

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 6'2025

(видається з 1994 року)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.6>

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).

Ресстраційне 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.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – ПРАТ «Аудиторська фірма «Аналітик», ідентифікатор медіа – R30-03327 згідно з Рішенням Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 21.03.2024 (Протокол №11)

Засновники:

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

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

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 30.06.2025

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

№ 6'2025
(issued from 1994)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.6>

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.

Subject in the field of printed media – PJSC “Audit Firm “Analytik”, media identifier – R30-03327 according to the Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting dated 21.03.2024 (Protocol No. 11)

Founders:

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

The papers must pass

selection, internal and external review

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 30.06.2025

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 Потиниак, 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 (Греція)

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 Поповєцька-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)

Evangolos 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 Balgimbekova, 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 Fryscky, 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>БОРОДІЙЧУК Р.О.</i> Імплементація DAC7: запровадження нової звітності для операторів цифрових платформ	8
<i>ФЕДОРЕНКО Т.В.</i> Медіація у цивільному судочинстві	13
<i>ЦЮПРИК В.І.</i> Окремі питання визначення договору рейсового чартеру як окремого виду договору чартеру судна	17
<i>ВОЛОХОВ О.С.</i> Неєфективний закон: поняття та ознаки	22
<i>ВИСОЧИН Є.В.</i> Регламентування використання криптовалют в Україні та світі	26
<i>ВИСОЧИН Є.В.</i> Сучасні підходи та методи оцінювання інвестиційної привабливості підприємств	30
<i>ВАРЦАБА В.В.</i> Фінансова трансформація через ESG: потенціал сталого розвитку України	34
<i>МАЛІНОВСЬКА О.Я.</i> Сфера культурних послуг в Україні: стан та виклики в умовах війни	38
<i>ВОВЧАК О.Д., ЮРКІВ Н.Я.</i> Аналіз сучасного стану фінансування потреб економіки України в умовах війни	42
<i>YASINOVSKA I., ANDREIKIV T., MYSHCHYSHYN I.</i> The role of project financing in the reconstruction of Ukraine (Роль проєктного фінансування у відбудові України)	47
<i>ПИСАРЕНКО О.В.</i> Доктринальні питання визначення сутності адміністративного договору як інструменту діяльності місцевих органів публічної адміністрації	52
<i>ПАНЧУК О.О.</i> Європейський досвід застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві	56
<i>ГОЛУБ А.Є.</i> Компаративний аналіз практики іноземних держав стосовно кримінальної відповідальності за пошкодження чи знищення культурних цінностей під час збройного конфлікту	60
<i>НАМЛІЄВА Н.В., ГРИЦУК Н.В.</i> Діджиталізація – дієвий інструмент переорієнтації та збереження конкурентного статусу підприємства	65
<i>ГРОМОВА О.Є., КРУПСЬКИЙ А.С.</i> Комунікаційні стратегії бренду в умовах конкуренції	71
<i>ПЕТРИШИН Н.Я., НОВИЦЬКА С.Я.</i> Ключові проблеми імплементування інструментів штучного інтелекту в діяльність підприємства в умовах виходу на іноземні ринки	74
<i>ПЕТРИШИН Н.Я., ГАДИК В.О.</i> Мистецтво стратегічної стійкості: адаптація східної філософії лідерства для українського бізнесу	77
<i>БЄЛКІН Л.М., ЮРИНЕЦЬ Ю.Л., БЄЛКІН М.Л.</i> Проблема законодавчого поновлення перебігу позовної давності: критичні зауваження до законопроекту № 11315 від 31.05.2024 р.	81

<i>БЄЛКІН Л.М., ЮРИНЕЦЬ Ю.Л., БЄЛКІН М.Л.</i> Викуп емітентами корпоративних прав та інших інвестиційних активів власної емісії у фізичних осіб: особливості виконання функцій податкового агента	86
<i>КОЗЛОВСЬКИЙ А.В.</i> Механізм управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі	90
<i>КОЛЬ С.О.</i> Особливості захисту прав інтелектуальної власності на окремі (нетрадиційні) об'єкти	96
<i>РОССИХІН В.В., ОМАРОВ А.М., РОССИХІНА Г.В.</i> Правова регламентація адміністративно-правових моделей публічної служби в політиці держави	101
<i>ГРИЩЕНКО С.І., ТАРАСЕНКО І.О.</i> Цифрові та фінансові технології в управлінні фінансами підприємств туристичного бізнесу	105

