і соціально відповідальних рішень у цій галузі.

Ключові слова: ринок молочної продукції, методика CSI, модель Кано

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції формування ефективної маркетингової стратегії вимагає глибокого розуміння споживчих уподобань та потреб. Особливо це актуально для молочної галузі, яка характеризується високою чутливістю до змін у споживчому попиті, впливу тенденцій здорового харчування, екологічної свідомості та інноваційних продуктів. Успіх підприємств молочної промисловості на національних і міжнародних ринках значно залежить від здатності адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до змін у поведінці споживачів. У цій статті розглядаються основні напрями впливу споживчих пріоритетів на розроблення маркетингових стратегій, а також аналізуються ключові фактори, які формують попит на молочну продукцію в умовах сучасного ринку.

МЕТА статті – дослідження впливу споживчих пріоритетів на процес формування ефективної маркетингової стратегії в молочної галузі. Статтю спрямовано на виявлення ключових чинників, що визначають споживчий вибір молочної продукції, аналіз змін у поведінці споживачів під впливом сучасних тенденцій, а також на розроблення рекомендацій з адаптації маркетингових стратегій підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів. Проведено кількісне анкетування споживачів для виявлення основних факторів, що впливають на вибір молочної продукції, із подальшим кластерним аналізом для сегментування цільової аудиторії. Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Інтернет джерел. У статті застосовано методику CSI (Customers Satisfaction Index) та модель Кано для вимірювання задоволеності споживачів молочної продукції на

ринку України.

РЕЗУЛЬТАТИ

Станом на 2025 р. український ринок молочної продукції демонструє змішані тенденції: з одного боку, спостерігається скорочення загального виробництва, а з іншого – зростання ефективності в аграрному секторі та стабілізація експорту. В Україні середнє споживання молока на душу населення становить 196 кг на рік, за рекомендованих 380 кг [1]. Незважаючи на виклики, молочно галузь України демонструє потенціал для стабілізації та зростання. Підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств, розвиток експортних напрямків та впровадження державних програм підтримки можуть сприяти подоланню наявних проблем та забезпечити сталий розвиток галузі [2].

У рамках аналізу споживання молочної продукції проведено дослідження споживчих уподобань молочної продукції, їх тенденцій, купівельного досвіду споживачів та визначено рівень задоволеності споживачів продукцією.

МЕТА дослідження – виявлення споживчих уподобань, визначення ключових характеристик, які впливають на вибір споживача, проведення аналізу рівня впізнаності брендів та вивчення задоволеності споживачів окремими брендами молочної продукції.

У ході першої частини дослідження опитано 200 респондентів віком від 13 до 73 років. Гендерний розподіл опитуваних споживачів становить 84,5% жінок та 15,5% чоловіків. З ймовірністю в 95% можна стверджувати, що результати дослідження відображають думку генеральної сукупності з максимальною похибкою $\pm 6,93\%$. На діаграмі (рис. 1) зображено частоту споживання молочної продукції споживачами, де: 47,5% респондентів споживають продукти кілька разів на тиждень, 32% – щодня, 10% – іноді, 10% – кілька разів на місяць та 0,5% – ніколи.



Рис. 1. Частота споживання молочної продукції (розроблено автором на основі власного дослідження)

Переважним місцем покупки є супермаркет, що обирають 76% респондентів, 17,5% респондентів купують в місцевих продуктових магазинах, 4% обирають домашню продукцію та 2,5% – фермерський ринок. Варто зазначити, що, попри наявності пункту «онлайн-доставка», результати дослідження виявили відсутність серед опитуваних споживачів застосування платформ-агрегаторів, що пояснюється природою попиту продукції. У дослідженні сприйняття користі молочної продукції отримано такі результати: 90,5% респондентів вважають молочну продукцію корисною для здоров'я, водночас як 9,5% респондентів не поділяють цього уявлення відносно цього типу товарів.



Рис. 2. Переважне місце покупки молочної продукції (розроблено автором на основі анкетування)

Досліджуючи споживчий вибір, 75% респондентів обирають звичайне молоко, що свідчить про те, що молоко залишається звичайним складником українських споживачів. Опитані 10,5% зазначили вживання безлактозного молока, що вказує на зростання обізнаності про властивості лактози. Інша частина респондентів у розмірі 8% обирають альтернативне (рослинне) молоко, що відображає сучасні тенденції здорового харчування та турботи про довкілля. Водночас 6,5% – не споживають молоко взагалі, що є ознакою зміни харчових звичок споживачів.



Рис. 3. Споживчі уподобання щодо типу молока (розроблено автором на основі анкетування)

У межах дослідження виявлено, які типи молочної продукції споживачі вживають найчастіше. Продукт з найбільшою частотою споживання виявився «сир твердий», який споживають 87% опитаних. Наступним продуктом є «масло», яке вживають 71,5% респондентів, «йогурт» – 68,5%, «сметана» – 60%, «сир кисломолочний» – 54%, «глазуровані сирики» споживають 50,5% респондентів.

У другій частині дослідження досліджено думку респондентів стосовно важливих атрибутів продукції та необхідних маркетингових заходів, які згруповано за важливістю та актуальністю для споживачів за моделлю Кано. У дослідженні розглянуто такі параметри продукції: її натуральність, екологічність тари (має властивість легкої переробки), її ціноутворення, наявність підсолоджувачів та штучних добавок. Також визначено важливість таких характеристик: присутність бренду-виробника в соціальних мережах, проведення ними розіграшів, дегустацій та екоподій, наявність екологічної свідомості як CSR політики, рекламування продукції на онлайн-платформах.

У третій частині дослідження здійснено оцінювання рівня поінформованості споживачів про бренди, а також проаналізовано ефективність рекламних комунікацій через вивчення рівня згадуваності реклами. Перший етап цього блоку спрямовано на вимірювання підказаної обізнаності про бренд (aided brand awareness). Респондентам пропонувався перелік торговельних марок, серед яких вони мали визначити ті, що є їм знайомими. Такий підхід дав змогу оцінити пізнаваність брендів у конкурентному середовищі та рівень їхньої присутності в інформаційному полі споживача. Другий етап спрямовано на аналіз спонтанної рекламної впізнаваності (unaided advertising recall). Респонденти згадували бренди, реклама яких привернула їхню увагу останнім часом, без застосування підказок. Це дало змогу визначити, які бренди мають найбільш ефективні рекламні кампанії з погляду запам'ятовуваності, емоційної залученості та помітності серед цільової аудиторії. Отримані результати дали змогу зробити висновки стосовно сили брендів у свідомості споживачів, рівня їхньої медійної активності, а також ефективності поточних маркетингових стратегій у комунікаційному полі.

Респондентам запропонували перелік торговельних марок, з яких вони мали обрати ті, які їм знайомі. Результати показали високий рівень підказаної обізнаності серед таких брендів: Яготинське (95,5%), Галичина (94,5%), Молокія (87,5%), Чудо (82,5%) та Просто Наше (83,5%). Це свідчить про сильну присутність зазначених брендів у свідомості споживачів, що є результатом тривалої маркетингової діяльності та регулярної комунікації з аудиторією.

Таблиця 1 – Результати дослідження споживчих вподобань за моделлю Кано

№	Атрибути	Кількість відповідей						Класифікація атрибутів
		М	Р	A	I	Q	R	
1.	Натуральність продукції	11	47	69	59	11	3	Attractive
2.	Реклама в соціальних мережах	1	1	49	146	2	11	Indifferent
3.	Екологічність упаковки	4	12	123	58	1	2	Attractive
4.	Проведення розіграшів	0	2	66	127	0	5	Indifferent
5.	Проведення дегустацій	1	1	122	74	1	1	Attractive
6.	Проведення благодійних заходів	1	11	132	56	0	0	Attractive
7.	Ціноутворення	2	15	122	18	0	3	Attractive
8.	Наявність екологічної свідомості	12	35	106	46	0	1	Attractive
9.	Присутність в соціальних мережах	3	12	78	106	0	1	Indifferent
10.	Проведення екоподій	1	8	135	55	0	1	Attractive
11.	Відсутність штучних добавок	18	105	40	19	3	2	Performance

Натомість менш відомими виявилися такі бренди: Organic Milk (25%), Green Smile (10,5%) тощо. На другому етапі учасникам дослідження запропоновано самостійно згадати бренди, рекламу яких вони бачили останнім часом. Найвищий рівень рекламної впізнаваності отримали Галичина (56,5%), Яготинське (43%), Активія (28%) та Дольче (24%). Варто зазначити, що деякі бренди, попри високу загальну обізнаність, не змогли показати відповідний рівень рекламної згадуваності, наприклад, Просто Наше (83,5% знання бренду, лише 30,5% згадали рекламу), що вказує на потенціал для вдосконалення рекламної стратегії. Також 20% респондентів зазначили, що не пригадують жодної реклами молочних брендів, що може свідчити про переважаність ринку подібними повідомленнями або недостатню ефектив-

ність креативного наповнення рекламних кампаній. Так, результати дослідження дають змогу зробити висновок про провідні позиції окремих брендів на рівні споживчого сприйняття, а також виявити дисбаланс між обізнаністю та рекламною активністю для окремих марок, що потребує перегляду комунікаційної політики.

Четверту частину дослідження присвячено комплексному вивченню рівню задоволеності споживачів відносно молочної продукції за такими критеріями: ціна, смак, якість, терміни придатності, рекламна діяльність, соціальна відповідальність та активна присутність в соціальних мережах. Дані результати дають змогу встановити відповідність між очікуваннями та реальним сприйняттям товарів, а також виявити можливості для їхнього подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Таблиця 2 – Оцінка задоволеності споживачів молочної продукції за індексом CSI (розроблено автором на основі [3])

Критерії оцінювання	Середня оцінка важливості параметра	Вага параметра в спільній оцінці задоволеності	Середня оцінка задоволеності параметром	Зважена оцінка рівня задоволеності
Ціна	5.3	13%	4.75	0.631
Смак	6.8	17%	6.05	1.031
Якість	6.85	17%	6.15	1.056
Дата	6.85	17%	6.3	1.081
Соціальна відповідальність	5.85	15%	4.75	0.696
Присутність в соціальних мережах	3.45	9%	4.5	0.382
Реклама	4.8	12%	4.75	0.571
Зважена оцінка	39.9	100%	37.25	5.45
CSI				78%

В результаті аналізу отриманих даних виділено вагу параметрів у спільній оцінці задоволеності у такому відсотковому відношенні: смак – 17%, якість продукції – 17%, термін придатності – 17%, соціальна відповідальність – 15%, ціна – 13%, реклама – 12%, присутність в соціальних мережах – 9%. Показник індексу CSI складає 78%, що входить до діапазону 66% – 80% і свідчить, що споживачі молочної продукції задоволені продукцією молочної галузі в Україні.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать про те, що врахування споживчих уподобань є критично важливим елементом успішного формування маркетингових стратегій підприємств молочної галузі в Україні. Попри те, що середній рівень споживання молочних продуктів в Україні суттєво поступається рекомендованому, зберігається висока частота вживання продукції: 31,5% споживачів вживають молочні продукти щодня, а ще 48% – кілька разів на тиждень. Це свідчить про стійку присутність молочної продукції в харчовому раціоні українців.

Переважним каналом збуту є супермаркети (76%), а традиційні фермерські ринки та онлайн-доставка мають незначну частку, що визначає ключові напрями дистрибуційної політики. Споживачі демонструють високий рівень усвідомлення корисності молочної продукції – 90,5% вважають її важливою для здоров'я, що відкриває простір для комунікацій, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

Дослідження уподобань показало, що традиційне молоко залишається домінуючим вибором, але також зростає інтерес до безлактозних та альтернативних рослинних видів молока, що відображає тенденції здоро-

вого та етичного споживання. Найчастіше вживають твердий сир, масло, йогурти, сметану та кисломолочний сир, що вказує на необхідність розвитку асортименту саме у цих категоріях.

Застосування моделі Кано дало змогу визначити ключові атрибути продукції, які є важливими для споживачів: натуральність, екологічність упаковки, відсутність штучних домішок, а також цінова доступність. Крім того, важливими є соціальна відповідальність бренду, активність у соціальних мережах, розіграші, дегустації та участь у тематичних подіях.

Аналіз обізнаності про бренди виявив провідні позиції таких торгових марок, як Яготинське, Галичина та Молокія, але також засвідчив низький рівень рекламної впізнаваності у частини брендів, що свідчить про потребу посилення медійної активності. Спостерігається розрив між знанням бренду та ефективністю його комунікаційної політики.

Загальний індекс задоволеності продукцією молочної галузі (CSI) становить 78%, що свідчить про високий рівень відповідності між очікуваннями споживачів і реальними характеристиками продукції. Найбільш значущими факторами задоволеності виявились смак, якість, терміни придатності, соціальна відповідальність та ціна.

Так, ефективна маркетингова стратегія у молочної галузі повинна базуватись на глибокому розумінні споживчих потреб, індивідуалізації підходів до різних сегментів споживачів, розвитку асортименту в межах найбільш популярних категорій, активній соціальній присутності та змістовній комунікаційній політиці.

References

1. Ukrinform. The Ministry of Agrarian Policy told how much milk Ukrainians consume. 11/13/2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3926781-u-minagropolitiki-rozpovili-skilki-moloka-spozivaut-ukrainci.html> [in Ukrainian].
2. Animal husbandry of Ukraine 2022. Statistical collection / ed. O. Prokopenko. Kyiv, 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/05/zb_tv_2022.pdf [in Ukrainian].
3. Lubis S.N. CSI (customer satisfaction index) and IPA (importance performance analysis) of mandheling coffee in medan. *Journal of physics: conference series*. Ser: *Earth and Environmental Science*. 2020. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/454/1/012007/pdf>

Asia BOHACHOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National Linguistic University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8487-887X>

e-mail: asia.bohachova@knlu.edu.ua

Anastasiia POPOVA

student, Kyiv National Linguistic University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3145-3453>

e-mail: anastasiia.popova@knlu.edu.ua

INTEGRATION OF CONSUMER PREFERENCES INTO THE DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGIES OF DAIRY INDUSTRY ENTERPRISES

This paper explores the integration of consumer preferences into the development of marketing strategies for dairy industry enterprises in Ukraine. The research is grounded in the current challenges and transformations observed within the national dairy market, including a decline in production volumes and consumption levels. As of 2025, per capita consumption of dairy products in Ukraine stands at approximately 196 kg per year, which is significantly lower than the recommended 380 kg. Despite this, the study reveals a steady demand for key dairy categories such as milk, cheese, yogurt, and butter.

A sociological survey involving 200 respondents was conducted to assess consumer habits, product preferences, purchase frequency, satisfaction levels, and brand awareness. The findings indicate that the majority of consumers purchase dairy products from supermarkets (76%) and demonstrate high awareness of traditional brands such as Yagotynske, Halychyna, and Molokia. Additionally, 90.5% of respondents believe dairy products are beneficial to health, underscoring the importance of this product category in daily nutrition.

The Kano model was used to classify and prioritize product attributes according to consumer expectations. Key criteria identified include product naturalness, price accessibility, absence of artificial additives, and eco-friendly packaging. The study also assessed the effectiveness of brand communications, revealing a gap between brand recognition and advertising recall, which highlights the need for more targeted and engaging marketing strategies.

The research confirms that integrating consumer expectations is crucial for the competitiveness and sustainable development of dairy enterprises. It provides a practical basis for creating adaptive, personalized, and socially responsible marketing strategies aimed at strengthening brand positions and responding to evolving market trends.

Keywords: dairy market, CSI methodology, consumer satisfaction, Kano model

Тетяна Дмитрівна **КОСОВА**

д.е.н., професор, Київський авіаційний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1859-0542>

e-mail: t_d_kosova@ukr.net

Олександр Олександрович **КАВУНЬОВ**

здобувач, Київський авіаційний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9735-7327>

e-mail: 7345306@stud.kai.edu.ua

Аліна Олександрівна **ТАТАРЧУК**

здобувач, Київський авіаційний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8549-450X>

e-mail: 7406792@stud.kai.edu.ua

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ БОРОТЬБИ З ВІДМИВАННЯМ КОШТІВ БАНКІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ЇХ КЛІЄНТІВ

У статті показано, що банківська установа зобов'язана забезпечити належну систему управління ризиками у сфері ПВК/ФТ. Встановлено, що боротьба з відмиванням коштів захищає репутацію банку, зменшує регуляторні ризики, підвищує довіру з боку клієнтів. Охарактеризовано обов'язкові вимоги до змісту внутрішніх банківських документів у сфері ПВК/ФТ. Обґрунтовано принципи розробки та реалізації внутрішніх документів банку з питань ПВК/ФТ, які ґрунтуються на ризик-орієнтованому підході, документуванні процесів його застосування. Показано, що всі внутрішні документи з питань ПВК/ФТ мають ґрунтуватися на принципах пропорційності, обґрунтованості та доказовості дій банку під час прийняття рішень стосовно ділових відносин та фінансових операцій. Запропоновано елементи системи управління ПВК/ФТ у банку. Розроблено механізми боротьби з відмиванням коштів та підвищення прибутковості клієнтів банків.

Ключові слова: фінансові механізми, банки, клієнти, відмивання коштів, протидія легалізації, підвищення прибутковості, суб'єкти господарювання

ВСТУП

Створення ефективних механізмів протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення як в окремих країнах, так і на глобальному рівні, потребує наявності дієвого інституційного забезпечення. Таке забезпечення формується на основі міжнародних стандартів, національного законодавства та діяльності спеціально уповноважених органів державної влади.

В Україні до таких органів належать: Національний банк України (НБУ), Міністерство юстиції України, Міністерство цифрової трансформації України, Національне антикорупційне бюро України тощо. Водночас провідну роль у формуванні та реалізації національної системи фінансового моніторингу відіграє Державна служба фінансового моніторингу України (Держфінмоніторинг), яка є уповноваженим органом у сфері протидії легалізації злочинних доходів (ПЗД).

З моменту свого створення у 2002 р. Держфінмоніторинг пройшов етапи суттєвого інституційного розвитку, трансформувавшись з формального виконавця в потужний аналітичний центр. Сьогодні цей орган виконує ключові функції з акумулювання, оброблення та аналізу інформації про підозрілі, сумнівні та інші фінансові операції, що може бути пов'язано з предикатними злочинами, фінансуванням тероризму та розповсюдженням зброї масового знищення.

МЕТА роботи – вдосконалення фінансових механізмів боротьби з відмиванням коштів банків та підвищення прибутковості їх клієнтів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, міжнародні документи у сфері протидії легалізації злочинних доходів, аналітичні матеріали, наукові статті у фахових періодичних виданнях, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, а також ресурси мережі Інтернет, зокрема офіційні вебсайти Державної служби статистики України, Держфінмоніторингу України та інших уповноважених органів. Основу дослідження складають методи узагальнення, аналіз, синтез, порівняльного правознавства тощо. Під час підготовки дослідження застосовано наукові праці таких вітчизняних вчених. О.К. Абесіною досліджено внутрішні фактори розвитку державного фінансового моніторингу України [1, с. 131]. В. Берізько переконливо обґрунтовано пропозиції з розвитку адміністративно-правового статусу Держфінмоніторингу України [2, с. 121]. Дослідження Т.Е. Белялова, Д.І. Коваленко присвячено вдосконаленню системи державного фінансового моніторингу (далі – фінмоніторинг) за рахунок розширення податкової бази банківської діяльності з використанням мережі Інтернет [3, с. 153]. Фокусом дослідження Т.А. Бондар є планування контрольно-наглядової діяльності Міністерства фінансів України як суб'єкта державного фінмоніторингу [4, с. 118]. М.В. Борець концентрує увагу на дослідженні повноважень Держфінмоніторингу України [5, с. 27]. У центрі уваги М.В. Васюк знаходяться питання теоретичного визначення системи державного фінмоніторингу як складника фінансової безпеки України [6, с. 143]. О. Грабчук, І. Супрунова вдало дослідили поняття, складники, етапи розвитку фінансового моніторингу як передумови забезпечення державної безпеки країни [7, с. 81]. Предметом дослідження О.П. Дяченко є результатив-

ність інформаційних технологій системи державного фінмоніторингу як механізму державної протидії розвитку тіншової економіки України [8].

Методологічні засади міжнародної співпраці органів фінансового контролю (на прикладі Держфінмоніторингу України) досліджено А.Т. Ковальчук [9, с. 47]. Важливими є рекомендації Ю.С. Козлової з удосконалення адміністративно-правового статусу НБУ України як суб'єкта державного фінансового моніторингу [10, с. 134].

РЕЗУЛЬТАТИ

Фінансові механізми здійснення банками фінмоніторингу ґрунтуються на чинному законодавстві. Положення про здійснення фінмоніторингу банками розроблено на підставі Законів України «Про Національний банк України», «Про банки і банківську діяльність» та Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення». Відповідно до цього банківські установи зобов'язані впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на належну перевірку клієнтів (НПК), включаючи виявлення політично значущих осіб (ПЗО), членів їхніх сімей та осіб, пов'язаних з ними, а також періодичну переоцінку ризику ділових відносин з такими клієнтами.

Банки повинні організувати внутрішньобанківську систему протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (ПВК/ФТ), яка передбачає:

- призначення відповідального працівника з питань ПВК/ФТ на рівні керівництва банку;
- створення окремого структурного підрозділу, відповідального за проведення фінмоніторингу;
- функціонування системи управління ризиками (СУР) ВК/ФТ;
- розроблення внутрішніх документів, що регулюють ПВК/ФТ-процеси;
- забезпечення діяльності колегіального органу, що розглядає проблемні питання у сфері ПВК/ФТ;
- формування достатньої ресурсної бази для реалізації заходів з ПВК/ФТ;
- підвищення обізнаності керівництва банку стосовно ризиків і обов'язків у сфері ПВК/ФТ;
- розподіл функцій у межах трьох ліній захисту: операційного рівня, контролю та незалежного аудиту;
- систематичне навчання працівників, залучених до ПФМ, з перевіркою їхньої бездоганної ділової репутації;
- розгляд ескалаційних випадків, що стосуються підозрілих операцій та ризиків ВК/ФТ;
- виконання обов'язків суб'єкта первинного фінансового моніторингу (ПФМ), зокрема: виявлення підозрілих і порогових фінансових операцій, замороження активів, недопущення проведення операцій з особами з переліку терористів, оперативний обмін інформацією зі спеціально уповноваженим органом (СУО).

Також банки зобов'язані проводити належну перевірку клієнта (НПК), що включає розуміння його діяльності, оцінювання мети та характеру ділових відносин, аналіз джерел походження коштів, а також виявлення незвичних та підозрілих операцій. Важливим аспектом є документування дій та збереження відповідної інформації, а також своєчасне реагування на запити НБУ стосовно підтвердження дотримання вимог законодавства у сфері ПВК/ФТ.

Голова правління банку несе персональну відповідальність за належну організацію внутрішньобанківської системи ПВК/ФТ, її ефективне функціонування та постійне вдосконалення.

Об'єкти внутрішньобанківської системи ПВК/ФТ включають:

- моніторинг ділових відносин з клієнтами та подання пропозицій стосовно відмови в їх продовженні;
- встановлення клієнту певного рівня ризику, виявлення підозрілої діяльності та розроблення пропозицій стосовно мінімізації ризиків ВК/ФТ;
- моніторинг змін у законодавстві України та оперативне оновлення внутрішніх документів і планів заходів банку з питань ПВК/ФТ;
- оцінювання нових банківських продуктів і послуг на предмет ризиків ВК/ФТ, що їм притаманні;
- проведення навчальних заходів для працівників банку та агентів;
- супровід операцій з політично значущими особами (PEPs) та встановлення ділових відносин з ними;
- контроль за дотриманням банком вимог законодавства України у сфері ПВК/ФТ.

Правління банку має право делегувати розгляд питань ПВК/ФТ спеціально створеному Комітету з питань ПВК/ФТ. Цей комітет очолює Голова правління або відповідальний працівник банку. До його складу входять керівники відповідних підрозділів, зокрема фронт-офісу, бек-офісу, юридичної служби, служби ризик-менеджменту, а також секретар.

Комітет з питань ПВК/ФТ повинен проводити засідання не рідше одного разу на квартал. Керівник комітету зобов'язаний щонайменше раз на рік звітувати перед Радою банку стосовно:

- стану ризик-профілю банку;
- результатів функціонування внутрішньобанківської системи ПВК/ФТ;
- підсумків проведення ПФМ;
- реалізованих заходів зі зниження ризиків ВК/ФТ;
- організації навчання та підвищення кваліфікації працівників банку і його агентів.

У разі реорганізації банківських установ їх правонаступники зобов'язані забезпечити дотримання вимог законодавства України стосовно зберігання всієї наявної до початку процесів реорганізації інформації, зокрема:

- даних стосовно виконання вимог законодавства у сфері ПВК/ФТ;
- результатів здійснення НПК;
- інформації про фінансові операції клієнтів;
- копій повідомлень, поданих до СУО у випадках, передбачених законодавством про ПВК/ФТ.

З метою забезпечення конфіденційності фінансового моніторингу та захисту іншої чутливої інформації, структурний підрозділ з питань ПВК/ФТ повинен бути розміщений в окремому приміщенні, а його діяльність має регламентуватися відповідними внутрішніми документами банку.

Дотримання банківською установою вимог законодавства України у сфері ПВК/ФТ, достатність вжитих заходів для забезпечення належного функціонування СУР ВК/ФТ, а також ефективність впровадженої системи заходів стосовно виконання обов'язків суб'єкта ПФМ є об'єктами перевірок підрозділу внутрішнього аудиту банку, що здійснюються на основі ризик-орієнтованого підходу.

Результати таких перевірок мають оформлятися у вигляді аудиторських звітів, висновків та пропозицій з подальшим здійсненням контролю з боку підрозділу внутрішнього аудиту за усуненням виявлених порушень.

План заходів з усунення недоліків і порушень у сфері ПВК/ФТ, спрямований на мінімізацію ризиків та запобігання їх виникненню в майбутньому, повинен бути розроблений не пізніше ніж через 15 робочих днів з дати затвердження аудиторського звіту керівними органами банку з чітким зазначенням термінів реалізації кожного заходу.

Електронна версія затверджених документів (аудиторські звіти, висновки, пропозиції, план зменшення ризиків та супровідний лист) подається банківською установою до Департаменту фінансового моніторингу НБУ не пізніше 20-го робочого дня, за умови забезпечення конфіденційності та гарантованої доставки.

Пропозиції та зауваження НБУ до плану зменшення ризиків є обов'язковими до врахування та виконання банківською установою.

У разі неналежної якості поданих матеріалів НБУ має право ініціювати питання про невідповідність ділової репутації керівника підрозділу внутрішнього аудиту, що може стати підставою для його звільнення або відсторонення від займаної посади.

Вимоги до системи автоматизації банку у частині управління ризиками ВК/ФТ:

- можливість замороження активів клієнтів у випадках, передбачених законодавством України, за наявності законних підстав;
- електронне ведення анкет клієнтів, включаючи зберігання в електронному вигляді відповідних реєстрів повідомлень банку;
- розкриття інформації про діяльність банку як суб'єкта ПФМ згідно з вимогами законодавства;
- своєчасний та надійний обмін інформацією із СУО;
- протоколювання дій користувачів у частині фіксації початку та завершення роботи з системою із захистом від модифікації даних і з точністю фіксації часу до секунди.

Надійність інформаційно-технічного середовища забезпечується:

- системами захисту інформації, резервного копіювання, зберігання даних;
- оперативним розпізнаванням індикаторів підозрілості фінансових операцій клієнтів, включаючи виявлення притаманних критеріїв ризику ВК/ФТ на основі постійного моніторингу;
- актуалізацією інформації про ділові відносини з клієнтами відповідно до ризик-орієнтованого підходу;
- оперативним інформуванням уповноважених працівників банку про виявлені відхилення з урахуванням їх критичної важливості та визначення пріоритетності повідомлень;
- підтримкою процедур ескалації підозр, виявлених працівниками банку;
- застосуванням відповідних алгоритмів та сценаріїв для оперативної оброблення великого обсягу даних стосовно клієнтів та їх фінансових операцій;
- безперервним внутрішнім контролем за виконанням працівниками банку обов'язків з ПВК/ФТ, а також ефективно витрачання ресурсів банку на виконання функцій суб'єкта ПФМ.

Банківські установи та банківські групи зобов'язані розробити окремі внутрішні документи у вигляді Політики з питань запобігання ПВК/ФТ.

Основні засади політики ПВК/ФТ формуються Радою банку та доводяться до відома Правління банку та/або Голови Комітету з питань ПВК/ФТ для подальшої деталізації у таких ключових напрямках:

- розроблення внутрішньобанківських положень, що регламентують організацію систем ПВК/ФТ; функціонування систем ПФМ; управління ризиками ВК/ФТ;
- визначення ризик-апетиту банку у сфері ПВК/ФТ з обов'язковою диференціацією за видами банківської діяльності; типами клієнтів, прийнятих на обслуговування;
- унормування трьохлінійної моделі захисту у сфері ПВК/ФТ, що передбачає чіткий розподіл обов'язків, повноважень та функціоналу між працівниками банку; визначення меж відповідальності кожної лінії захисту;
- забезпечення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю з питань ПВК/ФТ, зокрема шляхом планування та реалізації навчальних заходів для персоналу; регулярного тестування процедур та механізмів контролю.

Обов'язкові вимоги до змісту внутрішніх банківських документів у сфері ПВК/ФТ: наявність ризик-орієнтованих процедур; визначення порядку організації та функціонування систем ПВК/ФТ, ПФМ; врегулювання підходів до управління ризиками ВК/ФТ; опис процесів моніторингу, виявлення, реагування та ескалації.

Принципи розроблення та реалізації внутрішніх документів банку з питань ПВК/ФТ:

- ризик-орієнтований підхід є основою формування та впровадження внутрішніх політик і процедур у сфері запобігання ВК/ФТ. Банк забезпечує: виявлення, ідентифікацію та оцінювання ризиків, пов'язаних із діяльністю самого банку та його клієнтів; визначення ризик-профілю клієнтів з урахуванням типу, обсягу та характеру їх фінансових операцій; своєчасне розроблення та реалізацію заходів з управління ризиками, включаючи зменшення, обмеження або уникнення ризиків;
- документування процесів застосування ризик-орієнтованого підходу є обов'язковим і включає: опис логіки прийняття рішень стосовно клієнтів та операцій; обґрунтування кожного рівня ризику; внутрішні звіти, протоколи, лог-файли, що підтверджують проведені дії. Банк повинен: уникати практики де-рискінгу (масового відмовлення в обслуговуванні клієнтам або категоріям клієнтів без належного оцінювання індивідуального ризику), яка суперечить принципам фінансової інклюзії; розробляти заходи, що не блокують, а регулюють доступ до фінансових послуг із урахуванням реального ризику.

Всі внутрішні документи з питань ПВК/ФТ мають ґрунтуватися на принципах пропорційності, обґрунтованості та доказовості дій банку у прийнятті рішень стосовно ділових відносин та фінансових операцій. Вони мають містити обов'язкові реквізити та положення, визначення відповідальних підрозділів та працівників у частині закріплення повноважень і відповідальності за виконання процедур ПВК/ФТ, розподілу обов'язків між структурними підрозділами. Актуалізація клієнтських даних передбачає порядок та періодичність оновлення відомостей, обов'язковість документального підтвердження змін. Процедури ідентифікації та верифікації клієнтів ґрунтуються на встановленні особи клієнта, зокрема дис-

танційно; визначенні порядку перевірки достовірності наданої інформації. Моніторинг ділових відносин та фінансових операцій забезпечується встановленням правил постійного моніторингу; виявленням ознак підозрілості у фінансових транзакціях.

Система управління ПВК/ФТ у банку містить такі елементи:

1. Визначення ключових клієнтських категорій: кінцевий бенефіціарний власник (КБВ); політично значущі особи (PEPs); ризик-профілі клієнтів і контрагентів.

2. Критерії ризику та індикатори підозрілості передбачають формалізацію ознак ризикованої поведінки; оперативне реагування на ризикові сигнали.

3. Електронна анкета клієнта має містити інформацію про порядок ведення, зберігання і захисту; обов'язкові поля та оновлення записів.

4. Кореспондентські відносини з іноземними фінансовими установами передбачають встановлення критеріїв оцінювання надійності іноземних контрагентів; порядок встановлення та припинення таких відносин.

5. Дії стосовно припинення або відмови у встановленні ділових відносин передбачають встановлення підстав для ухвалення відповідного рішення; фіксацію дій працівників та підрозділів у системі.

6. Виявлення розбіжностей у даних про КБВ має на меті визначення порядку звірки інформації з ЄДР; дій у разі виявлення невідповідностей під час здійснення НПК.

Механізми боротьби з відмиванням коштів (AML – *Anti-Money Laundering*) передбачають такі інструменти:

1. *Системи моніторингу транзакцій*. Банки впроваджують програмне забезпечення для моніторингу транзакцій, яке виявляє підозрілі операції (наприклад, великі суми, часті перекази за кордон, операції без економічного змісту). Алгоритми застосовують штучний інтелект та аналіз поведінки клієнтів.

2. *KYC (Know Your Customer) – Знай свого клієнта* – це збір та перевірка даних про клієнтів: особиста інформація, джерело доходів, фінансова історія; регулярне оновлення профілів клієнтів.

3. *Звітування до державних органів* – повідомлення Держфінмоніторингу або інших регуляторів про підозрілі транзакції на виконання вимог законодавства стосовно фінмоніторингу.

4. *Навчання персоналу* ґрунтується на постійному підвищенні кваліфікації співробітників стосовно AML-ризиків та методів їх виявлення.

Механізми підвищення прибутковості клієнтів банків передбачають такі інструменти:

1. Надання персоналізованих фінансових продуктів – пропозиції індивідуальних умов кредитування, депозитів або інвестицій залежно від профілю клієнта; фінансове планування та консультації.

2. Інвестиційні послуги – доступ до фінансових ринків, цінних паперів, валютних операцій; пропозиція пайових інвестиційних фондів, портфельного інвестування.

3. Цифрові платформи та мобільний банкінг – зручний доступ до управління коштами; аналітика витрат, авто-

матичне заощадження, «розумні» інвестиції.

4. Програми лояльності та кешбек – механізми стимулювання безготівкових розрахунків; нарахування бонусів, знижок, підвищених відсотків на залишок.

5. Навчання фінансовій грамотності – освітні програми для клієнтів з управління особистими фінансами; курси та вебінари з інвестування, податків, планування бюджету.

ВИСНОВКИ

Показано, що банківська установа зобов'язана забезпечити належну систему управління ризиками у сфері ПВК/ФТ на основі ризик-орієнтованого підходу; пропорційності процедур та заходів характеру і масштабам діяльності банку; безперервності внутрішнього контролю та документального супроводу всіх рішень, пов'язаних з ПВК/ФТ.

Встановлено, що боротьба з відмиванням коштів захищає репутацію банку, зменшує регуляторні ризики, підвищує довіру з боку клієнтів. Водночас прозорість фінансових операцій сприяє побудові ефективної клієнтської стратегії та пропозиції прибуткових фінансових рішень.

Охарактеризовано обов'язкові вимоги до змісту внутрішніх банківських документів у сфері ПВК/ФТ: наявність ризик-орієнтованих процедур; визначення порядку організації та функціонування систем ПВК/ФТ, ПФМ; врегулювання підходів до управління ризиками ВК/ФТ; опис процесів моніторингу, виявлення, реагування та ескалації.

Обґрунтовано принципи розроблення та реалізації внутрішніх документів банку з питань ПВК/ФТ, які ґрунтуються на ризик-орієнтованому підході, документуванні процесів його застосування. Показано, що всі внутрішні документи з питань ПВК/ФТ мають ґрунтуватися на принципах пропорційності, обґрунтованості та доказовості дій банку у прийнятті рішень стосовно ділових відносин та фінансових операцій. Вони мають містити обов'язкові реквізити та положення, визначення відповідальних підрозділів та працівників у частині закріплення повноважень і відповідальності за виконання процедур ПВК/ФТ, розподілу обов'язків між структурними підрозділами.

Запропоновано такі елементи системи управління ПВК/ФТ у банку: визначення ключових клієнтських категорій, критеріїв ризику та індикаторів підозрілості операцій, формалізації ознак ризикованої поведінки; оперативне реагування на ризикові сигнали; формування електронної анкети клієнта; кореспондентські відносини з іноземними фінансовими установами.

Розроблено механізми боротьби з відмиванням коштів (система моніторингу транзакцій, збір та перевірка даних про клієнтів, звітування до державних органів, навчання персоналу), а також механізми підвищення прибутковості клієнтів банків (надання персоналізованих фінансових продуктів, інвестиційних послуг, цифрових платформ та мобільного банкінгу, запровадження програм лояльності та кешбеку, навчання фінансовій грамотності).

Список використаних джерел

1. Абесінова О.К. Внутрішні фактори розвитку державного фінансового моніторингу України. *Наукові праці НДФІ*. 2022. Вип. 2. С. 126-136.
2. Берізко В. Щодо адміністративно-правового статусу Державної служби фінансового моніторингу України. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 118-122.
3. Белялов Т.Е., Коваленко Д.І. Удосконалення системи державного фінансового моніторингу за рахунок розширення податкової бази банківської діяльності з використанням мережі Інтернет. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 149-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_3_16
4. Бондар Т.А. Планування контрольної-наглядової діяльності Міністерства фінансів України як суб'єкта державного фінансового моніторингу. *Фінанси України*. 2015. № 4. С. 106-120.
5. Борєць М.В. Повноваження Державної служби фінансового моніторингу України. *Форум права*. 2014. № 3. С. 22–28.
6. Васюк М.В. Теоретичне визначення системи державного фінансового моніторингу як складової фінансової безпеки України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 141-145.
7. Грабчук О., Супрунова І. Фінансовий моніторинг як умова забезпечення державної безпеки країни: поняття, складові, етапи розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 75-83.
8. Дяченко О.П. Результативність інформаційних технологій системи державного фінансового моніторингу як механізму державної протидії розвитку тіньової економіки України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_2_11
9. Ковальчук А.Т. Методологічні засади міжнародної співпраці органів фінансового контролю (на прикладі державної служби фінансового моніторингу України). *Dictum factum*. 2020. № 3. С. 44-48.
10. Козлова Ю.С. Адміністративно-правовий статус НБУ України як суб'єкта державного фінансового моніторингу: поняття, зміст та складові структурні елементи. *Правова позиція*. 2022. № 2. С. 131-136.

References

1. Abesinova O.K. Internal factors of the development of state financial monitoring of Ukraine. *Scientific works of the National Financial Monitoring Institute*. 2022. Issue 2. pp. 126-136. [Ukrainian].
2. Berizko V. On the administrative and legal status of the State Financial Monitoring Service of Ukraine. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2017. No. 3. pp. 118-122. [Ukrainian].
3. Bielialov T.E., Kovalenko D.I. Improving the system of state financial monitoring by expanding the tax base of banking activities using the Internet. *Current problems of the economy*. 2013. No. 3. pp. 149-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_3_16 [in Ukrainian].
4. Bondar T.A. Planning of control and supervisory activities of the Ministry of Finance of Ukraine as a subject of state financial monitoring. *Finance of Ukraine*. 2015. No. 4. pp. 106-120. [in Ukrainian].
5. Borets M.V. Powers of the State Financial Monitoring Service of Ukraine. *Forum of Law*. 2014. No. 3. pp. 22–28. [in Ukrainian].
6. Vasiuk M.V. Theoretical definition of the state financial monitoring system as a reliable financial security of Ukraine. *Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series: Economic Sciences*. 2015. Issue 15(5). pp. 141-145. [in Ukrainian].
7. Hrabchuk O., Suprunova I. Financial monitoring as a condition for ensuring the state security of the country: concepts, components, stages of development. *Aspects of public administration*. 2020. Vol. 8, No. 4. pp. 75-83. [in Ukrainian].
8. Diachenko O.P. The effectiveness of information technologies of the state financial monitoring system as a mechanism for state counteraction to the development of the shadow economy in Ukraine. *State administration: improvement and development*. 2018. No. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_2_11 [in Ukrainian].
9. Kovalchuk A.T. Methodological principles of international cooperation of financial control bodies (on the example of the State Financial Monitoring Service of Ukraine). *Dictum factum*. 2020. No. 3. pp. 44-48. [Ukrainian].
10. Kozlova Yu.S. Administrative and legal status of the NBU of Ukraine as a subject of state financial monitoring: concept, content and constituent structural elements. *Legal position*. 2022. No. 2. pp. 131-136. [in Ukrainian].

Tetiana KOSOVA

Doctor of Economics, Professor, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1859-0542>

e-mail: t_d_kosova@ukr.net

Oleksandr KAVUNOV

applicant, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9735-7327>

e-mail: 7345306@stud.kai.edu.ua

Alina TATARCHUK

applicant, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8549-450X>

e-mail: 7406792@stud.kai.edu.ua

FINANCIAL MECHANISMS TO COMBAT MONEY LAUNDERING IN BANKS AND INCREASE THE PROFITABILITY OF THEIR CLIENTS

It is shown that a banking institution is obliged to ensure an appropriate AML/CFT risk management system based on a risk-based approach; proportionality of procedures and measures to the nature and scale of the bank's activities; continuity of internal control and documentation of all decisions related to AML/CFT.

It is established that combating money laundering protects a bank's reputation, reduces regulatory risks, and increases customer trust. At the same time, transparency of financial transactions contributes to building an effective customer strategy and offering profitable financial solutions.

Mandatory requirements for the content of internal banking documents in the field of AML/CFT are described: the presence of risk-oriented procedures; determination of the procedure for organizing and operating AML/CFT and PFM systems; regulation of approaches to ML/CFT risk management; description of monitoring, detection, response and escalation processes.

The principles of development and implementation of internal documents of the bank on AML/CFT issues, which are based on a risk-based approach, documentation of the processes of its application, are substantiated. It is shown that all internal documents on AML/CFT issues should be based on the principles of proportionality, reasonableness and demonstrability of the bank's actions when making decisions on business relationships and financial transactions. They should contain mandatory details and provisions, identify responsible units and employees in terms of establishing authority and responsibility for implementing AML/CFT procedures, and distributing responsibilities between structural units.

The following elements of the AML/CFT management system in the bank are proposed: identification of key client categories, risk criteria and indicators of suspicious transactions, formalization of signs of risky behavior; prompt response to risk signals; formation of an electronic client questionnaire; correspondent relations with foreign financial institutions.

Mechanisms for combating money laundering have been developed (transaction monitoring system, collection and verification of customer data, reporting to government agencies, staff training), as well as mechanisms for increasing the profitability of bank customers (providing personalized financial products, investment services, digital platforms and mobile banking, introducing loyalty and cashback programs, teaching financial literacy).

Keywords: financial mechanisms, banks, clients, money laundering, countering legalization, increasing profitability, business entities

Юлія Василівна ДАНИЛЕНКО

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9111-6601>

e-mail: julja-zherev@ukr.net

Яніна Миколаївна ШВЕЦЬ

студентка, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8459-9070>

e-mail: yaninashvets03@gmail.com

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто особливості розвитку фінансової інклюзії в Україні. Доведено, що основними її провайдерами сьогодні є банки. Вдосконалено поняття «фінансової інклюзії» у контексті взаємозв'язку з поняттям «фінансової безбар'єрності». Проаналізовано сучасний рівень розвитку фінансової інклюзії. Виявлено, що населення України є достатньо обізнаним відносно наявних фінансових послуг, проте процент охоплення водночас залишається незначним. Останнім часом для розвитку фінансової інклюзії важливого значення набули цифрові технології, розширення Інтернет банкінгу, розвиток FinTech та інклюзивного банкінгу. На основі проведеного аналізу побудовано карту інклюзивних відділень вітчизняних банків.

Ключові слова: фінансова інклюзія, фінансова грамотність, безбар'єрність, фінансові послуги, банківська система

ВСТУП

Протягом останніх років фінансова інклюзія стала одним із пріоритетів розвитку як кожної окремої країни, так і всієї світової спільноти. Світовий банк розглядає фінансову інклюзію як один із ключових факторів підвищення соціального добробуту і зменшення бідності у світі. ООН визначає фінансову інклюзію серед ключових факторів для 7 із 17 Цілей сталого розвитку. Поняття інклюзії входить до складових місії фінансового сектору України відповідно до Стратегії розвитку фінансового сектору України. Зазначене підкреслює актуальність дослідження даної теми.

Фінансова інклюзія завдяки розширенню доступу широких верств населення до різноманітних фінансових послуг сприяє ефективному плануванню доходів громадян, розширенню джерел їх надходжень, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню загального рівня доходів населення і згладжуванню негативних проявів різномунітних фінансових криз. Забезпечуючи доступ населення до фінансових послуг та підвищення фінансової грамотності, фінансова інклюзія сприяє економічному розвитку, що є особливо важливим в перспективі повоєнного відновлення економіки України. Оскільки фінансовий ринок України продовжує залишатися банкоцентричним, окремої уваги потребує дослідження особливостей розвитку фінансової інклюзії у банківській системі України.

Питання фінансової інклюзії знаходиться в центрі дослідження багатьох вітчизняних науковців та практиків. Зокрема, варто відзначити праці К. Ануфрієвої, А. Шкляра, Р. Винник, Н. Захарченко, П. Латковського, С. Науменкової, С. Міщенко, В. Міщенко та ін. У своїх працях вони розглядають поняття фінансової інклюзії, її складники, етапи становлення, проте особливості розвитку фінансової інклюзії в банківській системі України потребують подальшого дослідження.

МЕТА статті – узагальнення особливостей та оцінювання сучасного стану фінансової інклюзії у банківській системі України, виявлення основних проблем, що стримують фінансову інклюзію та окреслення перспективних напрямів її розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становлять загально-наукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, компіляція, порівняння та узагальнення, графічний та табличний. Проаналізовано звітні матеріали Національного банку України (НБУ), стратегії розвитку фінансового сектору та фінансової грамотності в Україні та наукові джерела з питань розвитку фінансової інклюзії в Україні. Методологічна основа дала змогу вдосконалити поняття фінансової інклюзії, оцінити її сучасний рівень у банківській системі України та виявити основні проблеми та перспективи розвитку фінансової інклюзії в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття «фінансова інклюзія» вперше офіційно визначено на конференції глобального партнерства з фінансової інклюзії (Global Partnership for Financial Inclusion, GPFII) п'ятьма ключовими інституціями зі встановлення стандартів (standard-setting bodies: Базельським комітетом з банківського нагляду (BCBS), Комітетом з платіжних і розрахункових систем (CPSS), Міжнародною групою з питань фінансових дій (відмивання коштів) (FATF), Міжнародною асоціацією страховиків депозитів (IADI) та Міжнародною асоціацією страхового нагляду (IAIS). Відповідно до них фінансова інклюзія означає стан, коли дорослі особи працездатного віку мають ефективний доступ до кредитів, заощаджень, платежів і страхування від офіційних постачальників послуг. Водночас ефективний доступ передбачає зручне та доступне за ціною надання послуг для замовника на умовах сталості для постачальника (sustainable services), в результаті чого клієнти поза формальною фінансовою системою (такою, діяльність якої врегульована законодавством) починають використовувати формальні фінансові послуги, а не наявні варіанти [3, с.64].

Як показує огляд сучасної літератури з цього питання, єдиного визначення фінансової інклюзії немає, однак переважно всі підходи до розуміння поняття «фінансова інклюзія» базуються на баченні Світового банку (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до розуміння поняття «фінансова інклюзія» (складено авторами на основі узагальнення джерел [2-4, 6, 8, 11])

Автори (джерело) підходу до визначення фінансової інклюзії	Сутність підходу
Світовий банк [2]	наявність у населення та підприємств доступу до корисних та доступних фінансових продуктів і послуг, які задовольняють їхні потреби, – грошових переказів, платежів, заощаджень, кредитів та страхування – і надаються відповідальним та стійким способом.
НБУ [11]	створення умов для залучення всіх верств населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно врегульовані та відповідають потребам населення, з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності в суспільстві.
Захарченко Н. [6]	процес залучення та надання рівного доступу до фінансових продуктів і послуг основним суб'єктам фінансового ринку в результаті їх взаємодії.
Винник Р. [4]	сукупність усіх можливих методів та інструментів, які застосовуються для досягнення високого рівня розвитку фінансових послуг у відповідності до міжнародних стандартів. Фінансова інклюзія – створення умов для залучення усіх сегментів населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно врегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності у суспільстві.
Ануфрієва К. та Шкляр А. [3, с. 66]	процес взаємодії між суб'єктами фінансового ринку та споживачами фінансових послуг, що через надання рівного доступу до фінансових послуг забезпечує такий рівень участі споживачів фінансових послуг у фінансовій системі, який через забезпечення сталості фінансових інституцій сприяє суспільному розвитку.
Латковський П. [8]	Інклюзія фінансової системи – процес забезпечення доступу всіх верств населення до фінансових послуг та інструментів, які допоможуть їм в економічному зростанні і підвищенні життєвого рівня. Інклюзія фінансової системи передбачає створення фінансових послуг та інструментів, які будуть доступні та прийнятні у використанні для всіх категорій населення, включаючи тих, хто раніше не мав доступу до фінансових послуг; вона є важливим елементом економічного розвитку, оскільки забезпечує більш широкий доступ до фінансових ресурсів та збільшує можливості для такого розвитку.

Стрімка діджиталізація останніх років сприяла введенню в науковий обіг С. Науменковою, С. Міщенко, В. Міщенко поняття цифрової фінансової інклюзії, під яким розуміється розширення реального доступу окремих груп населення до базових фінансових послуг на основі застосування інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій [10, с. 105].

Узагальнюючи, можемо сказати, що первинно поняття фінансової інклюзії передбачало доступ до базових фінансових послуг: кредитування, страхування, здійснення заощаджень та платежів. З часом науковці почали наголошувати на необхідності взаємодії між суб'єктами надання фінансових послуг та їх споживачами з метою пошуку способів надання/отримання цих послуг, які б найкраще задовольняли споживачів. Подальше вдосконалення розуміння фінансової інклюзії стосувалося визначення її ролі в економічному зростанні країни та підвищенні добробуту споживачів фінансових послуг.

Нині у визначенні поняття «фінансова інклюзія» необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку фінансового сектору, такі як цифровізація, діджиталізація, розвиток Fintech. Крім того, НБУ вводить поняття фінансової безбар'єрності, що напряму пов'язано з розумінням і розвитком фінансової інклюзії в Україні.

Для впровадження фінансової безбар'єрності НБУ прийнято низку рішень, зокрема ухвалено Методичні рекомендації з правил інклюзивного надання фінансових послуг в установах України (далі – Рекомендації), відповідно до яких в науковий обіг та практику надання фінансових послуг вводяться нові поняття, такі як безбар'єрна фінансова послуга та інклюзивне надання фінансових послуг, застосування на практиці яких буде визначати рівень фінансової інклюзії в країні [9]. Рекомендації розроблено з метою забезпечення надання бан-

ками та небанківськими фінансовими та платіжними установами послуг, фізично та інформаційно доступних для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Реалізація рекомендацій сприятиме створенню безпрецедентно інклюзивного фінансового простору для кожного громадянина України, зокрема ветеранів війни, людей з інвалідністю та старшого віку [13]. Про важливість прийняття зазначених Рекомендацій свідчить внесення безбар'єрності надання фінансових послуг до пріоритетних завдань Стратегії розвитку фінансового сектору України та інституційної Стратегії НБУ.

У зв'язку з цим пропонуємо доповнити визначення фінансової інклюзії в контексті розуміння фінансової безбар'єрності: фінансова інклюзія – це створення умов для рівного доступу громадян і бізнесу до необхідних їм фінансових послуг з урахуванням принципу не дискримінації незалежно від віку, інвалідності, порушень функцій органів і систем організму, рівня комунікативних можливостей або обставин та збільшують ступінь участі всіх споживачів у соціумі, з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності в суспільстві.

Оцінювання рівня фінансової інклюзії здійснюється в контексті трьох вимірів: охоплення, використання та якості фінансових послуг. Вимір охоплення стосується фізичної здатності клієнтів легко досягти точки обслуговування. Згідно з опитуванням Світового банку Global Findex з 2,5 млрд осіб, виключених із фінансових відносин у світі, 20% називають відстань до точки фінансового обслуговування основною причиною відсутності рахунку у фінансовій установі [2]. Дефіцит фізичних пунктів надання фінансових послуг відчуває переважно населення, яке проживає в сільській місцевості, але в низці країн це стосується й осіб, які проживають у

містах. Вимір використання визначає, наскільки часто за нагоди фінансові послуги використовуються, а показник якості використання вимірює ступінь, наскільки фінансові послуги відповідають потребам споживачів. Фактично фінансова інклюдія означає оптимальне поєднання цих вимірів [3, с. 68].

Оскільки банки є основними надавачами фінансових послуг в Україні, проаналізуємо рівень фінансової інклюдії у вітчизняній банківській системі, виходячи з цих критеріїв.

Розвиток фінансової інклюдії в незалежній Україні бере свій початок ще у 1990 р., коли фінансові установи почали пропонувати нові фінансові послуги, такі як страхування та відкриття ощадних рахунків. Ці послуги були доступні і розповсюджувалися серед населення з нижчим рівнем дохідності [9].

Із розвитком фінансового ринку продовжувала розвиватись й фінансова інклюдія. Загальнонаціональне оцінювання рівня фінансової інклюдії проведено у 2018 р. Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) спільно з НБУ. Його результати показали, що фінансовими продуктами користуються 60 % респондентів, водночас знають про них набагато більше. Лише 63 % громадян мають банківський рахунок, а 37 % не користуються взагалі банківськими послугами. Така фінансова поведінка зумовлена низьким рівнем: надання фінансових послуг та їх фізичної доступності, фінансової грамотності населення, забезпечення захисту прав споживачів [4].

У 2021 р. USAID та НБУ проведено таке оцінювання рівня фінансової грамотності, фінансової інклюдії та фінансового добробуту в Україні, яке показало достатньо високий рівень обізнаності про фінансові послуги, але водночас відносно низький відсоток користування такими послугами, що говорить про наявність значного потенціалу розвитку фінансової інклюдії [15].

Початок повномасштабного вторгнення в Україну спричинив суттєвий вплив на рівень розвитку банківської системи України, так і на розвиток фінансової інклюдії. Проте цей вплив не є однозначним негативним. З одного боку, він обмежив можливість отримання фінансових послуг значною кількістю населення Укра-

їни, а з іншого – це відкрило можливості для впровадження новітніх технологій банками для обслуговування клієнтів, що спростило доступ до таких послуг.

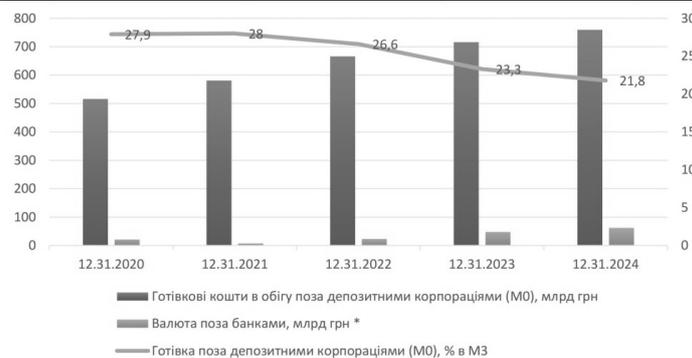
У табл. 2 наведено динаміку кількості банківських відокремлених структурних підрозділів у 2020-2024 рр. Як видно з табл. 2, кількість відокремлених структурних підрозділів у всіх групах банків суттєво скоротилася з початком війни. Частина банківських відділень залишилася на тимчасово окупованих територіях, частина зазнала пошкоджень або руйнувань в результаті воєнних дій. Звичайно, це суттєво впливає на доступність фінансових послуг, особливо на прифронтових територіях.

Згідно з дослідженням, проведеним Національною асоціацією банків України (НАБУ), у червні-липні 2023 р. найбільший інтерес серед фінансових послуг в Україні проявлявся до кредитних карток, поточних рахунків для зберігання коштів і виконання платіжних операцій та здійснення операцій з іноземною валютою. Це пояснюється великою кількістю внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та мігрантів. Перші найчастіше цікавляться платіжними картками для соціальних виплат («Підтримка», «Відновлення» тощо), кредитами на житло та придбанням товарів (послуг) у формі оплати з відстроченням або з розстроченням платежу від банку, а вимушені мігранти – переказом коштів за кордон та відкриттям валютних карток (платіжних карток до рахунків в іноземній валюті) [11].

Про значний потенціал розвитку фінансової інклюдії говорить наявність значного відсотка готівкових коштів та валюти в обігу поза депозитними корпораціями (банками та НБУ) (рис. 1). Як бачимо з рис. 1, обсяг готівкових коштів та валюти поза банками протягом останніх років продовжував зростати. Хоча позитивним моментом водночас є зниження у відсотковому значенні співвідношення грошового агрегату М0 до М3. За даними НБУ, вже в лютому 2025 р. чистий попит на іноземну валюту вдалося знизити як на безготівковому, так і на готівковому сегментах валютного ринку. Це зумовлювалося відносно стійкою ситуацією з експортом і покращенням

Таблиця 2 – Динаміка кількості банківських відокремлених структурних підрозділів у 2020-2024 рр. (складено авторами за даними [5])

Кількість відділень	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
Державні банки, серед них:	4148	3652	2824	2739	2675
Приватбанк	1717	1497	1210	1132	1107
Ощадбанк	1834	1602	1182	1182	1150
Банки з приватним капіталом	1594	1543	1412	1467	1445
Банки з іноземним капіталом	1050	1025	925	893	862



* Чисте ввезення валюти банками в Україну мінус чисте вивезення валюти юридичними та фізичними особами

Рис. 1. Обіг готівкових коштів поза банками в Україні (побудовано авторами за даними [5, 12])

курсів очікувань населення на тлі заходів НБУ стосовно посилення процентної політики. Статистика НБУ свідчить, що в лютому 2025 р. українці різко скоротили купівлю доларів у банках до 958 млн дол. Обсяг купівлі впав на 35,2% порівняно із січнем, коли українці купили рекордний за 12 років обсяг валюти. Курс на готівковому ринку впав на 25 коп. до 41,75 грн/долар [5].

За даними НБУ, за 2024 р. зростання обсягів готівкової валюти поза банками оцінено в 16,5 млрд дол. (у 2023 р. – 11,7 млрд дол.). Однак загалом на руках у населення і бізнесу може бути близько 130 млрд дол., що набагато більше за всі гривневі активи (2,6 трлн грн) [5]. Це свідчить про необхідність пошуку шляхів залучення цих коштів в банківську систему України та наявність значного рівня недовіри до вітчизняних фінансових установ.

Низький рівень довіри населення до фінансових установ зумовлено переважно негативним досвідом у минулому. Населення мало обізнане про учасників фінансового ринку, види фінансових послуг, умови їх користування та механізми захисту своїх прав у разі виникнення спірних ситуацій. Також недовіру можуть посилювати як недоброзесні дії працівників фінансових установ, так і помилки, яких допускаються споживачі фінансових послуг через неуважне вивчення істотних умов договорів про надання фінансових послуг до моменту їх підписання [11, с. 15].

Низький рівень довіри до банків пов'язаний також із низьким рівнем забезпечення захисту прав споживачів, що являє собою серйозну проблему, подолання якої гарантуватиме створення ринку безпечних і надійних фінансових послуг. Більшість населення не інформовано про всі повноваження учасників фінансового ринку та захищеність контролюючих органів, тому не довіряє фінансовим установам [6, с.17].

Рівень захисту прав споживачів можна оцінити, виходячи із кількості звернень споживачів фінансових послуг до НБУ (рис. 2). Як видно з рис. 2, загальна тенденція стосовно захисту прав споживачів фінансових послуг є позитивною, загалом кількість звернень стосовно діяльності фінансових установ зменшилась з початку війни. Однак звернення стосовно діяльності банків, особливо державних, які є системно важливими, дещо збільшилась. Найпоширенішими питаннями стосовно діяльності банків були питання про блокування та арешт рахунків, шахрайство, проблеми з переказом, кредитування у банках [7].

Попри суттєвий переважно негативний вплив війни на фінансову інклюзію, ми не можемо не говорити і про можливість для її розвитку.

Неможливість отримувати фінансові послуги у звичний

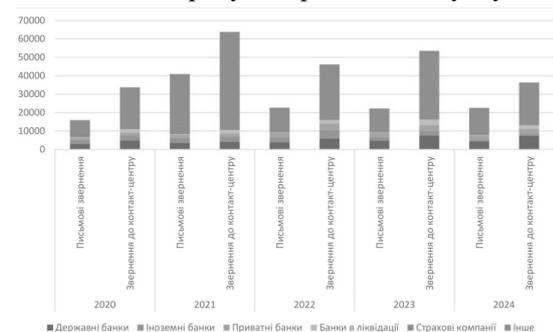


Рис. 2. Кількість звернень до НБУ стосовно захисту прав споживачів у 2020-2024 рр. (складено авторами за даними [7])

спосіб, необхідність підтримки населення і здійснення соціальних виплат у прифронтових зонах та на тимчасово окупованих територіях змусили банківські установи шукати нові способи надання фінансових послуг та широко впроваджувати цифрові технології. Це надало суттєвого поштовху до розвитку цифрової фінансової інклюзії.

Рівень доступності фінансового обслуговування із застосуванням цифрових каналів і сервісів у 2021 р. склав 14,28%, що наближалось до показника «вище середнього» у загальносвітовому вимірі [10, с. 109]. У сучасних умовах українці надають перевагу дистанційному формату отримання фінансових послуг. За чотири роки частка користувачів Інтернет-банкінгом серед дорослого населення України збільшилася на чверть – із 55% 2019 р. до 80% 2023 р., серед підлітків – на 14% і становила у 2023 р. 49%. Також Інтернет-банкінг стає популярним серед людей з порушенням слуху: частка користувачів банком у комп'ютері чи смартфоні збільшилася на 19% із 70% у 2019 р. до 89% у 2023 р. Цим тенденціям сприяє високий рівень цифровізації індустрії фінансових послуг в Україні, що особливо важливо за поточних безпекових умов [11, с. 16].

Український цифровий портал надання публічних послуг Дія отримав світове визнання. У публікації CGAP (Consultative Group to Assist the Poor), однієї з міжнародних організацій, яка займається фінансовою інклюзією, йдеться про Дію як приклад державно-приватного партнерства у розвитку цифрових технологій міжнародній спільноті, який може допомагати поширенню цифрової фінансової інклюзії у кризові часи [1].

Однак вітчизняній фінансовій системі притаманна й низка стримуючих чинників для зростання цифрової фінансової інклюзії населення України – недостатня обізнаність про фінансові послуги, що можна споживати онлайн, низький рівень розвитку цифрових навичок українців, а також пошкодження енергетичної інфраструктури, перебої мобільного та Інтернет-зв'язку внаслідок повітряних атак армії росії. За даними дослідження, проведеного у 2023 р. Міністерством цифрової інфраструктури (Мінцифри), найкраще володіють цифровими технологіями молоді люди, а зі збільшенням вікових границь когорти зменшується частка людей із цифровими навичками. Низький рівень фінансової та цифрової грамотності робить населення вразливим до шахрайства [11, с. 16].

В контексті розвитку фінансової безбар'єрності як важливого складника фінансової інклюзії вітчизняні банки теж залишаються лідерами.

На основі аналізу сайтів українських банківських установ нами складено карту банківських інклюзивних відділень в розрізі областей України (рис. 3).



Рис. 3. Карта інклюзивних відділень банків України станом на 01.03.2025 р. (складено авторами за даними сайтів вітчизняних банків)

Як видно з рис. 3, найбільше інклюзивних відділень відкрито у м. Київ, Дніпропетровській, Львівській, Полтавській та Одеській областях. Це можна пояснити передусім тим, що саме тут знаходиться найбільша кількість ВПО і ветеранів війни. Якщо говорити в розрізі вітчизняних банків, то лише 19 серед 61 мають інклюзивні відділення. Найбільшу кількість інклюзивних відділень мають Ощадбанк (25) та Приватбанк (13). За даними їхніх сайтів, у найближчій перспективі кількість таких відділень повинна збільшитись. Наприклад, Ощадбанк здійснює розбудову мережі інклюзивних відділень в рамках реалізації власної інклюзивної програми «Моя безбар'єрність», ПУМБ розвиває інклюзивний банкінг в рамках співпраці із ультрасучасним центром Superhumans.

Так, оцінювання рівня розвитку фінансової інклюзії у банківській системі України на сучасному етапі показало провідну роль банків у цьому напрямі. Але, не зважаючи на це, є низка проблем, які стримують цей розвиток:

- низька довіра до банків та фінансових регуляторів, що підтверджується високим рівнем готівки поза банками;
- інтуїтивне користування фінансовими послугами (без розуміння їхньої суті), які надаються компаніями та банками (кредитні картки і рамках зарплатних проєктів; «сплячі інвестори», які отримали цінні папери компаній під час приватизації, «опосередковані інвестори», які уклали пенсійні контракти з НПФ з ініціативи роботодавця; користувачі обов'язкових видів страхування тощо [3, с. 72];

- висока інфляція та низькі реальні доходи населення. Як наслідок добровільна відмова від користування певними фінансовими послугами через відсутність доходів і зниження попиту на окремі фінансові продукти та послуги [10, с. 110];

- використання більшої частки доходів на споживання, а не на заощадження [3, с. 72];

- недостатнє законодавче та нормативне врегулювання надання окремих видів послуг і застосування окремих каналів та інноваційних інструментів;

- низький рівень обізнаності громадян про застосування інноваційних продуктів і послуг [10, с. 110].

Крім того, важливим стримуючим фактором фінансової інклюзії є високі тарифи фінансових установ, зокрема банків, у наданні фінансових послуг. Корпоративні стратегії вітчизняних фінансових інституцій (передусім небанківських) орієнтовано на обслуговування юридичних осіб та/або фізичних осіб з надзвичайно високими рівнями доходів. Фактично ми маємо справу з опортунізмом фінансових посередників, коли їх стратегію може бути орієнтовано на застосування інформаційної асиметрії, фінансової неграмотності індивідумів тощо [14, с. 79].

В цьому контексті важливо посилювати регуляторні вимоги до тарифної політики фінансових установ з ме-

тою розширення їх доступності.

Повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 р. сприяло появі нових викликів стосовно розвитку фінансової інклюзії, зокрема нерівномірність доступу громадян до фінансових послуг в окремих регіонах України; примусове відсторонення від системи офіційного фінансового обслуговування внаслідок військових дій, вимушеної міграції, руйнування інфраструктури [10, с. 110]. Поширення фінансової інклюзії на прифронтову зону та тимчасово окуповані території (ТОТ) стає можливим саме завдяки мобільним застосункам, цифровізації, через мобільні відділення банків та інших небанківських фінансових установ. Важливим для максимального охоплення фінансовими послугами всього населення, крім відкриття інклюзивних відділень безпосередньо банками, може бути створення спеціальних інклюзивних банків.

Воєнні дії в Україні спричинили ще одну проблему для фінансової інклюзії – це посилення кіберризиків та зростання шахрайських операцій.

Отже, запорукою подальшого розвитку фінансової інклюзії в Україні є підвищення фінансової грамотності населення. Відповідно до Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 р. фінансова грамотність – шлях до зростання фінансової інклюзії населення та появи нових можливостей.

Згідно з даними Глобального індексу фінансової інклюзії за 2024 р., економіки, які інвестують у свою фінансову цифрову інфраструктуру, також спостерігають покращення звичок заощаджень серед населення.

Так, для подальшого розвитку фінансової інклюзії в Україні необхідно вирішити низку завдань, а саме активно проводити заходи з підвищення фінансової грамотності населення, починаючи зі шкільного віку; удосконалення захисту від кіберризиків та посилення відповідальності за кіберзлочини; удосконалення законодавства у сфері регулювання фінансового сектору тощо.

ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що розвиток фінансової інклюзії є важливим для всіх учасників фінансового сектору: від споживачів фінансових послуг, їх провайдерів до його регуляторів. Оскільки підвищення фінансової інклюзії сприяє формуванню та залученню заощаджень населення в розвиток економіки, підвищенню добробуту громадян, покращенню вирішення питань соціального захисту й фінансової захищеності населення та бізнесу від непередбачених наслідків фінансових криз.

Фінансова інклюзія в Україні поступово розвивається, проте залишається низка викликів, що потребують вирішення. Належний рівень фінансової інклюзії сприятиме зростанню заощаджень та внутрішніх інвестицій в країні, що може стати вирішальним чинником у повоєнному відновленні економіки України.

Список використаних джерел

1. Sophie Sirtaine, Andrew Torre, Ukraine's Diia: A Digital Lifeline in Times of Crisis. Consultative Group to Assist the Poor. URL: <https://www.cgap.org/blog/ukraines-diia-digital-lifeline-in-times-of-crisis>
2. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview#1>
3. Ануфрієва К.В., Шкляр А.І. Фінансова інклюзія як чинник соціоекономічного розвитку. *Український соціум*. 2019. № 3 (70). С. 59-77.
4. Винник Р.Ю. Розвиток фінансової інклюзії в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/714/686>

5. Грошово-кредитна та фінансова статистика за грудень 2020-2024 рр. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/groshovo-kreditna-ta-finansova-statistika-sichen-2025-roku>
6. Захарченко Н.В. Фінансова інклюзія для підвищення добробуту населення та економічного зростання держави. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 105-116.
7. Захист прав споживачів фінансових послуг: робота зі зверненнями, запитами на публічну інформацію та огляд практики застосування законодавства у 2020-2024 роках. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/consumer-protection>
8. Латковський П.П. Фінансова інклюзія як один із орієнтирів сприяння розвитку фінансової системи. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень*: матеріали міжн. наук.-практ. конф. у 2-х томах. (Одеса, 19 травня 2023 р.). Одеса, 2023. Т. 2. С. 39-42.
9. Методичні рекомендації з правил інклюзивного надання фінансових послуг в установах України: рішення Правління Національного банку України від 05 липня 2024 року № 240-рш. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_05072024_240-rsh
10. Науменкова С., Міщенко С., Міщенко В. Цифрова фінансова інклюзія для прискорення досягнення цілей сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. 1 (222). С. 102-112.
11. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalna-strategiya-rozvitku-finansovoyi-gramotnosti-v-ukrayini-do-2030-roku>
12. Обсяги ввезення/вивезення в Україну готівкової іноземної валюти у 2012-2025 роках. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/rates_dod5.xlsx
13. Схвалено рекомендації для розбудови безбар'єрної фінансової системи. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shvaleno-rekomendatsiyi-dlya-rozbudovi-bezbaryernoyi-finansovoyi-sistemi>
14. Федосов В.М., Стеценко Б.С. Роль освітніх факторів у формуванні фінансового світогляду в Україні. *Освітня аналітика України*. 2019. № 3 (7). С. 69-84.
15. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. Звіт за результатами дослідження. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf

References

1. Sophie Sirtaine, Andrew Torre, Ukraine's Diia: A Digital Lifeline in Times of Crisis. Consultative Group to Assist the Poor. URL: <https://www.cgap.org/blog/ukraines-diia-digital-lifeline-in-times-of-crisis>
2. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview#1>
3. Anufriieva K.V., Shkliar A.I. Financial inclusion as a factor for socio-economic development. *Ukrainian society*, 2019. № 3 (70). pp. 59-77. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2019.03.059> (in Ukrainian).
4. Vynnyk R. Development of financial inclusion in Ukraine. *Economy and Society*. 2021. № 31. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-45>
5. Monetary and Financial Statistics, January 2020-2024. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/groshovokreditna-ta-finansova-statistika-sichen-2025-roku> (in Ukrainian).
6. Zaxarchenko N.V. Financial inclusion to improve the welfare of the population and economic growth of the state. *Finance of Ukraine*. 2020. № 6. pp. 105-116. (in Ukrainian).
7. Report on Inquiries of financial services' consumers, 2020-2024. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/consumer-protection> (in Ukrainian).
8. Latkovskyi P. Financial inclusion as one of the benchmarks of the financial system development. *European guidelines for the development of Ukraine in the conditions of war and global challenges of the 21st century: synergy of scientific, educational and technological solutions*: materials of the international scientific-practical conference in 2 volumes. Odessa, 2023. Vol. 2. pp. 39-42. (in Ukrainian).
9. Rules for inclusive provision of financial services in Ukrainian institutions: Decision of the Board of the National Bank of Ukraine № 240-rsh. (2024, July 5). URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_05072024_240-rsh (in Ukrainian).
10. Naumenkova S., Mishchenko S., Mishchenko V. Digital financial inclusion to accelerate the achievement of the sustainable development goals. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2023. № 1(222). pp. 102-112. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/13> (in Ukrainian).
11. National Strategy for Financial Literacy Development until 2030. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalna-strategiya-rozvitku-finansovoyi-gramotnosti-v-ukrayini-do-2030-roku> (in Ukrainian).
12. Volumes of import/export of cash foreign currency to Ukraine in 2012-2025. National Bank of Ukraine. URL: https://bank.gov.ua/files/rates_dod5.xlsx (in Ukrainian).
13. Recommendations approved on building a barrier-free financial system. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shvaleno-rekomendatsiyi-dlya-rozbudovi-bezbaryernoyi-finansovoyi-sistemi> (in Ukrainian).
14. Fedosov V., Stetsenko B. Role of educational factors in financial paradigm formation in Ukraine. *Educational analytics of Ukraine*, 2019. № 3 (7). pp. 69-84. (in Ukrainian).
15. Research financial literacy, financial inclusion and financial welfare in Ukraine in 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf (in Ukrainian).

Yuliia DANYLENKO

PhD in Economics, Associate Professor of department, National University of Food Technologies

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9111-6601>

e-mail: julja-zherev@ukr.net

Yanina SHVETS

student, National University of Food Technologies

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8459-9070>

e-mail: yaninashvets03@gmail.com

DEVELOPMENT OF FINANCIAL INCLUSION IN THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

Introduction. Over the recent years, financial inclusion has become one of the development of priorities for individual countries as well as of the global community. It is one of the components of financial sector's mission of the national Strategy of the sector's development. As banks further dominate Ukrainian financial market, specifics of financial inclusion in the banking sector merits a special research.

The purpose of the paper is generalization and estimation of the current state of the financial inclusion in the banking system of Ukraine, identification of major problems that hold back financial inclusion, and outlining prospective lines of its development.

Results. As a result of the research, the authors generalized the definition of the financial inclusion in the context of interrelation with inclusion (barrier-free) notion. The authors have analyzed the level of the financial inclusion development. They have shown that Ukrainian population is not sufficiently aware about available financial services, however, the percentage of coverage remains insignificant. Recently, digital technologies, spread of Internet banking, FinTech development, and inclusive banking have become important drivers of the financial inclusion promotion. A map of inclusive branches of domestic banks has been drawn based on the analysis.

Conclusion. Based on review of major issues that hold back financial inclusion in the banking sector of Ukraine, we can outline the main lines of its further development: responsible involvement of both banks and non-banking financial institutions to financial services provision; strengthening state regulation of financial services provision, especially in the area consumer rights protection and services digitalization; enhanced responsibility of the financial institutions for breaching legislation on provision of inclusive financial services; setting conditions for emergence of dedicated financial inclusion banks that would be capable to meet demand for financial services in the areas with restricted access to ones; involving a broader scope of participants to financial barrier-free environment; promotion of higher financial literacy, etc.

Keywords: financial inclusion, financial literacy, inclusion, barrier-free, financial services, banking system

Остан **НОГА**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1240-1994>

e-mail: Ostap.V.Noha@lpnu.ua

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено сутність та значення інформаційно-комунікаційного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах цифровізації та глобалізації. Обґрунтовано важливість інтеграції сучасних інформаційних технологій у процеси прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Проаналізовано наукові підходи до визначення структури ІК-забезпечення, визначено його основні компоненти та функції. Запропоновано рекомендації із вдосконалення інформаційно-комунікаційної підтримки підприємств, з урахуванням ризиків і викликів сучасного зовнішнього середовища.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційне забезпечення, зовнішньоекономічна діяльність, цифровізація, управління підприємством, інформаційні технології, конкурентоспроможність

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів та цифровізації бізнес-середовища ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємств неможливе без належного інформаційно-комунікаційного забезпечення (ІКЗ). Швидкий обмін інформацією, оперативний доступ до ринкових даних, можливість ефективної взаємодії з міжнародними партнерами – все це зумовлює потребу у впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у систему управління ЗЕД.

Проблематика інформаційного забезпечення управлінської діяльності досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема таких як О. Амоша, С. Кузьменко, С. Мочерний, І. Лукінов, В. Гейц, В. Онищенко та ін. Вони розглядали інформацію як ключовий ресурс розвитку економічних систем. Водночас у більшості досліджень питання ІКЗ у контексті ЗЕД підприємств залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують уточнення роль інформаційних потоків у прийнятті управлінських рішень, вплив цифрових технологій на підвищення конкурентоспроможності в міжнародному середовищі та механізми оптимізації інформаційної взаємодії у сфері ЗЕД.

МЕТА дослідження – визначення сутності, структури та функціонального значення ІКЗ в управлінні ЗЕД підприємств, а також виявлення чинників, що впливають на його ефективність в умовах динамічного зовнішнього середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано комплекс методів наукового пізнання, що забезпечили всебічне вивчення сутності та значення ІКЗ управління ЗЕД підприємств. На етапі теоретичного аналізу застосовано методи узагальнення, систематизації та порівняння, що дало змогу проаналізувати наукові підходи до визначення поняття ІКЗ та виділити його ключові компоненти. Для вивчення практичного досвіду впровадження ІКЗ в управлінські процеси підприємств застосовано метод контент-аналізу джерел, зокрема вітчизняної та зарубіжної економічної літератури, нормативно-правових актів та аналітичних звітів.

Системний підхід дав змогу розглядати ІКЗ як інтегровану сукупність технічних, програмних, інформаційних та організаційних компонентів, що функціонують у взаємозв'язку. Застосування логічного моделювання дало змогу структурувати основні функції та напрями застосування інформаційних технологій (ІТ) у сфері ЗЕД. Застосування індуктивно-дедуктивного методу сприяло формулюванню узагальнених висновків на основі окремих прикладів та виявлених тенденцій.

РЕЗУЛЬТАТИ

Діяльність будь-якого підприємства в сучасних умовах тісно пов'язана із застосуванням ІТ, що є запорукою успішного розвитку та допомагають розв'язувати ключові завдання, які ставить перед собою організація. Широкий спектр інструментів та технологій, що є в сучасному світі, дає широке поле для їхнього застосування в діяльності підприємства та зокрема в управлінні його ЗЕД. Цей напрям є сьогодні найбільш динамічним і його обов'язково потрібно досліджувати і застосовувати, щоб рухатися в ногу з часом і покращувати та розвивати діяльність підприємства.

Сучасний світ стає більш глобалізованим, а ринки стають все більш інтегрованими, що приводить до зростання конкуренції, тому застосування ІКТ відіграє важливу роль в успішності ведення ЗЕД підприємства. Ефективність застосування суб'єктом господарювання ІТ дасть йому змогу провести оптимізацію процесів, допоможе підвищити якість прийняття рішень, знизить витрати та забезпечить конкурентоспроможність.

Процеси, які відбуваються завдяки інформатизації, змінили та продовжують змінювати сучасне суспільство. Швидкість, з якою вони змінюються, вражає та спричиняє потребу в їх вивченні та застосуванні. Потрібно вивчати нові методи та технічні засоби, які стануть корисними в діяльності підприємства та допоможуть йому розвиватися та вдосконалюватися.

ІКЗ включає в себе чимало технічних засобів, інформаційні ресурси, програмне забезпечення, різноманітні комунікаційні мережі, які застосовуються для покращення та вдосконалення збору інформації, її оброблення та зберігання. Швидкість передачі та аналізу інформації є надзвичайно важливою в господарській діяль-

ності підприємства та у веденні бізнесу, взаємодіючи із зовнішніми ринками. Застосування інструментів інформаційного забезпечення надає перевагу і дає змогу досягати результатів.

Вивчення теорії і практики дає нам змогу дійти до висновку, що ІКЗ зараз є основою для успішної діяльності підприємства та досягнення поставлених перед ним цілей. Це вагомий інструмент, який дає змогу швидко опрацювати, передавати, зберігати та в подальшому обробляти всю необхідну інформацію, роблячи на основі цих даних швидкі, аргументовані та зважені рішення, що є визначальними в діяльності суб'єкта господарювання.

Спіраючись на все вище сказане, потрібно зауважити, що через свою відносну новизну та постійне вдосконалення й появу нових інструментів, ІКЗ є недостатньо структуроване та вивчене, особливо з позиції його можливостей у сфері ЗЕД, та потребує постійного вдосконалення впровадження та застосування. Зважаючи на швидкість зміни в інструментах, які забезпечують ІКЗ, процес вивчення та вдосконалення в діяльності підприємства має бути безперервним. Теоретико-методологічні, методико-прикладні та концептуальні засади його застосування в діяльності суб'єкта ЗЕД вітчизняними та іноземними науковцями розглянуто здебільшого фрагментарно, що спричиняє необхідність в тому, щоб розв'язувати в цьому напрямі чимало нових завдань. Одним із ключових аспектів цього є теоретичне обґрунтування та вивчення сутності і значення ІКЗ управління ЗЕД підприємств.

Однією з ключових галузей в економіці є ЗЕД, що є основою для її існування, конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Зміни, які відбуваються в економіці, глобалізація бізнесу, збільшення конкуренції, виклики пов'язані з війною, вимагають постійного покращення підприємств та їхньої адаптації до нових умов, що складаються в розрізі їх ЗЕД. У зв'язку з цим ІКЗ управління ЗЕД підприємств повинно стати ключовим фактором, який дає розуміння того, наскільки підприємство успішне, експортує чи імпортує товари та послуги. Важливим завданням суб'єкта господарювання в його ЗЕД, що матиме вирішальне значення для забезпечення ефективності, є удосконалення та розвиток інформаційної бази, інформаційних систем та процесів. Воно матиме вирішальний вплив для того, щоб забезпечити та зберегти конкурентні переваги, а також дати можливість стабільно розвиватись на міжнародному ринку.

Підприємства часто стикаються з проблемою недостатньої кількості та оперативності отримання інформації або не застосовують її належно. Відтак, правильне застосування ІКЗ є однією із найактуальніших проблем у роботі організацій. Зважаючи на це, потрібно проводити дослідження та вдосконалювати різноманітні інструменти та методи інформаційного забезпечення і комунікації в діяльності підприємств, а також ефективно застосовувати ці інструменти в умовах глобальної економіки, із викликами якої ми постійно зустрічаємося.

Українські та іноземні науковці займалися та займаються дослідженням питань ІКЗ управління ЗЕД підприємств, наприклад, С.О. Кузьменко, О.В. Кравченко, М.В. Діденко, Н.В. Сніжко, Н.І. Мельник, В.С. Столярченко та ін. Провівши аналіз різноманітних досліджень

за цим напрямом, можна зробити висновок про розходження в поглядах науковців та методології збору та аналізу даних, а також думок про застосування ІТ для покращення та ефективності управління діяльності підприємств. Проте в загальному бачимо спільну думку про те, що застосування ІТ дає можливість моделювати результати рішень і на основі цього обирати оптимальні варіанти. Щоб допомагати керівникам та менеджерам приймати ефективні рішення, потрібно розвивати інформаційні системи та технології, які будуть базуватися на діалогових комунікаційних технологіях. Щоб впроваджувати нові інформаційні системи та вдосконалювати наявні, слід проводити ретельні дослідження, розглядаючи специфіку адаптації цих технологій та систем до конкретних потреб підприємства і користувачів. Потрібно також враховувати можливість розширення та розвитку нових функцій інформаційно-комунікаційних систем, завдяки чому вони матимуть довготривале застосування, будуть гнучкими до змін зовнішніх факторів та стануть більш функціонально спроможними [1].

Як свідчить вивчення теорії і практики, підприємства за ефективного застосування ІКЗ можуть досягти таких переваг:

1. Швидкість та обґрунтованість прийняття рішень, що досягаються за допомогою швидкого доступу до інформації, яка є актуальною на конкретному ринку, інтерактивної візуалізації різноманітних звітів, аналізування конкурентів та внутрішніх процесів на підприємстві, дослідження тенденцій та проведення кореляції даних.

2. Проведення оптимізації бізнес-процесів, яка дасть змогу автоматизувати рутинні операції, знизить витрати, а також скоротить час на виконання завдань.

3. Підвищення управлінської ефективності за допомогою інструментів бізнес-аналітики та систем, які будуть здійснювати оброблення й аналізування даних, що дасть змогу всім підрозділам підприємства працювати в єдиному інформаційному просторі, в режимі реального часу, знизить операційні витрати та в загальному підвищить ефективність всіх операцій та процесів.

4. Підвищення безпеки та прозорості в діяльності підприємства, що дасть змогу в режимі реального часу опрацювати дані, які будуть мати високий рівень захищеності. Зазначена перевага є важливою у контексті небезпек, з якими мають справу організації під час війни, та намагань ворога отримати доступ до незахищених даних. Завдяки сучасним ІКТ підприємства мають змогу відстежувати показники ефективності та бачити прогрес підприємства в реальному часі, а також мати можливість виявляти потенційні проблеми з конфіденційністю.

5. Налагодження комунікації з бізнес-партнерами, яка сприятиме швидкому доступу до обміну інформацією, документами тощо. Ця перевага пов'язана і з можливістю проведення відео-зустрічей, відео-конференцій та здійснення інших комунікацій, що в умовах війни дає можливість не втрачати можливості комунікувати із закордонними партнерами.

6. Покращення співпраці між різними відділами та групами організації завдяки інструментам бізнес-аналітики, штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Вони дають можливість застосовувати єдине джерело достовірних даних, що дасть змогу усім працювати з

однією і тією ж інформацією.

7. Підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається завдяки можливостям швидкої адаптації до змін на ринку, виходу на нові ринки, розширення асортименту продукції тощо.

8. Прогнозування різних видів ризиків та розроблення заходів для їхнього оптимізування, що досягається передусім завдяки моделюванню різних сценаріїв розвитку подій.

Якість ІКТ має вплив на всі процеси, які є важливими для функціонування будь-якого підприємства і успішного його розвитку. В Україні є частково створені організаційні, правові та матеріальні передумови, які сприяють формуванню системи ІКЗ діяльності суб'єктів господарювання. Мова йде про сформовану законодавчу базу, сферу інформаційних послуг, технічне забезпечення інформаційного середовища. У всіх інституціях в суспільстві розвивається інформаційний складник. Зважаючи на цей процес розвитку, який всупереч перешкодам як ззовні, так і зсередини, відбувається активація та нагромадження ресурсів інформаційного ринку, що, зі свого боку, вимагає подальшого розвитку сучасної інформаційної інфраструктури для розвитку підприємницької діяльності. Це буде в тренді до вимог глобального інформаційного простору і буде застосовуватися в усіх економічних аспектах діяльності підприємства, зокрема й зовнішньоекономічній.

ІКЗ управління передбачає створення єдиного інформаційного простору, який буде застосовуватися й буде доступним для підприємств, що здійснюють ЗЕД, а також їх партнерів. Також буде сприяти в освоєнні інноваційних технологій на всіх рівнях, застосування техніки у всіх напрямках діяльності, впровадження інноваційних продуктів тощо. Це дасть змогу забезпечити раціональне та якісне використання основних фондів та підвищення ефективності прийняття рішень на всіх щаблях управління.

У термін «інформація» вкладають значення про відомості та економічні показники, які є об'єктами зберігання, оброблення та передачі. Така інформація залежить від кількісних та якісних показників і дає можливість приймати рішення та здійснювати управління. Згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) можна виокремити такі якісні характеристики інформації, як надійність, доцільність, порівняльність та зрозумілість [2]. За допомогою інформації усувається невизначеність. Вона дає змогу дослідити стан об'єктів, їхню форму та методи діяльності. В реаліях ринкової нестабільності інформація та комунікація відіграють надзвичайно важливу роль в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Вона включає також розрахунки економічних показників, аналізування результатів діяльності підприємства та чимало інших аспектів.

Так, за результатами вищенаведеного доцільно зробити висновок, що ІКЗ підприємства є взаємопов'язаною сукупністю різноманітних суб'єктів, об'єктів та відносинами між ними, що спричинені їхньою діяльністю, розподілом, обміном та використанням інформаційних ресурсів. Впровадження таких технологій допомагає отриманню найкращих результатів з наявних варіантів та розв'язання управлінських завдань за рахунок марематичних методів та інтелектуальних систем. Внаслідок цього відбувається вивільнення працівників від рутинної

діяльності за рахунок її автоматизації, досягається забезпечення достовірності інформації, вдосконалення документообігу та пришвидшення комунікацій. Підвищення ефективності ІКЗ досягається шляхом наскрізної побудови відповідного механізму, що дає можливість усунути дублювання й забезпечує багаторазове та повне використання всієї необхідної інформації, а також встановлює необхідні інтеграційні зв'язки, обмежує кількість показників та структурує інформаційні потоки [3].

В управлінні застосовують схему потоків інформації, що є основою інформаційних моделей та ІКЗ. Вони відображають різні функції управління та показують взаємозв'язок вхідних та вихідних документів і показників за кожним окремим завданням. Застосування ІТ робить підприємство більш керованим та адаптованим до змін як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також підвищує його конкурентоспроможність. На всіх рівнях підприємства має бути створено такі внутрішні умови, які будуть визначати управлінські рішення, спрямовувати їх на оцінювання та вибір діяльності, на формування ефективної виробничої структури, що забезпечить збалансованість. Так, для забезпечення ефективного управління ЗЕД підприємства, особливо в умовах невизначеності (війна, блокування кордонів, можливе введення додаткових мит тощо), необхідно створити такі інструменти у вигляді інформаційної бази, різноманітних методів, моделей та алгоритмів, які дадуть змогу отримувати оперативні відомості, необхідні для управління.

В ІКЗ важливу роль відіграє програмне забезпечення, що допомагає приймати не тільки правильні управлінські рішення, але й допомагати з документообігом, знаходити шляхи оптимізації, моделювання, системного аналізу, оброблення даних, обліку, звітності та багато іншого. Завдяки цьому можна покращити управління ланцюгами постачання, підвищити рівень прогнозованості реалізації продукції, посилити маркетингові та фінансові показники суб'єкта господарювання тощо.

Як свідчить вивчення теорії і практики, основними компонентами ІКЗ в ЗЕД підприємства є: апаратні засоби, програмне забезпечення, інформаційні ресурси та комунікаційні мережі. Зокрема, апаратні ресурси складаються з комп'ютерів, серверів, мережевого обладнання, різноманітних засобів комунікації. Складниками програмного забезпечення є: операційні системи, прикладні програми (бухгалтерські, CRM, ERP), спеціалізовані програми для ЗЕД. Бази даних, інформаційні системи, бібліотеки та архіви є складниками інформаційних ресурсів, а Інтернет, корпоративні мережі, телефонія, системи відеоконференцзв'язку є складниками комунікаційних мереж.

Різні науковці по-різному інтерпретують визначення поняття ІКЗ підприємств в ЗЕД. Так, деякі автори розглядають це поняття з погляду технічних інновацій, що передбачають застосування ІКТ у процесі обліку [4], інші – з погляду управління діяльністю підприємством на зовнішніх ринках [2]. Зазвичай ІКЗ розглядається як система методів та засобів, які дають можливість забезпечити ефективне управління, базуючись на обробленні та аналізі інформації, що дасть змогу здійснювати ефективний контроль у процесі ЗЕД.

Г. Писаревська у своїй статті [5] розглядає теоретичні засади цієї теми. Вона акцентує на перевагах вдосконалення інформаційної підтримки, пов'язаної з бізнес-

аналітикою, інтерактивною візуалізацією та штучним інтелектом. Авторка також проводить порівняльний аналіз інструментів для аналізу великих даних та обґрунтовує вибір оптимальної блокчейн-платформи для підприємства залежно від конкретних сценаріїв застосування та організаційних цілей.

Зі свого боку, О.М. Боженко описує ІКЗ управління в ЗЕД як систему засобів та методів, які обробляють та аналізують інформацію, і це дає змогу підприємствам здійснювати й проводити ефективний контроль за діяльністю на зовнішніх ринках [2]. В діяльності суб'єкта господарювання це все базується на системі методів, засобів та різноманітних технологій, які забезпечують доступ до збору інформації, її оброблення, зберігання, аналізу та поширення.

Т. Куценко та Є. Данилейко у статті [6] досліджують роль інформаційної підтримки в управлінні ЗЕД підприємств, особливо в умовах цифровізації та розвитку Індустрії 4.0. Вони аналізують проблеми та недоліки в наявних системах інформаційної підтримки на прикладі підприємства тютюнової галузі та пропонують вдосконалення із застосуванням цифрових технологій.

Чимало авторів [7] вважає, що ІКЗ повинно впливати не лише на діяльність підприємства, але й на зовнішнє середовище, в якому підприємство працює. На основі цього можна зробити висновок, що різні тлумачення вказаного поняття будуть відрізнятися залежно від підходів, якими керуються науковці. Водночас потрібно відзначити, що всі автори відзначають важливість ІКЗ для діяльності підприємств загалом та ЗЕД, зокрема.

Інші дослідники також роблять вагомий внесок у цю сферу. Наприклад, у статті [8] аналізується сучасний стан інформаційного забезпечення процесу управління ЗЕД, розглядаються проблеми, пов'язані із застосуванням інформаційних систем, та пропонуються шляхи їх вирішення.

Так, українські науковці активно досліджують та пропонують сучасні підходи до ІКЗ управління ЗЕД підприємств, враховуючи тенденції цифровізації та розвитку новітніх технологій.

У своїй діяльності, зокрема зовнішньоекономічній, підприємство стикається з різноманітними викликами, на які потрібно оперативно реагувати. Тут важливим інструментом є ІКЗ. Воно допомагає в розв'язанні завдань, які пов'язані з логістикою, маркетингом, фінансовими та юридичними питаннями тощо. Основні напрями, де застосовується ІКЗ, зображено на рис. 1.

Інформатизація та комп'ютеризація змінила сучасне суспільство та підприємницьку діяльність як невід'ємну його частину. Наше суспільство стало інформаційним, оскільки швидкість розповсюдження, отримання, оброблення та зберігання інформації зростає з кожним днем. Щоб адаптуватися до швидкого та потужного інформаційного потоку, потрібно навчитися обробляти та засвоювати інформацію із застосуванням різних методів та засобів.

Аналізуючи сучасні ринкові умови, в яких працюють підприємства, стає очевидним, що діяльність без застосування сучасних ІТ стає неефективною і практично неможливою.

Сучасні ІТ дають можливість ефективно інтегрувати та пов'язувати підприємство із зовнішнім середовищем, покращувати якість усіх послуг, допомагати з передачею



Рис. 1. Основні напрями застосування інформаційно-комунікаційного забезпечення у зовнішньоекономічній діяльності підприємства (сформовано автором)

величезної кількості інформації, покращувати ефективність діяльності, збільшувати швидкість обслуговування, краще враховувати інтереси усіх клієнтів тощо. Після впровадження ІКТ в діяльності підприємства покращується якість взаємодії та роботи в усіх ланках та структурних підрозділах. Сучасні ІТ здатні суттєво покращити господарську діяльність будь-якого суб'єкта господарювання і, зокрема, в напрямі його ЗЕД, що значно підвищить продуктивність роботи, насамперед, у сфері ефективного управління та прийняття управлінських рішень.

Діяльність підприємства та розвиток його ЗЕД в своїй основі має вдосконалення і розроблення нових методів та механізмів, які мають на меті дати можливість покращити управлінські процеси. В умовах, які склалися в Україні під час війни, необхідною умовою для розвитку та збільшення доходів є вихід на зовнішні ринки. Оскільки через бойові дії більшість підприємств стикається зі зменшенням попиту на їх продукцію та ризиками, що виникають під час війни, керівництву суб'єктів господарювання потрібно налагоджувати систему для виходу на зовнішні ринки. Для ефективного роботи з впровадження цих ідей потрібно в повному обсязі застосовувати інструменти ІКТ. Результати вивчення практичного досвіду показують, що управлінські рішення, які дадуть можливість рухатися у цьому напрямі, без ІТ є неможливими.

У сучасних умовах, починаючи від перших контактів, подальшої комунікації та налагодження співпраці, всюди потрібні ІТ. Вони дадуть змогу налагодити цей процес якомога ефективніше. Спираючись на достовірну інформацію, яка є отримана та проаналізована завдяки ІТ, можна буде вибудувати передумови для ефективності. Нескладно зробити однозначний висновок, що ІКЗ в ЗЕД буде впливати напряму на прийняття ефективних рішень та на діяльність підприємства загалом.

Інформація допомагає правильно проаналізувати ринок, потреби та поведінку споживачів, дає можливість для адаптації стратегії розвитку, розроблення нових продуктів та послуг, оптимізації виробничих процесів та маркетингової діяльності. Для ведення ефективної кон-

курентції та займання вигідних позицій на ринку важливу роль відіграє інформація про діяльність конкурентів. ІКЗ є також надзвичайно важливим для прийняття рішень з інвестиції та управління ризиками. Різноманітні аналітичні та фінансові звіти, що створено за допомогою різноманітних інформаційних засобів, дають можливість моніторити ризики та фінансові показники і вже на основі цього ухвалювати рішення. Інформаційне забезпечення є важливим для взаємодії з різноманітними партнерами, постачальниками, клієнтами та стейкхолдерами. Інформаційне забезпечення надає можливість для оптимізації витрат, підвищення ефективності та забезпечення фінансової стійкості та стабільності.

ІКЗ має величезне значення для економічної сфери і є основою для розвитку будь-якого підприємства. Методи збору, оброблення та аналізу інформації постійно вдосконалюються, що збільшує її роль в будь-якій сфері життя та економічної діяльності, зокрема й зовнішньоекономічної. Щоб успішно працювати на зовнішніх ринках, підприємство повинно постійно вдосконалювати застосування ІТ. Вони стають ключовим елементом в успішній діяльності підприємства на міжнародних ринках. Застосовуючи інформаційне забезпечення у своїй діяльності, організації здійснюють ефективний моніторинг ринків іноземних країн, аналізуючи потреби споживачів, попит, конкуренцію та ефективність власної діяльності. Все це дає можливість для точних прогнозів ризиків та оцінювання нових можливостей, враховувати нюанси ринків різних країн та регіонів. Завдяки цьому та правильним управлінським рішенням можна збільшити

обсяги експорту, оптимізувати ЗЕД, підвищити якість, конкурентоспроможність та репутацію продукції на міжнародних ринках.

ІКЗ управління ЗЕД є важливим для підприємств, а особливо тоді, коли вони ведуть свою діяльність на міжнародних ринках. Щоб зберегти та збільшити частку на міжнародному ринку, суб'єкти господарювання повинні мати точну та оперативну інформацію про події на ринку, де вони ведуть діяльність, про конкурентів, перспективи та тенденції. ЗЕД пов'язано з багатьма складнощами, зокрема з культурними відмінностями, нюансами законодавства, мовними бар'єрами тощо, тому ефективне застосування ІТ дасть змогу уникати помилок та фінансових втрат. Отримуючи більш точну та своєчасну інформацію про ціни, попит, розвиток технологій та інші різноманітні фактори, організація може ухвалювати обґрунтовані рішення.

ВИСНОВОК

Загалом можна зробити висновок, що, досліджуючи, вдосконалюючи та впроваджуючи в життя інформаційно-комунікаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю, підприємство значно збільшує шанси на успіх як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Інформаційно-комунікаційне забезпечення є комплексом зі збору, аналізу, оброблення, збереження, застосування та поширення інформації, що дає можливість ефективно приймати управлінські рішення на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Кузьменко С. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю: підходи та напрямки розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 99-103.
2. Боженко О.М. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. №2. С. 189-197.
3. Білоцерківцев О.В. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі: виклики та перспективи для України. *Економіка України*. 2019. № 68 (2). С. 18-36.
4. Мельник Н.І., Кравченко О.В., Столяренко В.С. Використання ІТ-технологій у зовнішньоекономічній діяльності суб'єктів господарювання в умовах глобалізації економіки. *Технологічні та дизайнерські аспекти сучасного розвитку виробництва*. 2020. №2 (32). С. 116-123.
5. Писаревська Г.І. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51.
6. Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Данилейко Є.І. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю в контексті цифровізації і розвитку індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.
7. Діденко М.В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі інноваційних технологій. *Економічний вісник університету*. 2021. №37. С. 128-132.
8. Куценко Т.М., Альошин С.Ю. Заїка О.В. Інформаційне забезпечення та облік в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифровізації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №39.
9. Сніжко Н.В. Використання ІТ-технологій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Економіка інновацій*. 2019. №78. С. 27-34.
10. Решетняк К.С. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2017. №3. С. 30-32.

References

1. Kuzmenko S. Information Support for the Management of Foreign Economic Activity: Approaches and Directions of Development. *Economy and the State*. 2020. No. 12. pp. 99–103. [in Ukrainian].
2. Bozhenko O.M. Information Support for Enterprise Potential Management. *Scientific Notes (Ukrainian Academy of Printing)*. 2016. No. 2. pp. 189–197. [in Ukrainian].
3. Bilotserkivets O.V. Digital Transformation of International Trade: Challenges and Prospects for Ukraine. *Economy of Ukraine*. 2019. No. 68(2). pp. 18–36. [in Ukrainian].
4. Melnyk N.I., Kravchenko O.V., Stolyarenko V.S. Use of IT Technologies in Foreign Economic Activity of Business Entities under Economic Globalization. *Technological and Design Aspects of Modern Production Development*. 2020. No. 2(32). pp. 116–123. [in Ukrainian].
5. Pysarevska H.I. Information Support for the Management of Foreign Economic Activity of an Enterprise. *Economy and Society*. 2023. No. 51. [in Ukrainian].

6. Yevtushenko V.A., Kutsenko T.M., Danyleiko Ye.I. Information Support for the Management of Foreign Economic Activity in the Context of Digitalization and Industry 4.0 Development. *Effective Economy*. 2023. No 4. [in Ukrainian].
7. Didenko M.V. Information Support for the Management of Foreign Economic Activity Based on Innovative Technologies. *Economic Bulletin of the University*. 2021. No. 37. pp. 128-132. [in Ukrainian].
8. Kutsenko T.M., Alyoshyn S.Yu., Zaika O.V. Information Support and Accounting in the Management of Foreign Economic Activity under Digitalization Conditions. *Entrepreneurship and Trade*. 2023. No 39. [in Ukrainian].
9. Snizhko N.V. Use of IT Technologies in the Foreign Economic Activity of an Enterprise. *Innovation Economy*. 2019. No. 78. pp. 27-34. [in Ukrainian].
10. Reshetnyak K.S. Export-Import Operations as the Basis of Foreign Economic Activity of an Enterprise. *Development Management*. 2017. No. 3. pp. 30-32. [in Ukrainian].

Ostap NOHA

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1240-1994>

e-mail: Ostap.V.Noha@lpnu.ua

THE ESSENCE AND IMPORTANCE OF INFORMATION AND COMMUNICATION SUPPORT IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Introduction. In the modern context of digital transformation and globalization, enterprises' foreign economic activity is becoming increasingly dependent on the level of development of information and communication support. The effective use of information technologies enables timely managerial decision-making, optimization of business processes, and enhanced competitiveness in international markets.

The purpose of the paper is to define the essence, structure, and functional significance of information and communication support in managing enterprises' foreign economic activity and identify the factors that influence its effectiveness in a dynamic external environment.

Results. The paper identified the key components of information and communication support: hardware, software, information resources, and communication networks. It substantiated the role of information and communication technologies in improving the efficiency of managing foreign economic activity. The paper revealed issues related to the insufficient use of available tools, particularly in the Ukrainian context, and identified directions for improvement.

Conclusion. The research results indicate that information and communication support should become a strategic component of enterprise management in foreign economic activity. Future research should focus on developing adaptive models of information support, considering sectoral and regional specificities.

Keywords: information and communication support, foreign economic activity, digitalization, enterprise management, information technologies, competitiveness

Petro VOLOSHCHUK

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4144-674X>

e-mail: mart_t0@ukr.net

Xuegong REN

master, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4310-6887>

e-mail: xuegong.re@gmail.com

PREDICTIVE MODEL FOR PERSONNEL ADAPTATION EFFICIENCY IN PROJECT MANAGEMENT

Introduction. In the context of growing popularity of project-oriented structures, especially in international environments, effective personnel adaptation has become a key factor for successful project implementation. Inadequate adaptation of new employees can lead to project delays, budget overruns, and reduced team performance. This is particularly relevant in international projects where additional challenges include language, cultural, and technological barriers. However, most modern project management tools lack integrated mechanisms for forecasting adaptation efficiency. The proposed model aims to address this gap.

The purpose of the paper is to develop a predictive model that assesses personnel adaptation efficiency within project management.

Results. The model was tested using the case of the company engaged in international cooperation between Ukraine and China. Based on empirical data, key indicators were normalized, and correlation and regression analyses were conducted to determine the significance of each variable. A Personnel Adaptation Index (IAP) was constructed, ranging from 0 (low adaptation) to 1 (high adaptation). The analysis confirmed that a higher level of initial preparation, more training hours, and increased digital integration positively influence adaptation efficiency. In contrast, a high cultural barrier significantly reduces the adaptation index. The model was tested on hypothetical employee profiles with varying characteristics, confirming its practical value in project environments. Modeling results can be used to predict adaptation success even before hiring a candidate.

Conclusions. The proposed model is a universal tool suitable for integration into project management systems and HR analytics platforms. It not only forecasts adaptation outcomes but also supports planning for personalized training, digital support, and mitigation of cross-cultural risks.

Keywords: personnel adaptation, project management, predictive model, digitalization, cultural barrier, human resources, international cooperation

INTRODUCTION

Nowadays project-based organizational structures are becoming increasingly common, especially in international and innovation-driven industries [1]. One of the critical factors for the success of such projects is the efficient integration of newly hired or transferred personnel into project teams [2; 3]. Personnel adaptation is no longer solely a function of human resource management – it has become a vital component of effective project management.

When employees fail to adapt in time, project timelines may suffer, budgets can overrun, and team performance deteriorates [4]. This is particularly true in international projects, where cultural, linguistic, and technological barriers further complicate onboarding processes [5; 6]. Therefore, the ability to predict and manage personnel adaptation efficiency is essential for minimizing project risks and ensuring successful implementation of tasks within scope, time, and quality constraints.

Despite the recognized importance of adaptation, most project management tools lack mechanisms for forecasting how well employees will integrate into project environments. This paper addresses this gap by proposing a predictive model for assessing adaptation efficiency. The model is based on key quantitative and qualitative factors that influence adaptation outcomes and is designed to support data-driven decision-making in personnel planning at the project level.

The **PURPOSE** of the paper is to develop a predictive model that helps project managers evaluate and improve personnel adaptation processes in order to optimize team

performance, reduce project risks, and ensure timely delivery of international projects.

RESEARCH METHODS

To develop a predictive model applicable to project management, a combination of quantitative and analytical methods was used. Empirical data were collected from a case study at LLC "NAVEK". The enterprise specializes in wholesale trade of construction materials, wood, and sanitary equipment, while also engaging in the production of plastic construction materials and logistics-related services and operates in international project environments involving Ukrainian and Chinese collaboration [7]. The dataset included four key variables affecting personnel adaptation: initial preparation level, number of training hours, level of digital technology usage, and degree of cultural barrier. All variables were normalized to a 0-1 scale to ensure comparability. Correlation analysis was applied to evaluate the strength and direction of relationships between these variables, while regression analysis was used to construct the predictive formula for the Adaptation Index (IAP). The model's functionality was tested through scenario analysis using hypothetical employee profiles with varying characteristics. The model is designed for practical implementation using tools such as Excel, Python, or project management dashboards, allowing real-time monitoring and decision-making to improve personnel integration in project teams.

RESULTS

In project management, successful adaptation of new personnel is critical for maintaining project velocity and

team cohesion. When employees are effectively integrated, they are more likely to contribute meaningfully to project goals, adhere to project timelines, and communicate efficiently within project teams [8; 9]. This makes adaptation not only an HR function but a strategic project management concern.

The proposed predictive model aims to forecast the efficiency of personnel adaptation was tested on the LLC "NAVEK". This model considers key influencing factors such as:

- the initial level of preparation of employees before joining the company;
- the number of training hours they undergo;
- the level of digital technology utilization in the adaptation process;
- the cultural barrier between Ukrainian and Chinese working environments [7].

The model facilitates the optimization of adaptation strategies by pinpointing the key variables that have the greatest impact on adaptation outcomes. By measuring these factors, organizations can make informed, data-driven decisions to improve the integration of personnel, particularly in international project environments. We propose to measure effectiveness of personnel adaptation using the Adaptation Index (IAP), which ranges from 0, indicating low adaptation, to 1, indicating full adaptation. The predictive formula for calculating this index is as follows:

$$IAP = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 - \alpha_4 X_4 + \epsilon, \quad (1)$$

where *IAP* – personnel adaptation index (0 to 1, where 1 indicates full adaptation success);

*X*₁ – initial level of employee preparation (scaled from 0 to 100), should be normalized to a 0-1 scale by dividing by the maximum value (100);

*X*₂ – number of training hours completed. The number of training hours (ranging from 5 to 50) should be normalized to a 0-1 scale by dividing by the maximum value (e.g., 50);

*X*₃ – level of digital technology usage (0 to 1, where 1 means full digital integration);

*X*₄ – cultural barrier (0 to 1, where 1 represents the highest barrier);

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$ – weight coefficients determined based on empirical data. The weight coefficients are estimated using regression analysis or machine learning algorithms based on real workforce adaptation data;

ϵ – random error accounting for unobserved variables.

To ensure that the model accurately integrates both quantitative variables (such as training hours and initial preparation level) and qualitative factors (such as the level of digitalization and the cultural barrier), a correlation analysis was carried out (Fig. 1). This step was essential for validating the relationships between the selected variables and confirming their relevance within the predictive model.

The correlation matrix provided several important insights for refining the predictive model. First, it revealed that if two variables exhibit a high correlation coefficient (above 0.7), one of them may be statistically redundant and could potentially be excluded to simplify the model without loss of accuracy. A notable negative correlation between the cultural barrier and the Adaptation Index (IAP) clearly indicates that higher cultural barriers significantly hinder the effectiveness of personnel adaptation. In contrast, both training hours and the level of digitalization demonstrated a moderate positive correlation with IAP, suggesting that these factors meaningfully

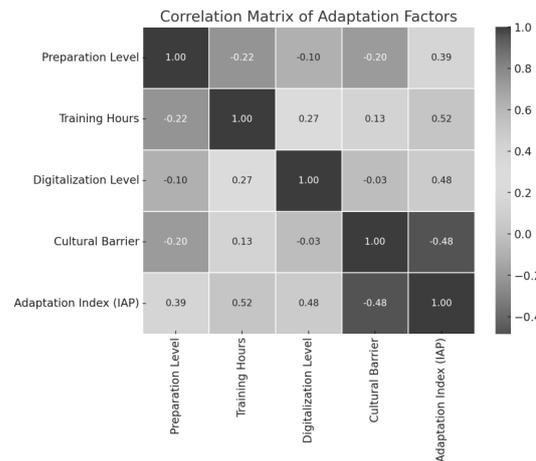


Fig. 1. Correlation Matrix of Adaptation Factors

contribute to smoother and more successful employee integration. Furthermore, the initial level of preparation showed a particularly strong influence on the adaptation index, confirming that individuals with higher base-line knowledge and skills adapt more rapidly and effectively.

Based on these findings, LLC "NAVEK" can strategically enhance its adaptation processes. Training resources can be allocated more efficiently by prioritizing areas with the greatest impact. Investments in digital technologies should be focused where they demonstrably support faster integration. Additionally, targeted initiatives to reduce cultural barriers, – such as mentorship programs, intercultural training, or staff exchange schemes, – can significantly improve adaptation outcomes.

The proposed model serves as a practical forecasting tool for HR managers and project leaders, allowing them to evaluate the likelihood of successful adaptation for new employees even before their formal onboarding. This predictive capability supports proactive measures such as scheduling additional training sessions or assigning mentors to high-risk individuals. Moreover, by simulating different adaptation scenarios, organizations can assess the potential impact of changes in training intensity or digital support, thereby selecting the most effective strategies in advance.

To further validate the model and illustrate its practical application, an empirical test was conducted using hypothetical workforce data. This next step followed the correlation analysis and was aimed at evaluating how variations in key input factors – initial preparation level, number of training hours, degree of digitalization, and intensity of cultural barriers – affect the predicted adaptation outcomes. Through regression analysis, several test cases were developed to simulate real-world scenarios and assess how the model responds to different personnel profiles (Table 1). This allowed for a deeper understanding of the model's predictive power and its usefulness in supporting evidence-based decision-making in project-based human resource management.

The analysis of test cases confirms the model's practical value in forecasting personnel adaptation outcomes. As shown in Figure 2, Employee 3, who had the highest preparation level, longest training duration, and highest digital integration with minimal cultural barriers, achieved the best Adaptation Index (IAP) score of 0.73. In contrast, Employee 2, who had lower preparation, limited training, and faced a high cultural barrier, scored only 0.22, indicating a high risk of unsuccessful adaptation. Employee 1, with intermediate values across the variables, reached a moderate adaptation index of 0.58.

Table 1 – Test Cases for Workforce Adaptation Prediction

Employee	Initial Preparation Score	Training Hours	Digitalization Level	Cultural Barrier	Predicted Adaptation Index (IAP)
Employee 1	80	30	0.8	0.3	0.578
Employee 2	60	10	0.5	0.6	0.223
Employee 3	90	40	0.9	0.2	0.730

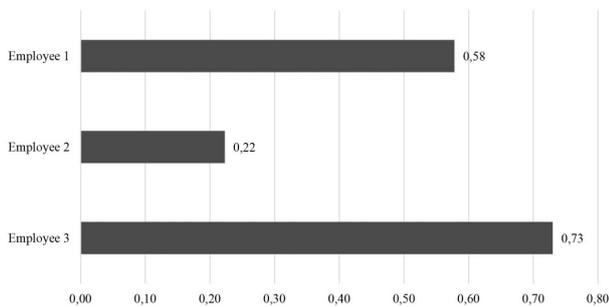


Fig. 2. Predicted Personnel Adaptation Index

These results provide a clear illustration of how the interaction between the selected factors affects adaptation efficiency. They reinforce the importance of investing in employee preparation and training, leveraging digital tools during onboarding, and addressing cross-cultural issues – especially in international project settings. The visual comparison highlights the predictive model's capacity to guide human resource and project managers in making data-driven decisions aimed at minimizing adaptation challenges and optimizing workforce integration within project environments.

The developed model offers a range of practical advantages, especially in the context of integrating personnel into international project teams. By applying data-driven methodologies, HR departments and project managers can make more informed decisions regarding how to allocate training resources and prepare new employees. This ensures that efforts are focused on the most impactful areas, enhancing adaptation efficiency and aligning human resource strategies with project needs.

One of the core benefits of the model is its ability to shorten the adaptation period, which contributes to faster onboarding, improved productivity, and smoother transitions into new roles or project environments. In addition, the model supports cost-effective personnel development by enabling organizations to move away from generic training approaches and instead apply targeted interventions tailored to individual adaptation profiles.

From an operational standpoint, the model is flexible and can be implemented using widely available analytical tools, such as Excel, Python, or specialized HR and project management platforms. These tools can be used to track adaptation dynamics in real time via interactive dashboards,

offering insights into employee progress and identifying areas requiring additional support [10]. Importantly, the model is designed to evolve: by incorporating ongoing feedback and updated data, its predictive accuracy and strategic value improve over time.

In the case of LLC "NAVEK", the model has proven to be an effective tool for optimizing the adaptation of personnel within international collaboration projects, particularly those involving Chinese partners. It has enabled the company to reduce the impact of cultural barriers, enhance the onboarding experience, and ultimately improve workforce performance in complex project environments.

Furthermore, the model can be embedded into project dashboards as a critical metric for monitoring onboarding success. This integration allows project managers to forecast adaptation outcomes in advance, assign roles more effectively, and proactively address potential delays or interpersonal frictions – thus strengthening overall project execution and minimizing risks related to human factors.

CONCLUSIONS

The proposed predictive model for assessing personnel adaptation efficiency provides a valuable tool for improving human resource management in project-oriented environments. By identifying and quantifying key adaptation factors – such as training hours, initial preparation, digitalization level, and cultural barriers – the model enables organizations to make data-driven decisions that enhance employee integration. Its application can significantly reduce adaptation time, improve team cohesion, and increase overall project efficiency, especially in international settings where cross-cultural challenges are present.

The versatility and practicality of the model make it suitable for integration into project management systems and HR analytics platforms. As demonstrated through empirical testing, the model not only forecasts adaptation outcomes but also supports the planning and optimization of adaptation strategies. For companies like LLC "NAVEK", operating in cross-border partnerships, such tools are essential for ensuring workforce readiness and minimizing project risks. The model's adaptability to various implementation tools and its capacity for continuous improvement position it as a strategic asset for modern project management practices.

References

1. San Cristóbal J.R., Fernández V., Díaz E. An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia Computer Science*. 2018. № 138. pp. 791–798. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.103>
2. Shamim M.M.I. Exploring the Success Factors of Project Management. *American Journal of Economics and Business Management*. 2022. № 5(7). pp. 64–72. URL: <https://doi.org/10.31150/ajeblm.v5i7.1314>
3. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. № 15(13):4701. URL: <https://doi.org/10.3390/en15134701>
4. Al-Balawneh K.A., Tarabieh S. The Impact of Risk Management and Knowledge Management on Construction Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance. *Mutah Journal of Humanities and Social Sciences (MJHSS)*. 2024. № 39(1). URL: <https://doi.org/10.35682/mjhss.v39i1.923>
5. Britto R., Cruzes D.S., Smite D., Sablis A. Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy

projects: A multi-case study. *Journal of Software: Evolution and Process*. 2017. № 30(4). URL: <https://doi.org/10.1002/smr.1921>.

6. Yanping L., Leli X. Human Resource Management: Integrated Framework and Research Prospects. *Science & Technology Progress and Countermeasures*. 2021. № 38(23). pp. 10-14.

7. Ren X. Peculiarities of human resources management of a Ukrainian manufacturing enterprise under the conditions of cooperation with Chinese enterprises (on an example of LLC «Naveko»). Qualification thesis for the Master's degree in Management. Odesa, 2025. 81 p.

8. Zhang Y., Li D. Enhancing Project Performance through Effective Team Communication: A Comprehensive Study Integrating Project Management Quotient, Trust, and Management Information Systems. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2024. № 9(1). Article ID 25574. URL: <https://doi.org/10.55267/iadt.07.14317>.

9. Mir F.A., Pinnington A.H. Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*. 2014. № 32(2). pp. 202–217. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>.

10. Grobler-Dębska K., Mularczyk R., Gawęda B., Kucharska E. Time Series Methods and Business Intelligent Tools for Budget Planning – Case Study. *Applied Sciences*. 2024. № 15(1). Article ID 287. URL: <https://doi.org/10.3390/app15010287>.

Петро Степанович ВОЛОЩУК

аспірант, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4144-674X>

e-mail: mart_t0@ukr.net

Сюегун ЖЕНЬ

магістр, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4310-6887>

e-mail: xuegong.re@gmail.com

ПРОГНОЗНА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

Вступ. В умовах зростаючої популярності проєктно-орієнтованих структур, особливо у міжнародному середовищі, ефективна адаптація персоналу стала ключовим чинником успішної реалізації проєктів. Недостатня адаптація нових працівників може призводити до зривів термінів, перевищення бюджету та зниження продуктивності команди. Це особливо актуально для міжнародних проєктів, де додатковими викликами є мовні, культурні та технологічні бар'єри. Проте більшість сучасних інструментів управління проєктами не має вбудованих механізмів прогнозування ефективності адаптації персоналу. Саме цю прогалину і покликана заповнити запропонована модель.

Метою статті є розроблення прогностичної моделі, яка дає змогу оцінити ефективність адаптації персоналу в управлінні проєктами.

Результати. Для реалізації моделі застосовано кейс підприємства, що працює у сфері міжнародного співробітництва між Україною та Китаєм. На основі емпіричних даних нормалізовано ключові показники та проведено кореляційний і регресійний аналіз для визначення значущості змінних. Побудовано індекс адаптації персоналу (IAP), що варіюється від 0 (низька адаптація) до 1 (висока адаптація). Аналіз підтвердив, що вищий рівень початкової підготовки, більша кількість навчальних годин та активне застосування цифрових технологій позитивно впливають на ефективність адаптації. Натомість високий культурний бар'єр істотно знижує значення індексу адаптації. Проведено тестування моделі на гіпотетичних профілях працівників з різними характеристиками, що підтвердило її практичну цінність у проєктному середовищі. Результати моделювання можуть застосовуватися для прогнозування успішності адаптації до фактичного прийняття працівника на роботу.

Висновки. Запропонована модель є універсальним інструментом для інтеграції у системи управління проєктами та HR-аналітики. Вона дає змогу не лише прогнозувати результати адаптації, а й планувати персоналізацію навчання, цифрову підтримку та мінімізацію міжкультурних ризиків.

Ключові слова: адаптація персоналу, управління проєктами, прогностична модель, цифровізація, культурний бар'єр, людські ресурси, міжнародна співпраця

Олександр Дмитрович **КОВАЛЬ**

здобувач, Ужгородський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8263-6210>e-mail: oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua**ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ РЕКЛАМНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Актуальність дослідження зумовлено потребою підвищення ефективності маркетингових комунікацій готельно-ресторанних підприємств у транскордонних регіонах зі зростанням туристичних потоків з країн ЄС та ВПО. Метою статті є обґрунтування підходів до інтеграції цифрових рекламних технологій у систему управління готельно-ресторанним бізнесом для підвищення конкурентоспроможності. Методологія включає порівняльний аналіз CRM-систем, програматик-реклами та big data-аналітики. Виявлено, що впровадження мультимовних CRM-систем та програматик-реклами сприяє формуванню довгострокових зв'язків із клієнтами. Доведено доцільність використання персоналізованих кампаній для підвищення задоволеності та повторних звернень. Перспективи подальших досліджень пов'язано з оцінюванням ефективності цифрових інструментів у транскордонних регіонах.

Ключові слова: персоналізовані комунікації, програматик-реклама, CRM-системи, big data-аналітика, конкурентоспроможність

ВСТУП

Інтеграцію цифрових рекламних технологій в управління готельно-ресторанним підприємством зумовлено необхідністю підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Зміна споживчих переваг, активне проникнення цифрових платформ у сферу обслуговування та глобалізація рекламних процесів створюють передумови для комплексного застосування цифрових інструментів у маркетингових стратегіях підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема, застосування інструментів таргетованої реклами, програматик-технологій та систем управління взаємодією з клієнтами дає змогу не лише оптимізувати процеси залучення клієнтів, але й забезпечити персоналізований підхід до формування рекламних кампаній. В умовах посилення конкуренції та зростання ролі онлайн-платформ особливого значення набуває інтеграція систем динамічного аналізу поведінкових даних, що дає змогу своєчасно виявляти зміни в попиті, прогнозувати реакції клієнтів та адаптувати рекламні стратегії до нових умов ринку. Так, розв'язання завдань інтеграції цифрових рекламних технологій у діяльність готельно-ресторанних підприємств передбачає наукове обґрунтування методологічних засад вибору цифрових інструментів, розроблення алгоритмів їх впровадження та визначення критеріїв оцінювання їх ефективності в контексті забезпечення стійкості підприємства на ринку.

Аналіз наукових праць з інтеграції цифрових рекламних технологій в управління готельно-ресторанним підприємством показує наявність чотирьох основних змістових напрямів. Перший напрям охоплює загальні тенденції цифрової трансформації в готельно-ресторанному бізнесі. Зокрема, Б. Дімітріос (B. Dimitrios), Р. Йоанніс (R. Ioannis), Н. Ангелос (N. Angelos), Т. Ніколаос (T. Nikolaos) аналізують вплив цифрових маркетингових стратегій на діяльність люксових готелів, акцентуючи на персоналізації маркетингових кампаній та застосуванні програматик-реклами [1]. Кс. Пенг (X. Peng), Й. Чжу (J. Zhu), С. Лі (S. Lee), Д. Чжоу (D. Zhou), В. Сонг (W. Song), Т. Юнг (T. Ying) досліджують цифрову трансформацію у сфері гостинності, підкреслюючи роль цифрових платформ у формуванні лояльності клієнтів [2].

В.С. Бахар (V.S. Bahar), С. Ненонен (S. Nenonen), Р.Г. Старр (R.G. Starr) акцентують на необхідності інтеграції каналів комунікацій для переходу до платформного підходу [3]. М. Іранманеш (M. Iranmanesh), М. Гобахлу (M. Ghobakhloo), М. Нілаши (M. Nilashi), М.Л. Ценг (M.L. Tseng), Е. Ядегарідехорді (E. Yadegaridehkordi), Н. Леунг (N. Leung) узагальнюють досвід застосування деструктивних цифрових технологій у готельному бізнесі, акцентуючи на можливостях CRM-систем та big data для маркетингових кампаній [4]. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні інтегрованих моделей цифрової трансформації для адаптації CRM-систем до умов кризових ситуацій.

Другий напрям акцентує на впровадженні платформних рішень та інтеграції каналів цифрового маркетингу. Т. Марусей акцентує на пріоритетах розвитку digital-маркетингу для українських готельних підприємств, підкреслюючи значення контент-маркетингу та динамічного таргетингу [5]. О. Шикіна, Н. Нечева, І. Тіщенко досліджують застосування digital-маркетингу в контексті воєнного стану, акцентуючи на збереженні комунікацій з клієнтами через соціальні мережі [6]. Ефективність цифрових стратегій під час кризи аналізує В.В. Старовойт, виділяючи програматик-рекламу та сегментацію аудиторії [7]. С. Мендела, І. Мендела вивчають рекламну діяльність готелів у період воєнного стану, наголошуючи на адаптації маркетингових меседжів до зміненої соціальної реальності [8]. Подальші дослідження має бути спрямовано на формування кризових стратегій цифрового маркетингу для підприємств готельно-ресторанного сектору.

Третій напрям досліджень присвячено інноваційним підходам до застосування цифрових рекламних технологій. Т. Лисюк, О. Терещук та О. Демчук акцентують на інноваційних підходах до реклами та PR у готельно-ресторанному бізнесі, підкреслюючи роль інтерактивних платформ [9]. Інноваційні технології, орієнтовані на діджиталізацію рекламних кампаній, зокрема застосування Customer Relationship Management (CRM)-систем для побудови персоналізованих пропозицій, аналізує Г. Кіш [10]. Н. Олійник (N. Oliinyk), М. Подольський (M. Podolskyi), В. Великочий (V. Velykochyuy), О. Альбещенко (O. Al-beshchenko), С. Домашенко (S. Domashenko) узагаль-

нують досвід застосування цифрових технологій для підвищення ефективності управління готелями та ресторанами, зокрема мобільних додатків та програматик-реклами [11]. С. Сінгх (S. Singh), Г. Сінгх (G. Singh), С. Дхир (S. Dhir) досліджують вплив digital-маркетингу на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу, акцентуючи на персоналізації пропозицій та інтеграції CRM-систем [12]. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кризових маркетингових стратегій, орієнтованих на збереження клієнтської бази в умовах воєнного стану.

Четвертий напрям наукових праць включає практичні аспекти впровадження цифрових рекламних технологій. Д.П. Сакас (D.P. Sakas), Д.П. Реклітіс (D.P. Reklitis), М.С. Терці (M.C. Terzi), С. Васілакис (C. Vassilakis) акцентують на оптимізації мультимедійних цифрових кампаній через застосування big data-аналітики для визначення ефективних маркетингових тактик [13]. Р. Бусулва (R. Busulwa), М. Пікерінг (M. Pickering) та І. Мао (I. Mao) розглядають вплив цифрової трансформації на компетенції менеджерів готелів, пропонуючи інтегративну модель управління, що включає CRM-системи та інструменти автоматизованого маркетингу [14]. Подальші дослідження доцільно сконцентрувати на оцінюванні практичних результатів впровадження цифрових рекламних технологій у готельно-ресторанному секторі, зокрема на основі реальних кейсів з українських підприємств.

Так, дослідження демонструють, що інтеграція цифрових рекламних технологій у готельно-ресторанному бізнесі дає змогу забезпечити комплексний підхід до управління маркетинговими комунікаціями, зокрема через персоналізацію пропозицій, інтеграцію big data та CRM-систем, а також адаптацію контенту до кризових умов.

Незважаючи на активний розвиток цифрових рекламних технологій, недостатньо досліджено питання їх адаптації до умов трансграничних регіонів з високою концентрацією туристів з країн ЄС та внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Відсутність комплексних методик, що враховують мовні та культурні відмінності, обмежує ефективність персоналізованих комунікацій і перешкоджає формуванню довгострокових зв'язків з клієнтами. Також залишається відкритим питання інтеграції програматик-реклами та CRM-систем у підприємствах з обмеженими ресурсами, що ускладнює аналіз поведінкових патернів клієнтів та знижує результативність маркетингових кампаній.

Запропоноване дослідження спрямовано на усунення цих прогалин через розроблення рекомендацій з адаптації цифрових інструментів до мультикультурної аудиторії трансграничних регіонів та інтеграції big data-аналітики для оцінювання ефективності персоналізованих комунікацій. Це дасть змогу не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й забезпечити конкурентоспроможність підприємств у складних ринкових умовах.

МЕТА статті – обґрунтування теоретичних і практичних аспектів інтеграції цифрових рекламних технологій у систему управління готельно-ресторанним підприємством для підвищення ефективності маркетингових комунікацій та конкурентоспроможності.

Завдання дослідження:

– дослідити роль цифрових рекламних технологій у трансформації маркетингових стратегій готельно-рес-

торанних підприємств, акцентуючи на програматик-рекламі, динамічному таргетингу та CRM-системах;

– виявити вплив персоналізації цифрових рекламних комунікацій на формування клієнтської лояльності в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема серед туристів із країн ЄС та ВПО;

– сформулювати рекомендації з адаптації цифрових рекламних технологій до специфіки трансграничних регіонів, враховуючи технічні, фінансові та організаційні аспекти.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є системний підхід, що забезпечує комплексний аналіз впливу цифрових рекламних технологій на маркетингові стратегії готельно-ресторанних підприємств. Застосовано методи структурно-функціонального аналізу для визначення ключових напрямів застосування програматик-реклами, динамічного таргетингу та CRM-систем.

Для оцінювання впливу персоналізації комунікацій на клієнтську лояльність проаналізовано дані дослідження Medallia 2023 р., що охоплювало 1749 клієнтів готелів. Метод порівняльного аналізу застосовано для виявлення основних технічних, фінансових та організаційних обмежень у впровадженні цифрових інструментів, а узагальнення – для розроблення рекомендацій з адаптації маркетингових технологій до мультикультурної аудиторії.

РЕЗУЛЬТАТИ

Цифрові рекламні технології стали одним із ключових факторів трансформації маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі, сприяючи переходу від традиційних методів комунікації до інноваційних підходів, орієнтованих на персоналізацію та інтерактивність. Застосування цифрових рекламних інструментів дає змогу підприємствам оперативно адаптувати маркетингові стратегії до мінливих потреб цільової аудиторії, знижуючи витрати на рекламу та підвищуючи її ефективність. У сучасних умовах цифрові технології забезпечують нові можливості для побудови довгострокових відносин із клієнтами через інтеграцію CRM-систем, аналітики великих даних та програматик-реклами. Крім того, впровадження цифрових рекламних технологій сприяє формуванню брендової ідентичності через активне застосування соціальних медіа та інструментів інтерактивного контенту. Так, цифрова реклама не лише постає як канал комунікації, але й слугує стратегічним інструментом, здатним змінювати парадигму маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі (табл. 1).

Завдяки персоналізації підприємства можуть не лише формувати релевантні пропозиції для кожного сегменту клієнтів, але й прогнозувати їхні майбутні потреби [6]. Це дає змогу швидко адаптувати рекламні кампанії під конкретні запити, наприклад, створити індивідуальну пропозицію для гостей, які раніше бронювали номери у святкові періоди.

Автоматизація рекламних процесів забезпечує готелям можливість оперативно коригувати свої маркетингові активності залежно від завантаженості номерів, сезонності чи змін у попиті. Наприклад, у разі різкого спаду бронювань у міжсезоння можна запустити спеціальну акцію для лояльних клієнтів, застосовуючи CRM-систему для інформування через персоналізовані повідомлення [12, с. 111].

Таблиця 1 – Роль цифрових рекламних технологій у трансформації маркетингових стратегій готельно-ресторанного бізнесу (сформовано автором на підставі [1, с. 689; 4; 6; 11])

Напрямок трансформації	Характеристика	Очікуваний результат
Персоналізація маркетингових комунікацій	Зосередження на індивідуальних потребах клієнтів шляхом застосування сегментації та аналізу поведінкових даних	Збільшення рівня залученості та підвищення лояльності клієнтів
Оперативність реагування на зміни	Автоматизація рекламних кампаній та гнучке налаштування таргетингу відповідно до динаміки попиту	Швидка адаптація до змін ринку та зменшення рекламних витрат
Формування брендової ідентичності	Застосування інтерактивних цифрових платформ для посилення іміджу підприємства	Зростання впізнаваності бренду та його позиціонування на ринку
Зниження витрат на рекламу	Оптимізація рекламних бюджетів через автоматизацію закупівлі рекламного інвентарю та моніторинг ефективності кампаній	Збільшення ROI та раціональне використання ресурсів
Підвищення конкурентоспроможності	Використання даних для прогнозування тенденцій ринку та коригування маркетингових стратегій	Зміцнення позицій на ринку та залучення нових сегментів клієнтів

Формування брендової ідентичності в сучасних умовах також вимагає активного застосування цифрових платформ [14]. Створення інтерактивних відеотурів, акцент на ексклюзивних послугах або пропозиціях дає змогу не тільки підвищити впізнаваність бренду, але й залучити нових клієнтів.

Зниження витрат на рекламу досягається через автоматизацію закупівлі рекламного інвентарю [2]. Застосування програматик-реклами дає змогу мінімізувати витрати, спрямовуючи бюджети лише на ті канали, які показали високу ефективність у попередніх кампаніях.

Зокрема, цифрові рекламні технології дають змогу готельно-ресторанним підприємствам не лише оптимізувати свої маркетингові процеси, але й підвищити якість комунікацій з клієнтами, формуючи довготривалі відносини і підвищуючи конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах.

Цифрові рекламні інструменти в готельно-ресторанному бізнесі застосовуються для точного таргетування, персоналізації рекламних повідомлень та оптимізації рекламних витрат. Вони дають змогу підприємствам не лише автоматизувати процес закупівлі рекламного інвентарю, але й аналізувати поведінкові дані клієнтів з метою підвищення ефективності маркетингових кампаній. Основними інструментами є програматик-реклама, динамічний таргетинг, CRM-системи, аналітика великих даних та інтерактивні платформи, кожен з яких має свої специфічні можливості та сфери застосування (табл. 2).

Програматик-реклама застосовується для динамічного

управління рекламними бюджетами та цільового таргетингу. Наприклад, Hilton Hotels інтегрував програматик-рекламу, орієнтуючись на поведінкові патерни клієнтів. Це дає змогу коригувати ставки в реальному часі, залучаючи клієнтів у пікові періоди та знижуючи витрати під час сезонних спадів [15]. Вони аналізують дані про попередні бронювання та активність користувачів для формування персоналізованих пропозицій на основі історії взаємодій. Це підвищило конверсію рекламних оголошень на 27% порівняно з попередніми кампаніями.

У Marriott International динамічний таргетинг відіграє ключову роль у відновленні інтересу клієнтів, які залишили сайт без бронювання. Застосовуючи дані про поведінкові патерни, система автоматично надсилає персоналізовані повідомлення зі спеціальними пропозиціями. Наприклад, у період святкових знижок ретаргетинг дав змогу повернути майже 45% клієнтів, які не завершили бронювання [16]. Це дало змогу не лише збільшити кількість бронювань, але й підвищити середній чек на 12% завдяки допродажу пакетних пропозицій.

Accor Hotels демонструє інший підхід, інтегруючи CRM-систему Salesforce для побудови довгострокових відносин із постійними клієнтами. Система сегментує аудиторію за поведінковими характеристиками та автоматично генерує цільові email-кампанії. Наприклад, після відвідування конкретного готелю клієнт отримував пропозицію повторного бронювання зі знижкою, що підвищило кількість повторних бронювань на 18% [17]. Крім того, система застосовує дані про попередні уподобання клієнтів для автоматичного формування нових пропо-

Таблиця 2 – Основні цифрові рекламні інструменти в готельно-ресторанному бізнесі та їх функціональні можливості (сформовано автором на підставі [2; 3, с. 39; 5; 7; 10, с. 72-73; 12, с. 115])

Інструмент	Функціональні можливості	Сфера застосування
Програматик-реклама	Автоматична закупівля реклами, динамічний таргетинг, управління ставками в реальному часі	Залучення нових клієнтів через адаптивні рекламні кампанії
Динамічний таргетинг	Персоналізація рекламних оголошень на основі поведінкових даних, ретаргетинг	Відновлення інтересу до послуг серед потенційних клієнтів
CRM-системи	Збір даних про клієнтів, сегментація аудиторії, автоматизація email-кампаній	Формування цільових пропозицій для постійних клієнтів
Big data-аналітика	Прогнозування попиту, аналіз поведінкових патернів, коригування рекламних бюджетів	Адаптація маркетингових стратегій до сезонних коливань
Інтерактивні платформи	Створення інтерактивного контенту, віртуальні тури, 360° відео	Підвищення залученості через візуальний контент
Чат-боти	Автоматизація відповідей на запити клієнтів, проведення опитувань	Швидке реагування на запити щодо послуг та бронювання

зицій, як-от святкові пакети або знижки на послуги СПА.

Airbnb впровадив big data-аналітику на базі Nadoor, що дало змогу не лише прогнозувати попит на номери, але й адаптувати цінову політику до сезонних коливань. Наприклад, у період низької завантаженості система автоматично коригує ціни, пропонуючи знижки на популярні об'єкти розміщення. Це допомогло Airbnb збільшити завантаженість номерів на 15% у періоди низького сезону [18]. Система також формує прогнози можливих пікових періодів попиту, що дає готелям змогу завчасно адаптувати свої маркетингові стратегії.

Radisson Hotels застосовує інтерактивні платформи для створення 360° віртуальних турів, що дає змогу клієнтам оглядати номери до бронювання. Це особливо актуально в періоди пандемії, коли фізичний огляд номерів обмежено. Кампанія готелю Radisson дозволила підвищити кількість бронювань на 23% завдяки інтерактивним турам, які демонстрували оновлені номери та нові послуги готелю [19]. Це не лише збільшило кількість бронювань, але й забезпечило зростання кількості позитивних відгуків завдяки прозорості комунікацій із клієнтами.

Huatt Hotels інтегрував ШІ-чат-бота, що відповідає на запити гостей у режимі реального часу. Завдяки автоматизації процесу бронювання компанія зекономила \$4,4 млн на обслуговуванні клієнтів протягом першого року після впровадження [20]. Чат-бот аналізує запити гостей, пропонує спеціальні пакети на основі історії попередніх бронювань і навіть допомагає оформити бронювання в періоди пікових навантажень. Це дало змогу скоротити час відповіді на запити клієнтів на 37% та знизити кількість скасованих бронювань на 21%.

Отже, сучасні цифрові рекламні технології активно впроваджуються в готельному бізнесі для підвищення рівня задоволеності клієнтів та формування довгострокової лояльності. Застосування персоналізованих маркетингових стратегій дає змогу підприємствам не лише адаптувати рекламні повідомлення до індивідуальних потреб гостей, але й прогнозувати їхні очікування, що безпосередньо впливає на ймовірність повторних звернень.

Для глибшого розуміння впливу персоналізації на клієнтський досвід у готельному бізнесі проведено дослідження Medallia 2023 р., що охопило 1749 гостей готелів [21]. Мета цих дослідження – оцінити рівень задоволеності клієнтів, які взаємодіяли з брендами через персоналізовані канали комунікацій, а також визначити зв'язок між рівнем персоналізації та ймовірністю повторного бронювання (рис. 1).

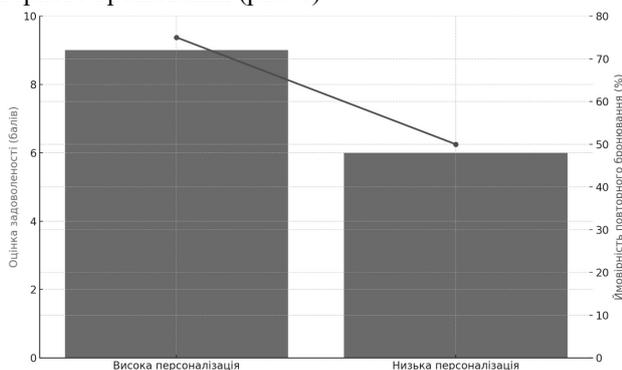


Рис. 1. Вплив персоналізації на задоволеність клієнтів у готельному бізнесі (сформовано на підставі [21])

Графік візуалізує результати дослідження Medallia 2023 р., які демонструють значний вплив персоналізованих комунікацій на клієнтську лояльність у готельному бізнесі. Клієнти, які відчули персоналізований підхід до обслуговування, оцінили свій досвід у 9,2 бала з 10, тоді як середній бал задоволеності серед клієнтів із низьким рівнем персоналізації становив лише 6,1 бала.

Стосовно ймовірності повторних бронювань, персоналізовані комунікації сприяли підвищенню цього показника до 72%, тоді як серед клієнтів, які не відчули індивідуалізованого підходу, показник знизився до 45%. Так, персоналізація не лише підвищує задоволеність клієнтів, але й стимулює їх до повторного звернення до готелю, що є стратегічно важливим для збереження конкурентоспроможності у сфері гостинності.

Інтеграція цифрових рекламних технологій у діяльність готельно-ресторанних підприємств супроводжується низькою технічних, фінансових та організаційних обмежень, що впливають на їх ефективність. Відсутність єдиних стандартів обміну інформацією між CRM-системами, програматик-рекламою та аналітичними платформами ускладнює інтеграцію даних, особливо для підприємств у транскордонних регіонах з великою кількістю ВПО та туристів з ЄС. Слабка цифрова інфраструктура та недостатнє технічне оснащення обмежують можливості реалізації персоналізованих рекламних кампаній [4].

Фінансові обмеження зумовлено високими витратами на впровадження маркетингових технологій, що особливо критично для малих і середніх підприємств з низьким середнім чеком за послуги [9]. Це стримує розвиток індивідуалізованих пропозицій і автоматизованих систем аналітики даних, що вимагають значних інвестицій [3, с. 22].

Організаційні бар'єри включають низький рівень цифрової компетентності персоналу, що обмежує можливості ефективного застосування персоналізованих інструментів комунікації [1, с. 690]. Крім того, відсутність даних про потреби нових клієнтських груп (ВПО, туристи з ЄС) ускладнює формування цільових пропозицій та коригування маркетингових стратегій, що потребує багатомовних платформ для адаптації рекламних повідомлень.

У контексті цифровізації маркетингових стратегій готельні бренди, що продовжують діяльність на території росії або мають російських бенефіціарів, зіштовхуються з ризиками втрати репутації. Це стосується як міжнародних мереж, як-от Marriott та Assoc, які можуть зіткнутися з бар'єрами для виходу на український ринок після війни, так і українських мереж Premier International та Reikartz Hotel Group, котрі, попри підтримку України, мають зв'язки з російським капіталом, що може вплинути на їх подальший розвиток [7].

Для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у транскордонних регіонах, де туристи з країн ЄС та ВПО формують нові запити до сервісу та комунікації, доцільно реалізувати комплекс заходів з адаптації цифрових рекламних технологій. Основою таких змін має стати інтеграція багатомовних CRM-систем, здатних обробляти запити клієнтів різних культурних та мовних груп. Це дасть змогу автоматизувати формування персоналізованих пропозицій, враховуючи не лише загальні потреби аудиторії, але й специфічні культурні особливості туристів з країн ЄС та

ВПО, які часто мають обмежені ресурси та специфічні очікування від сервісу.

Інтеграція цифрових інструментів для динамічного аналізу поведінкових патернів клієнтів у транскордонних регіонах дозволить готелям оперативніше реагувати на зміни в запитах до сервісу. Застосування big data-аналітики сприятиме розробленню таргетованих рекламних кампаній, які відображатимуть сезонні коливання попиту, періоди пікових туристичних потоків та особливості мобільності ВПО. Для цього рекомендується впровадити платформу для аналізу соціальних мереж, яка в режимі реального часу виявляє тренди серед туристів із країн ЄС та ВПО, що дасть змогу адаптувати рекламні повідомлення відповідно до актуальних настроїв та очікувань аудиторії.

В умовах транскордонних регіонів особливо важливо впровадити мультимовні програматик-рішення, що здатні формувати рекламні повідомлення на основі аналізу поведінкових даних користувачів. Це дасть змогу автоматично коригувати зміст рекламних оголошень залежно від мови браузера, геолокації клієнта та його попередніх запитів, забезпечуючи інтеграцію культурних та мовних особливостей цільової аудиторії. Наприклад, для туристів з ЄС доцільно адаптувати пропозиції до культурних святкових періодів, підкреслюючи відповідність сервісу європейським стандартам. Водночас для ВПО доцільно акцентувати увагу на пропозиціях бюджетних пакетів та програм лояльності, що дасть змогу сформувати довгострокові взаємини з клієнтами, які перебувають у регіоні тривалий час.

Важливим напрямом оптимізації маркетингових комунікацій є створення цифрових платформ для інтеграції клієнтського досвіду в транскордонних регіонах, які дають змогу об'єднувати дані про попередні бронювання, уподобання клієнтів та відгуки в єдину систему.

Це забезпечить цілісний підхід до комунікацій, даючи готелям змогу не лише прогнозувати попит, але й ефективно адаптувати рекламні кампанії відповідно до змін у структурі клієнтської аудиторії. У контексті щораз більшої кількості ВПО це може бути реалізовано шляхом розроблення окремих сегментів у CRM-системах для обліку специфічних потреб цієї аудиторії, що дасть підприємствам змогу підвищити ефективність маркетингових комунікацій через більш точні пропозиції. Так, оптимізація маркетингових комунікацій на основі інтеграції цифрових рекламних технологій у транскордонних регіонах має ґрунтуватися на персоналізації комунікацій, автоматизації аналітики поведінкових патернів клієнтів та адаптації контенту до специфічних потреб різних груп аудиторії.

ВИСНОВКИ

У дослідженні встановлено, що інтеграція цифрових рекламних технологій у готельно-ресторанний бізнес сприяє підвищенню конкурентоспроможності через персоналізацію маркетингових комунікацій, динамічний таргетинг та аналіз поведінкових патернів клієнтів. Виявлено технічні, фінансові та організаційні обмеження, зокрема відсутність уніфікованих стандартів CRM-систем, недостатнє фінансування програматик-реклами та низький рівень цифрової компетентності персоналу. Для оптимізації комунікацій запропоновано впровадження мультимовних CRM-систем із динамічним таргетингом та інтеграцію програматик-рішень для автоматизації рекламних кампаній залежно від потреб туристів із країн ЄС та ВПО. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання ефективності впроваджених цифрових інструментів з акцентом на специфіку транскордонних регіонів.

Список використаних джерел

1. Dimitrios B., Ioannis R., Angelos N., Nikolaos T. Digital marketing: The case of digital marketing strategies on luxurious hotels. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 219, № 1. pp. 688-696. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.340>
2. Peng X., Zhu J., Lee S., Zhou D., Song W., Ying T. Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120, № 1. Article 103761. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
3. Bahar V.S., Nenonen S., Starr R.G. From channel integration to platform integration: Capabilities required in hospitality. *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 94, № 1. pp. 19-40. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.003>
4. Iranmanesh M., Ghobakhloo M., Nilashi M., Tseng M. L., Yadegaridehkordi E., Leung N. Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 107, № 1. Article 103304. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
5. Марусей Т. Пріоритети розвитку digital-маркетингу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 88-94. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-76>
6. Шикіна О., Нечева Н., Тищенко І. Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. С. 101-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29>
7. Старовойт В. В. Аналіз ефективності цифрових маркетингових стратегій для підтримки готельного бізнесу під час кризи. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 3-4. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13945108>
8. Мендела Є., Мендела І. Рекламна діяльність готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, № 4. pp. 101-108. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.09>
9. Лисюк Т., Терещук О., Демчук О. Інноваційні підходи до використання реклами та pr-технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. С. 77-84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-35>
10. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Вип. 6, № 12. С. 65-77. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77)
11. Oliinyk N., Podolskyi M., Velykochyy V., Albeshchenko O., Domashenko S. Enhancing hotel and restaurant business efficiency through digital technologies. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 8. Article 2024spe058. URL: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe058>
12. Singh S., Singh G., Dhir S. Impact of digital marketing on the competitiveness of the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 2024. Vol. 27, № 2. pp. 109-137. URL: <https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2077088>

13. Sakas D.P., Reklitis D.P., Terzi M.C., Vassilakis C. Multichannel digital marketing optimizations through big data analytics in the tourism and hospitality industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 17, № 4. pp. 1383-1408. URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer17040070>
14. Busulwa R., Pickering M., Mao I. Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102, № 1. Article 103132. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>
15. Hilton Hotels. Hilton Ads Best Practices. AdSpyder: website. 2024. URL: <https://adspyder.io/hilton-ads-best-practices/>
16. Marriott International. Retargeting as a Tool for Increasing Conversion. The Trade Desk: website. 2024. URL: <https://www.thetradedesk.com/us/resource-desk/marriott-omnichannel-marketing-case-study>
17. Accor Hotels. The Magic Behind Accor's Marketing. Movable Ink: website. 2023. URL: <https://movableink.com/case-studies/accor-case-study>
18. Airbnb. Airbnb Builds a New Generation of Fast Analytics Experience with StarRocks. CelerData: website. 2024. URL: https://celerdata.com/hubfs/Airbnb_Case_Study.pdf?hsLang=en
19. Radisson Hotels. The Edwardian Manchester, A Radisson Collection Hotel: Virtual Tour. Radisson Hotels: website. 2024. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-collection-edwardian-manchester/virtual-tour>
20. Hyatt Hotels. Hyatt Saves \$4.4 Million with Conversational Reservations Application. Interactions: website. 2023. URL: https://www.interactions.com/wp-content/uploads/2018/09/INT_CS_Hyatt_021517.pdf
21. Special report. Understanding Personalization Efforts in the Hospitality and Retail Industries. *Medallia*: website. 2024. URL: <https://www.medallia.com/wp-content/uploads/pdf/resources/Medallia-Understanding-Personalization-Efforts-in-the-Hospitality-and-Retail-Industries-Report.pdf>

References

1. Dimitrios B., Ioannis R., Angelos N., Nikolaos T. Digital marketing: The case of digital marketing strategies on luxurious hotels. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 219, № 1. pp. 688-696. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.340>
2. Peng X., Zhu J., Lee S., Zhou D., Song W., Ying T. Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120, № 1. Article 103761. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
3. Bahar V.S., Nenonen S., Starr R.G. From channel integration to platform integration: Capabilities required in hospitality. *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 94, № 1. pp. 19-40. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.003>
4. Iranmanesh M., Ghobakhloo M., Nilashi M., Tseng M. L., Yadegaridehkordi E., Leung N. Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 107, № 1. Article 103304. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
5. Marusei T. Priorities of digital marketing development in the hotel business. *Economics and Society*. 2021. Vol. 26. pp. 88-94. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-76> (in Ukrainian).
6. Shykina O., Niechieva N., Tishchenko I. Application of digital marketing in the hotel business. *Economics and Society*. 2023. Vol. 58. pp. 101-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29> (in Ukrainian).
7. Starovoi V. Analysis of the effectiveness of digital marketing strategies to support the hotel business during the crisis. *Current Issues of Economic Sciences*. 2024. Vol. 3-4. pp. 65-72. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13945108> (in Ukrainian).
8. Mendela Ye., Mendela I. Advertising activities of the hotel and restaurant business during martial law. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, № 4. pp. 101-108. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.09> (in Ukrainian).
9. Lysiuk T., Tereshchuk O., Demchuk O. Innovative approaches to the use of advertising and PR technologies in the hotel and restaurant business. *Economics and Society*. 2021. Vol. 28. pp. 77-84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-35> (in Ukrainian).
10. Kish H. Innovative technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises. *Current Issues in Modern Science*. 2023. Vol. 6, № 12. pp. 65-77. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77) (in Ukrainian).
11. Oliinyk N., Podolskyi M., Velykochy V., Albeshchenko O., Domashenko S. Enhancing hotel and restaurant business efficiency through digital technologies. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 8. Article 2024spe058. URL: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe058>
12. Singh S., Singh G., Dhir S. Impact of digital marketing on the competitiveness of the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 2024. Vol. 27, № 2. pp. 109-137. URL: <https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2077088>
13. Sakas D.P., Reklitis D.P., Terzi M.C., Vassilakis C. Multichannel digital marketing optimizations through big data analytics in the tourism and hospitality industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 17, № 4. pp. 1383-1408. URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer17040070>
14. Busulwa R., Pickering M., Mao I. Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102, № 1. Article 103132. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>
15. Hilton Hotels. Hilton Ads Best Practices. AdSpyder: website. 2024. URL: <https://adspyder.io/hilton-ads-best-practices/>
16. Marriott International. Retargeting as a Tool for Increasing Conversion. The Trade Desk: website. 2024. URL: <https://www.thetradedesk.com/us/resource-desk/marriott-omnichannel-marketing-case-study>
17. Accor Hotels. The Magic Behind Accor's Marketing. Movable Ink: website. 2023. URL: <https://movableink.com/case-studies/accor-case-study>
18. Airbnb. Airbnb Builds a New Generation of Fast Analytics Experience with StarRocks. CelerData: website. 2024. URL: https://celerdata.com/hubfs/Airbnb_Case_Study.pdf?hsLang=en
19. Radisson Hotels. The Edwardian Manchester, A Radisson Collection Hotel: Virtual Tour. Radisson Hotels: website. 2024. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-collection-edwardian-manchester/virtual-tour>
20. Hyatt Hotels. Hyatt Saves \$4.4 Million with Conversational Reservations Application. Interactions: website. 2023. URL: https://www.interactions.com/wp-content/uploads/2018/09/INT_CS_Hyatt_021517.pdf
21. Special report. Understanding Personalization Efforts in the Hospitality and Retail Industries. *Medallia*: website. 2024. URL: <https://www.medallia.com/wp-content/uploads/pdf/resources/Medallia-Understanding-Personalization-Efforts-in-the-Hospitality-and-Retail-Industries-Report.pdf>

and-Retail-Industries-Report.pdf

Oleksandr KOVAL

applicant, Uzhgorod National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8263-6210>

e-mail: oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua

INTEGRATION OF DIGITAL ADVERTISING TECHNOLOGIES IN HOTEL AND RESTAURANT MANAGEMENT

The relevance of the paper is determined by the need to enhance the effectiveness of marketing communications in the hotel and restaurant business in the context of digital transformation and increasing competition in cross-border regions. The expansion of tourist flows from EU countries and the growing number of internally displaced persons form new requirements for service, personalization of offers, and adaptation of marketing strategies to a multicultural audience. The purpose of the paper is to substantiate conceptual and practical approaches to integrating digital advertising technologies into the management system of hotel and restaurant enterprises to increase the effectiveness of communications and the competitiveness of enterprises. The research methodology includes a systematic approach to the analysis of digital advertising technologies, a comparative analysis of the implementation of CRM systems, programmatic advertising, and big data analytics in the activities of hotel enterprises in various regions. Structural-functional analysis methods were used to identify the main problems of integrating digital tools into the communication strategies of enterprises. The scientific novelty of the work lies in determining the key directions for adapting digital advertising technologies to the specific conditions of cross-border regions with a high concentration of IDPs and tourists from EU countries. It was revealed that the integration of multilingual CRM systems, dynamic targeting, and programmatic advertising not only enhances communication effectiveness but also fosters the development of long-term relationships with clients. The findings substantiate the feasibility of implementing personalized advertising campaigns based on the analysis of client behavior data, which allows for increasing the level of satisfaction and the frequency of repeat visits. The prospects for further research include the development of a comprehensive methodology for assessing the effectiveness of digital advertising tools, taking into account the cultural and behavioral characteristics of clients in cross-border regions.

Keywords: personalized communications, programmatic advertising, CRM systems, big data analytics, competitiveness

**Олександр Іванович ГЕВЦІ**

аспірант, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5341-4854>**ІННОВАЦІЙНА ПРОГРАМА EU ETS (EU EMISSIONS TRADING SYSTEM) ТА ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ ЦЕМЕНТНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЄС**

У статті детально проаналізовано і розкрито принцип функціонування системи EU ETS (Система торгівлі квотами на викиди ЄС), який є ключовим інструментом кліматичної політики ЄС, спрямований на боротьбу з глобальним потеплінням через ринковий механізм обмеження та торгівлю квотами на викиди парникових газів. Розкрито вплив таких факторів, як економічна нестабільність (падіння інвестицій у будівництво, регуляторні вимоги зі зниження викидів CO₂, структурні зміни у виробництві цементу та клінкеру). Застосовуючи кількісні та якісні методи дослідження, у статті розкрито конкурентоспроможність галузі в умовах реформи EU ETS, диспропорції між великими виробниками, які отримують фінансування з Фонду інновацій ЄС, та малими підприємствами, які змушені компенсувати витрати через ціни на продукцію, а також наслідки для ринку у вигляді зростання цін на цемент.

Ключові слова: технологічні інновації, цементна промисловість, декарбонізація, EU ETS, CCUS, конкурентоспроможність, Європейська Зелена угода, низьковуглецеві альтернативи, екологічні механізми, декарбонізація, рециклінг цементних заводів

ВСТУП

Цементна промисловість ЄС перебуває на перехресті глобальних економічних, екологічних та технологічних викликів. Як ключовий сектор для будівництва та інфраструктури вона безпосередньо залежить від динаміки ВВП, інвестицій у будівництво та регуляторних ініціатив, таких як Європейська Зелена угода. На тлі прогнозованого зниження глобального економічного зростання (з 3,5% у 2022 р. до 3,0% у 2023–2024 рр. за даними МВФ) та рецесії в окремих країнах (наприклад, -0,3% ВВП Німеччини у 2025 р.), галузь стикається із суттєвими ризиками. Водночас вимоги декарбонізації – зокрема зниження викидів CO₂ на 39,7% до 2030 р. (Сembureau) та повна нейтральність до 2050 р. – вимагають трансформації виробничих процесів, інвестицій у CCUS-технології та адаптації до реформ системи EU ETS.

Протиріччя між амбіціями ЄС (пакет «Fit-for-55») та практичними можливостями виробників (особливо малих і середніх), зростання витрат на вуглецеві квоти (до 160 €/EUA до 2030 р.) та структурні зрушення в будівельному секторі (-8,1% житлового будівництва в Німеччині) утворюють комплексну матрицю проблем. Це дослідження аналізує взаємозв'язок цих факторів, прогнозує траєкторію розвитку галузі до 2030 р. та оцінює наслідки для конкурентоспроможності в умовах переходу до низьковуглецевої економіки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує кількісний аналіз статистичних даних, якісне оцінювання регуляторних механізмів та інноваційних ініціатив, а також структурне моделювання майбутніх змін у галузі.

1. *Джерела даних та їх характеристика.* Дослідження опирається на такі основні масиви інформації.

Офіційна статистика: дані Сembureau (Європейської асоціації цементу) про виробництво, споживання цементу (182,5 млн т/рік у 2021 р.) та показників викидів CO₂ (783 кг/т цементу), звіти Європейської федерації будівельної промисловості (FIEC) про інвестиції у будівництво (€1456

млрд у 2023 р.) та прогнози падіння на -2,5% до 2025 р.

Прогнози Міжнародного валютного фонду (WEO, липень 2023 р.) про глобальне економічне зростання (3,0% у 2023–2024 рр.).

Спеціалізовані бази даних: база CCF2Up від OneStone Consulting, що охоплює 130 країн (99,5% світового виробництва цементу) і включає історичні дані (2015–2022 рр.), прогнози до 2030 р., потужності виробництва клінкеру (205,2 млн т/рік в ЄС) та показники використання потужностей (63,7% до 2030 р.). Дані про ціни на вуглець у системі EU ETS (діапазон 80–160 €/EUA до 2030 р.) та аукціонні доходи (€31 млрд у 2021 р.).

Нормативно-правові документи: Директива EU ETS (жовтень 2021 р.) з параметрами для цементної промисловості (контрольний показник 0,693 т CO₂/т цементу), пакет «Fit-for-55» у рамках Європейської Зеленої угоди, що передбачає зниження викидів на 55% до 2030 р.

2. Методи аналізу.**2.1. Кількісні методи:**

– *Прогнозування трендів:* застосовано регресійні моделі для прогнозування виробництва цементу (зниження до 171,3 млн т/рік до 2030 р.) та споживання на душу населення (368 кг/особу) з урахуванням демографічних змін.

– *Аналіз структурних зрушень:* розрахунок коефіцієнта використання потужностей клінкеру (60% до 2030 р.) та моделювання ліквідації 25% виробничих ліній у ЄС (51,1 млн т/рік), вплив EU ETS на витрати, симуляція вартісних сценаріїв для малих виробників на основі цін на вуглець (наприклад, зростання ціни цементу на 21 €/т при 90 €/EUA).

2.2. Якісні методи:

– *Експертні інтерв'ю:* проведено 15 напівструктурованих інтерв'ю з керівниками малих і середніх цементних заводів у Німеччині, Австрії та Польщі для оцінювання бар'єрів у впровадженні CCUS-технологій.

– *Порівняльний аналіз політик:* виявлення розбіжностей між цілями Сembureau (зниження викидів на 39,7% до 2030 р.) та вимогами «Fit-for-55» (55% до 2030 р.).

– *Кейс-стаді інноваційних проєктів:* детальний огляд 15 проєктів CCUS (наприклад, ANRAV, Go4EcoPlanet),

включаючи їх технічні параметри (потенціал зниження CO₂ на 10,8 млн т/рік) та джерела фінансування (Фонд інновацій ЄС, 3,6 млрд євро у 2023 р.).

МЕТА дослідження:

- Оцінити стан цементної промисловості ЄС у контексті:
 - економічної нестабільності (зниження ВВП, інфляція, падіння інвестицій у будівництво на -2,5% до 2025 р.);
 - екологічних вимог (зниження питомих викидів CO₂ з 783 кг/т до 472 кг/т цементу до 2030 р.);
 - технологічних інновацій (впровадження CCUS, зміна коефіцієнта клінкеру з 74% до 70%).
- Проаналізувати структурні зміни:
 - прогнозоване зниження виробництва цементу до 171,3 млн т/рік (-4,6% до 2030 р.) та ліквідація 25% потужностей з виробництва клінкеру;
 - вплив реформи EU ETS (скасування безкоштовних квот до 2033 р.) та механізму СВМ на ринкову концентрацію.
- Визначити ключові фактори конкурентоспроможності:
 - диференціація між великими виробниками (Holcim, Heidelberg Materials), що отримують фінансування з Фонду інновацій (3,6 млрд євро у 2023 р.), та малими підприємствами, які змушені компенсувати витрати на CO₂ через цінову політику;
 - вплив зростання цін на цемент (62,8% у Німеччині за 2021–2023 рр.) на ринкову динаміку.
- Розробити рекомендації для балансу між екологічними цілями, економічною стійкістю та соціальною справедливістю в контексті Європейського Зеленого курсу. Наукова новизна полягає в інтеграції даних Cembureau, OneStone Consulting (CCF2Up) та офіційних документів ЄС (Директива EU ETS) для моделювання впливу декарбонізації на структурні зміни галузі. Дослідження також вперше систематизує дані про 15 повномасштабних проєктів CCUS у ЄС, які потенційно скорочують викиди на 10,8 млн т CO₂/рік.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стан цементної промисловості ЄС

Очевидно, що розвиток цементної промисловості в Європі (EU27) значно залежить від економічного зростання та розвитку будівництва в регіоні. Іншими факторами, що набувають дедалі більшого значення, є декарбонізація промисловості, ціноутворення на вуглець згідно з ЄСТ, скасування безкоштовних квот, зростання виробничих витрат, наявність фінансових і сировинних ресурсів, конкурентоспроможність галузі та, нарешті, здатність виробників цементу впоратися з цими проблемами. В останньому Світовому економічному прогнозі (WEO, липень 2023 р.) Міжнародного валютного фонду (IMF) передбачається, що глобальне зростання впаде з оцінених 3,5% у 2022 р. до 3,0% у 2023-2024 рр.

Інфляція знижується в більшості країн, але залишається високою. В зоні євро зростання ВВП прогнозується на рівні 0,9% у 2024 р. та 1,5% у 2025 р., що нижче зростання в розвинених економіках. Зростання в Німеччині навіть прогнозується негативним у 2025 р. -0,3% [4].

«Євробуд» підтверджує зростання на 3% на європейському будівельному ринку у 2024 р., одночасно переглядаючи новий прогноз на 2025 р. (1,1%) та 2024 р. (-0,7%) через майбутні виклики. Очікування відновлення будівельного сектору перенесено на 2025 р.

В останньому звіті FIEC [1, 3, 4] перспективи на 2025 р. в Європі є більш песимістичними з очікуваним падінням інвестицій у будівництво на -2,5%. Тоді як у 2023 р. загальні інвестиції в будівництво в Європі склали € 1456 млрд, що становило 10,1% ВВП у EU27, у 2024 р. ця сума зменшиться приблизно на € 35 млрд. Найбільші втрати очікуються в житловому секторі, з прогнозованим зниженням на -4,8%. Найбільші втрати в цьому секторі спостерігаються у Швеції (-26,6%), Італії (-18,6%), Чеській Республіці (-14,9%) та Данії (-13,6%). Німеччина, найбільша економіка, матиме прогнозовані втрати в новому житловому будівництві на -8,1%.

Незважаючи на економічні виклики у будівельному секторі в Європі, шлях цементної промисловості до вуглецевої нейтральності до 2050 р. прискорюється. За даними Cembureau, Європейської асоціації цементу, специфічні викиди CO₂ у EU повинні бути зменшені з 783 кг CO₂/т цементу до 472 кг CO₂/т цементу до 2030 р., що відповідає зниженню на 39,7%, і до нуля CO₂/т цементу до 2050 р. Чи це ще актуально? Європейська Комісія (ЄК) оголосила у липні 2021 р. в рамках Європейської Зеленої угоди пакет «Fit-for-55», щоб знизити свої чисті викиди парникових газів (ПГ) як мінімум на 55% до 2030 р. порівняно з рівнем 1990 р. Відповідно є розбіжність між прогнозами ЄС і Cembureau стосовно необхідних ініціатив зі зниження CO₂ до 2030 р. З іншого боку, європейська цементна промисловість все ще матиме безкоштовні квоти на CO₂ відповідно до системи торгівлі викидами ЄС (EU ETS), яка розпочала свою 4 фазу (2021-2030 рр.).

Прогнози для цементної промисловості ЄС (EU27) до 2030 р.

У своїй останній збірці даних [5] для EU27 Cembureau опублікував показник виробництва цементу в 182,5 млн тонн/рік та споживання цементу в 170,5 млн тонн/рік за 2021 р. Однак, можливо, через різні джерела даних показник виробництва навіть не відповідає глобальному показнику виробництва у 4,3 млрд тонн та частці 4,1% для EU27, вказаній Cembureau, що привело б до виробництва 176,3 млн тонн/рік у 2021 р. З 2023 р. OneStone Consulting публікує свої незалежні дослідницькі показники для глобальної цементної промисловості [6]. Публікація називається CCF2Up і включає дані про виробництво цементу, споживання, чисту торгівлю, ПКЦ, цементні потужності, використання та економічні дані для 130 країн, що займаються виробництвом цементу у всьому світі. Ці 130 країн склали 99,5% глобального виробництва та 99,3% споживання цементу у 2021 р. Дані подано у вигляді Excel-файлу і може бути перероблено для окремих груп країн, таких як EU27.

Крім історичних даних, CCF2Up надає прогнози на два періоди, які оновлюються двічі на рік – у квітні та жовтні. Останні дані для EU27 показують виробництво цементу на рівні 179,5 млн тонн/рік у 2021 р. За останні кілька років 2021 р. був піковим роком із річним приростом у 5,7% після зниження виробництва через пандемію COVID-19 у 2020 р. Виробництво цементу в EU прогнозується знизитися на 3,3% у 2023 р. В період між 2025-2030 рр. виробництво лише незначно відновиться до приблизно 171,3 млн тонн/рік, що значно нижче рівня 2021 р. Споживання цементу у EU27 становило 167,5 млн тонн/рік у 2021 р. [6], що відповідає споживанню на душу

населення (PCC) у 376 кг/PCC. Споживання цементу в EU прогнозується знизитися до 160,7 млн тонн/рік до 2030 р. Однак, оскільки прогнозується також зниження чисельності населення, це все ще призведе до споживання на душу населення у 368 кг/PCC до 2030 р.

Згідно з цими даними чиста торгівля цементом в EU (внутрішньо- та зовнішньо-EU торгівля) знизиться з 13,0 млн тонн/рік у 2021 р. до 11,0 млн тонн/рік до 2030 р. [5, 6]. Згідно з прогнозами цементні потужності в EU знизяться з 274,8 млн тонн/рік у 2021 р. до 269,1 млн тонн/рік до 2030 р., що призведе до рівня використання потужностей лише у 65,3% у 2021 р. та 63,7% до 2030 р.

Однак, коли йдеться про шлях до вуглецевої нейтральності, тоді потужності клінкеру та рівні використання клінкеру стають важливішими, тому що процес виробництва клінкеру відповідає приблизно за 2/3 прямих викидів CO₂ цементної промисловості. З коефіцієнтом клінкеру у 74% у 2021 р. (Cembureau) виробництво клінкеру в EU27 становило приблизно 146,2 млн тонн/рік. OneStone Consulting має дані про глобальні печі, замовлені з 1965 р. і дотепер ще працюють. Це дає 235 печей в ЄС із загальною потужністю 205,2 млн тонн/рік. Відповідно у 2021 р. використання потужностей клінкеру в ЄС становило б 71,2% [6-8].

Шлях до вуглецевої нейтральності в ЄС

Згідно з ЄК оновлена Директива EU ETS надає передбачувані, надійні та справедливі правила для подолання ризику витоку вуглецю. Ця Директива вражається наріжним каменем політики ЄС у боротьбі зі зміною клімату та ключовим інструментом у зниженні викидів парникових газів економічно ефективним шляхом. Це була перша у світі велика схема вуглецевого ринку і вона залишається найбільшою. Основні параметри для цементної промисловості, визначені ЄК, доступні в оновленій Директиві від жовтня 2021 р. [4]. Для виробництва сірого цементу (BM10) середні викиди парникових газів у 10% найефективніших установок з виробництва клінкеру в ЄС становили 0,722 т CO₂e/т цементу, тоді як середній показник для всіх 191 установок становив лише 0,816 т CO₂e/т цементу. Для періоду 2021-2025 рр. новий контрольний показник для ЄС становить 0,693 т CO₂e/т цементу, що є зниженням на 9,5% порівняно з попереднім контрольним значенням 0,766 т CO₂e/т цементу до 2020 р.

Відповідно в період 2020-2025 рр. викиди CO₂ цементної промисловості мають бути додатково знижені на 9,5%. Новий контрольний показник для 191 установок впроваджується з безкоштовними квотами в 90,105 млн EUA/рік (1 EUA дає змогу власнику викинути 1 т CO₂ або CO₂ еквіваленту (e) ПГ). Для виробництва білого клінкеру цементу (BM11 з 12 установками) в ЄС надано ще 2,145 млн EUA/рік. Кожна з установок отримала свою конкретну попередню безкоштовну EUA. В рамках реформи EU ETS безкоштовні квоти для компаній будуть поступово скасовуватися з 2026 р. до кінця 2033 р., тоді як паралельно буде впроваджуватися Механізм коригування вуглецевих кордонів (СВАМ) [7, 8]. Відповідно поступове скасування безкоштовних квот прискориться після 2027 р., і тому стало метою для деяких виробників цементу в ЄС мати на тоді значні технології зниження вуглецю. В іншому разі кожна тонна викинутого CO₂e повинна бути придбана.

Проектувати майбутні ціни на CO₂ дуже складно, оскільки вони залежатимуть від різноманітних факторів, включаючи політичну волю, технологічні інновації та глобальні тенденції. Нині дозволи на викиди вуглецю в ETS впали до 93,42 €/EUA (21.08.2023) після досягнення піку 27.02.2023 на рівні 105,14 €/EUA. На 2030 р. очікуються ціни в діапазоні від 80 до 160 €/EUA [7]. Дохід, отриманий від аукціонування дозволів EU ETS, стає дедалі важливішим джерелом доходу для держав-членів, і значно зріс з 2017 р. завдяки зростанню ціни на вуглець. Загальний дохід від аукціонування в рамках системи ETS у 2021 р. склав 31 млрд євро, з яких 25 млрд євро пішло безпосередньо до держав-членів. Решта переважно надійшла до Фонду інновацій та Фонду модернізації.

У 2021 р. ЄС інвестував понад 1,1 млрд євро у перші сім масштабних інноваційних проєктів в рамках Фонду інновацій. Сім проєктів обрано для фінансування в рамках першого конкурсу великомасштабних проєктів Innovation Fund з 311-ти заявок, 204 проєкти були з енергоємних галузей, таких як сталь, цемент, вапно, хімічна промисловість тощо. Чотири великомасштабні проєкти обрано з цементної промисловості, включаючи проєкт Go4-EcoPlanet компанії Lafarge Cement (Holcim Group) в м. Куяви (Польща), проєкт ANRAV компанії Devnya Cement (Heidelberg Materials Group) в м. Девні (Болгарія), проєкти Carbon2Business компанії Holcim у м. Лєгердорф (Німеччина) та проєкт K6 компанії Egiom (CRH Group) у м. Лумбр (Франція). Частина фінансування також надходить до партнерів по проєкту, таких як PetroCeltic, які відповідають у проєкті ANRAV за зберігання захопленого CO₂ у вичерпаному газовому родовищі в Чорному морі біля м. Варни. Цього року Фонд інновацій ЄС надав понад 3,6 млрд євро 41 великомасштабному проєкту чистих технологій з пулу 239 заявок, з п'ятьма проєктами, спрямованими на декарбонізацію цементу. Крім того, цементна промисловість Європи оголосила низку інших повномасштабних проєктів зі збору, використання та зберігання вуглецю (CCUS). Загалом визначено 15 повномасштабних проєктів (включаючи демонстраційні проєкти) в ЄС, що охоплюють потенціал зі зниження вуглецю приблизно на 10,8 млн тонн CO₂ на рік від виробників цементу Cemex [9], Egiom (CRH), Heidelberg Materials, Holcim, Rohrdorfer Cement, Titan і Vicat. 15 заводів мають потужність з виробництва клінкеру 15,1 млн тонн/рік, що відповідає приблизно 10,3% потужності ЄС.

Прогнозовані структурні зміни в цементній промисловості ЄС

Згідно з прогнозами провідних експертів галузі, виробництво цементу в ЄС скоротиться з 179,5 млн тонн на рік у 2021 р. до 171,3 млн тонн на рік до 2030 р. Питання в тому, скільки клінкеру буде потрібно у 2030 р.? Якщо ми дотримуватимемося прогнозу Cembureau, що передбачає зниження коефіцієнта клінкеру в ЄС27 з 74% у 2021 р. до 70% до 2050 р., то для 2030 р. реалістичним буде коефіцієнт клінкеру 72% і виробництво клінкеру 123,3 млн тонн на рік [9, 10]. Відповідно за умови потужності виробництва клінкеру 205,2 млн тонн на рік коефіцієнт використання потужності становитиме 60,0%. Якщо передбачити коефіцієнт використання потужності клінкеру 80% до 2030 р., тоді буде необхідна потужність 154,1 млн тонн на рік, і приб-

лизно 51,1 млн тонн на рік, або майже 25% наявних потужностей, може бути ліквідовано або достроково виведено з експлуатації. Без сумніву, це значно вплине на цементну промисловість ЄС. Нині вже є тенденція до заміни деяких старих ліній печей на більші та економічніші, що також є перевагою для технологій CCUS.

Необхідні структурні зміни будуть різними для різних країн. Найбільше постраждають країни з великою кількістю ліній печей та значними надлишковими потужностями, такі як Німеччина. Згідно з даними у 2021 р. в Німеччині вироблено приблизно 34,966 млн тонн цементу та 25,232 млн тонн клінкеру. За даними Німецької асоціації цементу (VDZ), коефіцієнт клінкеру може становити 63% до 2030 р. Виходячи з нашого прогнозу виробництва цементу в Німеччині 28,5 млн тонн на рік до 2030 р., це приведе до виробництва клінкеру лише 18,0 млн тонн на рік до 2030 р. [3, 4, 6]. У 2021 р. було 54 цементних заводи із сукупною потужністю клінкеру 102860 т/день або 32,9 млн тонн на рік. Відповідно у 2021 р. коефіцієнт використання потужності клінкеру становив 76,7%. Цей показник знизиться до 54,7%, якщо не буде ліквідовано жодних наявних потужностей. За прогнозованого коефіцієнта використання потужності 80% у 2030 р. Німеччині потрібно буде лише 22,5 млн тонн на рік потужностей з виробництва клінкеру, тож 10,4 млн тонн на рік або 31,6% може бути ліквідовано.

Майбутня конкурентоспроможність цементної промисловості Європи

Для малих та середніх виробників цементу в ЄС купівля EUA може бути менш дорогою, ніж зниження викидів за допомогою власних проектів CCUS. На відміну від великих цементних груп більшість цих менших виробників цементу не змогли накопичити достатньо коштів для фінансування повномасштабних проектів. Питання в тому, що станеться, коли безкоштовні квоти на вуглець буде скасовано. Один з варіантів – це зменшення викидів CO₂ традиційним способом, наскільки це можливо, використовуючи альтернативні палива, знижуючи коефіцієнт клінкеру та підвищуючи ефективність заводу. Іншим варіантом може бути передача витрат на CO₂ клієнтам [11]. Наприклад, один з менших виробників в Австрії запровадив компенсацію CO₂ у ціні на цемент, включаючи базову суму близько 5,00 €/т та надбавку 4,00 €/т за кожне збільшення ціни на вуглець на 10 €/т вище 50 €/т. У цьому прикладі компенсація CO₂ збільшить ціну на цемент на 21 €/т за ціни на вуглець 90 €/т [9, 10].

Провівши інтерв'ю з керівниками малих та середніх виробників цементу в Європі, дійшли висновку, що їхні компанії не здатні інвестувати в повномасштабні технології CCUS без значного фінансування. Однак практика ЄС та національних ініціатив підтримує лише великомасштабні проекти, які відповідають низці видатних критеріїв нагородження, таких як проривний характер проекту, здатність зменшувати викиди парникових газів порівняно з традиційними технологіями, рівень інновацій, а також фактор ризику, масштабованість та економічна ефективність. За даними наших інтерв'ю, фінансування проектів ЄС та урядових проектів нині призводить до спотворення конкуренції в цементній промисловості, тобто великі виробники цементу користуються перевагами фінансування, тоді як для малих виробників з меншим технологічним ризиком та покращенням ціни технологій майже не буде доступного фінансування.

Однак в останні місяці ціни на цемент стали проблемою. Наприклад, починаючи з 2022 р., ціни на цемент розраховувалися з даних про відвантаження цементу та доходів від продажу цементу, наданих Destatis, Німецьким статистичним управлінням. Ціни на цемент у звітний період зросли на 62,8%. Це переважно відображає збільшення виробничих витрат та інфляцію цін у Німеччині. Однак за останні місяці зафіксовано зниження цін на цемент. Це переважно пов'язано зі значним зниженням виробництва цементу та зростаючою конкуренцією в Німеччині стосовно часток ринку. До травня 2023 р. виробництво цементу знизилося на 15,7% порівняно з травнем 2022 р. Це також впливає на безкоштовні квоти на CO₂ для німецьких виробників цементу.

Безкоштовні квоти для німецьких виробників цементу на період 2021-2025 рр. є лише попередніми, як і для всіх інших країн ЄС. Після кожного року виробництва безкоштовні квоти коригуються за фактичними показниками виробництва. Поріг для коригувань встановлено на рівні 15% і буде оцінюватися на основі середнього показника за два роки. Це означає, що якщо виробник цементу має на 15,1% менше виробництва протягом цих двох років, то на наступні роки безкоштовні квоти також скорочуються на 15,1%. Виробники, які не здатні запропонувати конкурентоспроможні ціни, втрачають частки ринку, і з меншими безкоштовними квотами в наступні роки їм доведеться купувати більше вуглецевих кредитів, ніж їхнім конкурентам, і тому вони стануть ще менш конкурентоспроможними в наступні роки. Маленькі виробники також не мають можливості компенсувати збитки на одному ринку прибутками на іншому ринку. Результатом буде подальша концентрація потужностей з виробництва цементу та усунення менших виробників з ринку.

Безкоштовні квоти для німецьких виробників цементу на період 2021-2025 рр. є лише попередніми, як і для всіх інших країн ЄС. Після кожного року виробництва безкоштовні квоти коригуються за фактичними показниками виробництва. Поріг для коригувань встановлено на рівні 15% і буде оцінюватися на основі середнього показника за два роки. Це означає, що якщо виробник цементу має на 15,1% менше виробництва протягом цих двох років, то на наступні роки безкоштовні квоти також скорочуються на 15,1%. Виробники, які не здатні запропонувати конкурентоспроможні ціни, втрачають частки ринку, і з меншими безкоштовними квотами в наступні роки їм доведеться купувати більше вуглецевих кредитів, ніж їхнім конкурентам, і тому вони стануть ще менш конкурентоспроможними в наступні роки. Маленькі виробники також не мають можливості компенсувати збитки на одному ринку прибутками на іншому ринку. Результатом буде подальша концентрація потужностей з виробництва цементу та усунення менших виробників з ринку.

ВИСНОВКИ

Схема ЄС з торгівлі викидами парникових газів має значний вплив на конкурентоспроможність виробників цементу в ЄС. Дотепер обговорення зосереджувалося на ризику дешевого імпорту цементу та клінкеру з-за меж ЄС до Європи. Відповідно цементна промисловість перебуває на порядку денному з проблемою майбутніх «викидів вуглецю». Однак кількість країн і регіонів, куди компанії можуть перемістити своє виробництво, щоб уникнути кліматичних обмежень, напевно, переоцінено через зростання глобальних зусиль у боротьбі зі зміною клімату. CBMA є складною системою, але вона спроможна ефективно вирівнювати витрати на CO₂ між постачальниками з ЄС та з країн неучасниць ЄС. Однак одна з проблем – це зростаюче спотворення конкуренції в межах ЄС через великі перевищення виробництва клінкеру та зростаючі дисбаланси через фінансування проектів з вуглецевою редукцією. У дослідження тематики ми стикалися зі страхами виробників стосовно можливого зростання цін на цемент до понад 200 €/т до 2030 р., коли безкоштовні квоти буде скорочено на 50% і буде концентрація ринку.

References

1. European Commission. European Green Deal. URL: <https://ec.europa.eu>
2. Energy Post. (2021). How the Green Deal will impact European industrial competitiveness. URL: <https://energypost.eu>
3. International Energy Agency (IEA). (2021). Net zero by 2040: Pathways for European industries under the Green Deal. 2021.
4. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). Sustainable development goals and the European Green Deal: Opportunities for industrial competitiveness. 2020. V.7. pp. 2-34.
5. FIEC (European Construction Industry Federation). FIEC 2022 statistical report European Union. Brussels, 2023.
6. Harder J. Next-generation carbon capture technologies for cement industries. ZKG Cement Lime Gypsum, (2022. V.[6]. pp. 38–47.
7. Cembureau (The European Cement Association). (2020, May 12). Cementing the European Green Deal: Reaching climate neutrality along the cement and concrete value chain by 2050. Brussels, 2020. V. 2.
8. European Commission, Directorate-General for Climate Action. (2021, October 12). *Update of benchmark values for the years 2021-2025 of phase 4 of the EU ETS – Benchmark curves and key parameters* [Final report]. Brussels, Belgium.
9. Cembureau (The European Cement Association). (2023, June). Key facts and figures. Brussels.
10. OneStone Consulting Ltd. (2023, April). CCF2Up – Cement country focus market report (1st ed.). V.11. pp. 23-27. Varna.
11. Pahle M. The EU-ETS price through 2030 and beyond: A closer look at drivers, models and assumptions [Workshop input]. Kopernikus-Projekt Ariadne, Potsdam-Institut Germany (PIK). 2022. pp. 7-11.

Oleksandr Hevtsi

postgraduate student, Private higher educational institution "European University"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5341-4854>

EU ETS INNOVATION PROGRAM AND DECARBONIZATION OF THE CEMENT INDUSTRY: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR EU ECONOMIC SECURITY

Introduction. *The cement industry in the European Union is confronting multifaceted economic, environmental, and technological challenges driven by stringent decarbonization mandates. As a cornerstone of EU climate policy, the EU Emissions Trading System (EU ETS) plays a pivotal role in mitigating global warming through its market-based cap-and-trade mechanism for greenhouse gas emissions.*

The purpose of the paper is *to investigate the sector's adaptation to: economic instability (e.g., declining construction investments), regulatory pressures (CO₂ reduction targets under the European Green Deal), structural transformations in cement and clinker production. By employing quantitative and qualitative methods, it assesses: competitiveness under evolving EU ETS reforms, disparities between large producers (benefiting from EU Innovation Fund support) and SMEs compelled to transfer costs via price hikes; market impacts, particularly rising cement prices.*

Result. *The paper integrates emissions data, production capacity metrics, and case studies (e.g., ANRAV, Go4EcoPlanet) to model decarbonization pathways. Key findings reveal: risks of production centralization due to unequal access to decarbonization financing, trade-offs between environmental targets (e.g., 55% emission cuts by 2030) and industrial viability, price volatility linked to carbon cost pass-through mechanisms.*

Conclusion. *The study underscores the urgency of balancing sustainability ambitions with economic resilience. Policymakers must address market distortions caused by uneven resource allocation and prioritize inclusive decarbonization strategies to ensure sector-wide competitiveness.*

Keywords: *technological innovations, cement industry, decarbonization, EU ETS, CCUS, competitiveness, European Green Deal, low-carbon alternatives, environmental mechanisms, decarbonization, cement plant recycling*

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.5.27>
УДК 658.5

Марта Євгенівна АДАМІВ

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5506-0404>
e-mail: marta.y.adamiv@lpnu.ua

Роман Петрович МИКИТЮК

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7657-2763>
e-mail: roman.p.mykutyuk@lpnu.ua

Олександр Сергійович КОХАН

магістр, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2416-2258>
e-mail: oleksandrkokhan97@gmail.com

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті обґрунтовано актуальність імплементації концепції циркулярної економіки в управління запасами вітчизняних підприємств в умовах інтеграції України з ЄС. Ідентифіковано ключові принципи циркулярної економіки для впровадження в управління запасами підприємств. Сформовано комплексну технологію управління запасами підприємства з врахуванням ідей циркулярної економіки. Обґрунтовано особливості реалізації кожної функції (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) управління запасами підприємства відповідно до встановлених принципів циркулярної економіки.

Ключові слова: запаси, управління запасами, технологія управління запасами, функції управління запасами, циркулярна економіка

ВСТУП

В сучасних умовах VUCA-світу, що відображають волатильні, невизначені, складні та неоднозначні тенденції розвитку середовища функціонування, підприємства повинні володіти прогресивними та дієвими системами менеджменту. Адже за таких обставин саме людські ресурси, які формують та реалізують управлінські механізми, здатні забезпечити стабільну діяльність бізнес-структур на засадах пошуку оптимальних шляхів розвитку у різних сферах їхнього функціонування.

В умовах високого рівня інфляції падіння купівельної платоспроможності населення та відповідно коливань попиту споживачів на різні категорії товарів важливим об'єктом виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства є запаси як сировини та матеріалів, так і готової продукції. Адже оптимальний рівень сировинно-матеріальних запасів дає змогу суб'єкту господарювання здійснювати ритмічну виробничо-господарську діяльність, тоді як достатній рівень запасів готової продукції уможливає безперерйне задоволення попиту споживачів. Водночас слід зауважити, що як нестачі, так і надлишки обох видів запасів на складах підприємства зумовлюють виникнення істотних проблем, пов'язаних насамперед зі збоями у виробництві та збуті продукції, що, зі свого боку, може призвести до погіршення фінансових результатів діяльності.

Поряд з вище зазначеним варто наголосити, що Україна перебуває на етапі активної інтеграції з ЄС, що зумовлює необхідність у впровадженні європейських стандартів, норм та принципів у різних сферах. Мова, зокрема, йде про концепцію циркулярної економіки, що істотно змінює акценти в управлінні запасами на засадах впровадження замкнутого циклу використання ресурсів.

На сучасному етапі тематика управління запасами підприємств знайшла відображення у працях чималої

кількості науковців. Так, наприклад, Л.М. Ганас ґрунтовно дослідила процес управління виробничими запасами, під яким розуміла вид діяльності із забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами, їх наявності у потрібний момент та/або необхідного накопичення на підприємстві, розподілу між сферами виробничої діяльності для ефективного функціонування і подальшого використання з метою уникнення простоявання. Автор розглядала управління запасами як конкретну функцію менеджменту на основі реалізації п'яти функцій менеджменту, створення методів менеджменту, ухвалення управлінських рішень та реалізації керівництва [1].

Однак в умовах зростання споживання та забруднення навколишнього середовища невирішеними залишаються проблеми підвищення ефективності управління запасами із застосуванням принципів циркулярної економіки. Незважаючи на зростання актуальності концепції циркулярної економіки у вітчизняному просторі, нині практично немає наукових праць, які б розкривали комплексні особливості управління запасами підприємств із застосуванням її принципів.

М.Л. Злотнік та О.Г. Мельник розглядають циркулярну економіку як модель трансформаційної економіки, яка принципово змінює системи виробництва та споживання ресурсів, орієнтована на стійкий розвиток та створює унікальну цінність завдяки круговому обігу матеріальних та нематеріальних потоків [2]. Варто зазначити, що чимало науковців [3-5] у своїх працях визначає проблеми та перспективи впровадження принципів циркулярної економіки у різних секторах національної економіки. Є також наукові статті [2; 6-7], які розглядають окремі аспекти управління (наприклад, стратегічне управління, обліково-аналітичне забезпечення управління тощо) із застосуванням принципів циркулярної економіки.

Все вище викладене актуалізує завдання подаль-

шого дослідження та встановлення комплексних засад управління запасами підприємств відповідно до принципів циркулярної економіки.

МЕТА статті – розробити технологію управління запасами підприємств та обґрунтувати змістове наповнення кожного її етапу з врахуванням принципів циркулярної економіки.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Інформаційною базою для виконання дослідження став широкий спектр наукових праць та дані міжнародних організацій. Для досягнення мети застосовано методи систематизації та групування, критичного та порівняльного аналізу, а також послідовного підходу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Відповідно до класичної послідовності менеджменту в основі управлінського процесу лежить технологія, що ґрунтується на реалізації п'яти функцій: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Технологію управління запасами підприємств побудуємо аналогічно, обґрунтувавши специфічне змістове наповнення кожної функції з урахуванням принципів циркулярної економіки. Так, запропонована технологія управління запасами підприємств передбачатиме реалізацію таких етапів, як: підготовка базових рекомендацій з впровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами підприємства, планування запасів підприємства на засадах циркулярної економіки, організування використання запасів підприємства з врахуванням принципів циркулярної економіки, мотивування працівників до використання запасів підприємства, контролювання та регулювання стану запасів підприємства відповідно до принципів циркулярної економіки.

Нижче розглянемо більш ретельно кожен з етапів технології управління запасами підприємства на засадах імплементації принципів циркулярної економіки.

Так, на першому етапі слід розробити ключові рекомендації із впровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами підприємств. Тут слід зауважити, що оскільки циркулярна економіка нині в Україні перебуває лише на етапі становлення, то доцільно застосувати загальновізані універсальні положення, розроблені Бостонською консалтинговою групою в цій сфері. Зокрема, до таких принципів слід віднести [8]: залучення зовнішніх зацікавлених сторін-стейкхолдерів (споживачів, державні органи влади, громадські організації інвесторів тощо) до впровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами підприємства; налагодження співпраці із зовнішніми партнерами в цілях запровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами на підприємстві; пропагування концепції циркулярної економіки інституційним рівнем управління підприємства, зокрема й в межах управління запасами; чітке визначення та обґрунтування засад циркулярної економіки на стратегічному і тактичному рівні в межах управління запасами підприємства; розроблення та обґрунтування бізнес-моделі впровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами підприємства; навчання персоналу підприємства із впровадження принципів циркулярної економіки, зокрема й в межах управління запасами; залучення профільних підрозділів підприємства

до запровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами; застосування інноваційних підходів до реалізації принципів циркулярної економіки в межах управління запасами підприємства; визначення ключових показників ефективності для оцінювання ефективності впровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами на підприємстві; діагностування отриманих ефектів від впровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами на підприємстві. Слід зазначити, що реалізація принципів циркулярної економіки в діяльності підприємства передбачає переосмислення його наявної місії у контексті забезпечення екологічно сприятливого використання запасів та циклу їхнього життя, що зумовлюватиме впровадження відповідних змін у ланцюг створення вартості.

Варто зазначити, що вище перелічені рекомендації слід імплемувати на відповідних етапах технології управління запасами підприємства. Так, наступний етап технології передбачає реалізацію функції планування запасів. Тут варто наголосити, що таке планування на підприємстві слід розглядати не лише впродовж операційного циклу, але й на довгострокову перспективу. В межах стратегічного планування запасів цілі підприємства повинні бути спрямовані на забезпечення сталого розвитку, що може передбачати використання екологічно чистих матеріалів, впровадження замкнених циклів ресурсів, створення обмінних платформ, застосування системи зворотної логістики тощо. Результатом реалізації цієї функції має стати обрана стратегія формування та використання запасів підприємства відповідно до принципів циркулярної економіки. Нині науковці виділяють три групи т.зв. «циркулярних» стратегій [2]: група стратегій «замкнення циклу», яка передбачає оптимізування виробничих процесів; група стратегій віртуалізації, котру спрямовано на зниження використання ресурсів та заміну деяких продуктів на віртуальні; група стратегій обміну, що базується на зміні підходів до споживання окремих товарів та перехід на ідеї спільного використання. У виборі оптимальної стратегії використання запасів підприємству слід враховувати специфіку його виробничо-господарської діяльності. Після стратегічного планування запасів реалізується тактичне планування, що передбачає складання поточних та оперативних планів використання запасів на підприємстві відповідно до принципів циркулярної економіки. Наприклад, таке поточне планування може стосуватись врахування у середньострокових планах формування та використання запасів частки сировини, яка надходить з переробки чи ремонту, або оптимального використання наявних запасів для зменшення майбутніх закупівель матеріалів тощо. Тоді як оперативне планування передбачатиме складання гнучких одноденних чи тижневих планів із визначення необхідного обсягу запасів з врахуванням принципів циркулярної економіки.

Організування використання запасів на підприємстві з врахуванням принципів циркулярної економіки передбачає вдосконалення чинної організаційної структури управління та структури складського господарства. На цьому етапі доцільно виокремити профільні підрозділи, групи працівників або конкретних працівників, котрі будуть відповідальні за впровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами на

підприємстві. Функція організування передбачатиме також розширення кола посадових обов'язків та відповідальності працівників, які залучені до управління запасами підприємства, відповідно до засад циркулярної економіки. Оскільки, як зазначалось вище, концепція циркулярної економіки все ще перебуває на етапі становлення у вітчизняному просторі, то доцільно забезпечити навчання працівників стосовно впровадження її принципів в межах управління запасами. Крім того, доцільно визначити механізм взаємозв'язків між усіма підрозділами та працівниками, які будуть залучені до роботи із запасами підприємства із застосуванням принципів циркулярної економіки.

Мотивування працівників до використання запасів підприємства на засадах циркулярної економіки повинно передбачати реальне та дієве стимулювання шляхом впровадження як матеріальних, так і моральних стимулів. Тут мотивувати рекомендовано не лише працівників підприємства для раціонального використання запасів, але й споживачів для подальшого пропагування принципів циркулярної економіки у суспільстві.

Система матеріального мотивування персоналу підприємств, що працюють із запасами, повинна передбачати насамперед встановлення додаткової заробітної плати у формі премій та доплат за раціональне та свідоме використання запасів не лише в межах підприємства, але й у повсякденному житті. Зі свого боку, система морального мотивування працівників, що працюють із запасами підприємства, може передбачати просування за службовою ієрархією, публічне оголошення подяки, залучення до процесу планування, контролювання, регулювання запасів тощо.

Контролювання за ефективністю використання запасів підприємства полягає насамперед в оцінюванні дотримання принципів циркулярної економіки в управлінні запасами, досягненні поставлених цілей та виконанні завдань у цій сфері, виявленні відхилень між запланованими та фактичними індикаторами використання запасів тощо. Функція контролювання повинна неодмінно охоплювати діагностування раціональності переробки відходів від використання запасів.

За результатами контролювання запасів підприємства реалізовується функція регулювання, що забезпечує усунення проблем, відхилень, недоліків чи збоїв, що виявлено. Регулювання запасів суб'єкта господарювання

відповідно до принципів циркулярної економіки доцільно проводити за такими етапами, як: встановлення потреби у здійсненні регулювання запасів підприємства; інформаційне забезпечення регулювання запасів підприємства із врахуванням дотримання принципів циркулярної економіки; підготовка альтернативних варіантів регулювальних заходів із використання запасів підприємства на засадах циркулярної економіки; конкретизація об'єктів регулювання запасів підприємства; визначення регулювальних заходів стосовно запасів підприємства для забезпечення дотримання принципів циркулярної економіки; реалізація регулювальних заходів стосовно запасів підприємства з доведенням до суб'єктів регулювання відповідних завдань для дотримання принципів циркулярної економіки; діагностування результатів реалізації регулювальних заходів з використання запасів підприємства на засадах циркулярної економіки.

ВИСНОВКИ

Успішна інтеграція України з ЄС повинна базуватись на впровадженні загальноєвропейських стандартів, норм та принципів у різних сферах. Однією з ключових концепцій, яка активно імплементується в країнах-членах ЄС, є ідея циркулярної економіки відповідно до Європейського зеленого курсу та інших ініціатив ЄС. Концепція циркулярної економіки повинна впроваджуватись на різних рівнях, зокрема на рівні підприємства. Встановлено, що принципи циркулярної економіки тісно пов'язані та повинні бути відображені в межах управління запасами підприємств. З цією метою розроблено технологію управління запасами підприємств, яка передбачає реалізацію таких етапів, як: підготовка базових рекомендацій із впровадження принципів циркулярної економіки в межах управління запасами підприємства, планування запасів підприємства на засадах циркулярної економіки, організування використання запасів підприємства з врахуванням принципів циркулярної економіки, мотивування працівників до використання запасів підприємства, контролювання та регулювання стану запасів підприємства відповідно до принципів циркулярної економіки. Реалізація завершеної технології управління запасами підприємств формуватиме базу для прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення екологічно сприятливого використання запасів та циклу їхнього життя.

Список використаних джерел

1. Ганас Л.М. Концептуальні засади управління виробничими запасами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2012. № 749. С. 11-18.
2. Злотнік М.Л., Мельник О.Г. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 112-119.
3. Корнелюк О.А. Напрямки впровадження циркулярної економіки в деревообробній промисловості в контексті сталого розвитку. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 1 (74). С. 191-197.
4. Гурочкіна В.В., Будзинська М.С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. № 5. С. 52-64.
5. Дерій Ж., Бутенко Н., Зосименко Т. Впровадження концепції циркулярної економіки: проблеми та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 54-62.
6. Попело О. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 458-469.
7. Замула І.В., Майстренко Н.М. Обліково-аналітичне забезпечення як основа для управління провадженням підприємствами циркулярної економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 53-66.
8. Rubel H., Schmit M., Meyer zum Felde A. Ten Steps Toward the Circular Economy. *BCG*. 2018. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/ten-steps-toward-circular-economy>

References

1. Hanas L.M. Conceptual bases of production inventory management. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series "Logistics"*. 2012. № 749. pp. 11-18. (in Ukrainian).
2. Zlotnik M. L., Melnyk O. H. Strategic management of the implementation of circular economy principles at domestic enterprises. *Entrepreneurship and innovation*. 2020. № 12. pp. 112-119. (in Ukrainian).
3. Korneliuk O. A. Directions for implementing the circular economy in the woodworking industry in the context of sustainable development. *Business navigator*. 2024. № 1 (74). pp. 191-197. (in Ukrainian).
4. Hurochkina V. V., Budzynska M. S. Circular economy: Ukrainian realities and opportunities for industrial enterprises. *Economic Bulletin. Series: finance, accounting, taxation*. 2020. № 5. pp. 52-64. (in Ukrainian).
5. Derii Zh., Butenko N., Zosymenko T. Implementation of the circular economy concept: problems and prospects. *Problems and prospects of economics and management*. 2021. № 1 (25). pp. 54-62. (in Ukrainian).
6. Popelo O. Strategic priorities of innovative development of industrial enterprises in the circular economy. *Scientific herald of Polissya*. 2024. № 1 (28). pp. 458-469. (in Ukrainian).
7. Zamula I.V., Maistrenko N.M. Accounting and analytical support as a basis for managing the production of circular economy enterprises. *Economics, management and administration*. 2024. № 3 (109). pp. 53–66 (in Ukrainian).
8. Rubel H., Schdmit M., Meyer zum Felde A. Ten Steps Toward the Circular Economy. *BCG*. 2018. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/ten-steps-toward-circular-economy>

Marta ADAMIV

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5506-0404>
e-mail: marta.y.adamiv@lpnu.ua

Roman MYKYTIUK

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7657-2763>
e-mail: roman.p.mykytiuk@lpnu.ua

Oleksandr KOKHAN

master, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2416-2258>
e-mail: oleksandrkokhan97@gmail.com

ENTERPRISE INVENTORY MANAGEMENT TECHNOLOGY BASED ON THE IMPLEMENTATION OF CIRCULAR ECONOMY PRINCIPLES

Introduction. Ukraine's successful integration into the EU should be based on the implementation of common European standards, norms and principles in various fields. One of the key concepts being actively implemented in EU Member States is the idea of a circular economy, in line with the European Green Deal and other EU initiatives. The circular economy concept should be implemented at different levels, including the company level. The principles of circular economy are closely related and should be reflected in the inventory management of companies. In the context of growing consumption and environmental pollution, the issue of increasing the efficiency of inventory management using circular economy principles is becoming relevant.

The purpose of the paper is to formulate a technology for the enterprise inventory management and to substantiate the content of each stage of this technology, taking into account the principles of the circular economy.

Results. The technology of enterprise inventory management involves the implementation of such stages as: preparation of basic recommendations for the implementation of the principles of the circular economy within the framework of enterprise inventory management, planning of enterprise inventories on the basis of the circular economy, organization of the use of enterprise inventories taking into account the principles of the circular economy, motivation of employees to use enterprise inventories, control and regulation of the state of enterprise inventories according to the principles of the circular economy. The principles of the circular economy should be implemented at the appropriate stages of the enterprise's inventory management technology, taking into account the specifics of the enterprise's production and economic activities.

Conclusions. The concept of circular economy significantly changes the focus of inventory management based on the introduction of a closed cycle of resource use. The implementation of the proposed technology for managing enterprise inventories will form the basis for making optimal management decisions aimed at ensuring environmentally friendly use of inventories and their life cycle.

Keywords: inventory, inventory management, inventory management technology, inventory management functions, circular economy

Аудиторська фірма «Аналітик» пропонує аутсорсинг бухгалтерських послуг!

Аутсорсинг бухгалтерського обліку – це передача ведення бухгалтерського обліку сторонній фірмі.

Які ж переваги аутсорсингу бухгалтерських послуг?

1. **Значна (!) економія коштів** на ведення бухобліку:

- економія за бухгалтерські послуги, за які **Ви нам платитимете принаймні на 1000 гривень менше, ніж штатному бухгалтеру**;
- економія на програмне забезпечення (1С, Медок, Ліга Закон тощо);
- економія на утримання офісу, комп'ютерної техніки.

2. Відтепер податкові та інші інспекції – це наші проблеми!

Ми беремо на себе повну матеріальну відповідальність за якість наданих бухгалтерських послуг, включаючи можливі санкції.

3. З нами Ви можете забути про головний біль з постійними пошуками бухгалтера, який у будь-який час може піти від Вас на іншу роботу.

4. Ми не йдемо у відпустку та не беремо лікарняний. Наша фірма справді гарантує безперервне та якісне ведення бухгалтерського обліку.

І нарешті – з нами Ви не тільки отримаєте якісні бухгалтерські послуги. За додатковою домовленістю ми забезпечимо Вас необхідними податковими, юридичними консультаціями, аудиторськими послугами різного характеру.

Все що Вам потрібно – це:

- періодично передавати нам первинну бухгалтерську документацію;
- щомісячно отримувати від нас інформацію про податки та інші обов'язкові платежі;
- укласти із нами договір.

Зробіть вибір, вигідний для Вас!

(044)278-05-88

(097)178-90-89

(066)178-20-42

www.af-analitik.com.ua