CONTENTS

<i>R. BORODIICHUK</i> . Implementation of DAC7: introduction of new reporting requirements for digital platform operators	8
<i>T. FEDORENKO</i> . Mediation in civil proceedings	13
<i>TSIUPRYK V.</i> Certain issues of defining the voyage charter agreement as a separate type of ship charter agreement	17
<i>O. VOLOKHOV</i> . Ineffective law: definition and indicators	22
<i>Y. VYSOCHYN</i> . Regulation of cryptocurrency use in Ukraine and worldwide	26
<i>Y. VYSOCHYN</i> . Modern approaches and methods for assessing enterprise investment attractiveness	30
<i>V. VARTSABA</i> . Financial transformation through ESG: the potential for sustainable development of Ukraine ...	34
<i>O. MALINOVSKA</i> . Cultural services' sphere in Ukraine: state and challenges in the context of war	38
<i>O. VOVCHAK, N. YURKIV</i> . Analysis of the current state of financing the needs of the economy of Ukraine in war conditions	42
<i>I. YASINOVSKA, T. ANDREIKIV, I. MYSHCHYSHYN</i> . The role of project financing in the reconstruction of Ukraine	47
<i>O. PYSARENKO</i> . Doctrinal issues of determining the essence of an administrative agreement as an activity instrument of local public administration bodies	52
<i>O. PANCHUK</i> . European experience in the application of expedited procedures in administrative judicial proceedings	56
<i>A. HOLUB</i> . Comparative analysis of the practice of foreign states regarding criminal liability for damage or destruction of cultural values during armed conflict	60
<i>N. NAMLIIEVA, N. HRYSHCHUK</i> . Digitalization is an effective tool for reorientation and preservation of the competitive status of an enterprise	65
<i>O. HROMOVA, A. KRUPSKYI</i> . Brand communication strategies in a competitive environment	71
<i>N. PETRYSHYN, S. NOVYTSKA</i> . The key issues of implementing artificial intelligence tools in business operations when entering foreign markets	74
<i>N. PETRYSHYN, V. HADYK</i> . The art of strategic resilience: adaptation of eastern leadership philosophy for Ukrainian business	77
<i>L. BIELKIN, Y. YURYNETS, M. BIELKIN</i> . The problem of legislative renewal of the limitation of action: critical comments on the draft law No. 11315 of 05/31/2024	81

L. BIELKIN, Y. YURYNETS, M. BIELKIN. Buying by issuers of corporate rights and other investment assets of own issuance from individuals: features of performing the functions of a tax agent	86
A. KOZLOVSKYI. Mechanism for management of working costs of construction industry enterprises	90
S. KOLB. Features of protection of intellectual property rights on certain (non-traditional) objects	96
V. ROSSIKHIN, A. OMAROV, H. ROSSIKHINA. Legal regulation of administrative and legal models of public service of state policy	101
S. HRYSHCHENKO, I. TARASENKO. Digital technologies in financial management of tourism business enterprises	105

Руслан Олегович **БОРОДІЙЧУК**

аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8540-3823>

e-mail: ruslan.borodiichuk@knu.ua

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ DAC7: ЗАПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ОПЕРАТОРІВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

У статті досліджено ключові положення Директиви ЄС 2021/514 (DAC7), що регулює автоматичний обмін податковою інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи. Розглянуто основні вимоги до звітності операторів цифрових платформ, обсяг інформації, що підлягає передачі контролюючим органам. Особливу увагу приділено аналізу положень законопроекту, спрямованого на імплементацію положень DAC7 в українське законодавство, з урахуванням міжнародних зобов'язань України.

Ключові слова: DAC7, оподаткування, оператори цифрових платформ, цифрова економіка, податкове законодавство, євроінтеграція, ОЕСР, податкові правовідносини, податкова звітність

ВСТУП

Оператори цифрових платформ відіграють ключову роль у сучасній глобальній економіці, забезпечуючи інфраструктуру для електронної торгівлі, надання послуг та розповсюдження контенту. Завдяки глобальному охопленню такі платформи функціонують одночасно в декількох юрисдикціях. Водночас значна частина користувачів отримує доходи через платформи, не будучи належно зареєстрованими в податкових органах, що призводить до недоотримання доходів державними бюджетами.

У відповідь на це Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), установа, що відіграє провідну роль у формуванні міжнародних стандартів оподаткування, розробила Модельні правила звітності для операторів цифрових платформ (Model Rules for Reporting by Platform Operators with respect to Sellers in the Sharing and Gig Economy, далі – Модельні правила ОЕСР) [1].

Ці правила спрямовано на усунення прогалів у податковому контролі за транзакціями в цифровому середовищі, що часто залишаються поза увагою національних податкових систем [2, 3]. Модельні правила ОЕСР встановлюють уніфікований підхід до збору інформації про продавців, а також передбачають механізми обміну такими даними між юрисдикціями [4].

МЕТА статті – проаналізувати положення проекту Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи» у контексті правових засад та практичних аспектів впровадження положень Директиви DAC7 в українське законодавство, зокрема в частині автоматичного обміну податковою інформацією, а також виявити ключові виклики для національної податкової системи в контексті гармонізації з міжнародними стандартами.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових та спеціально-юридичних методів дослідження. Зокрема, метод системного аналізу, порівняльно-правовий метод, формально-юридичний метод для оцінювання наслідків впровадження нових зобов'язань для операторів цифрових платформ в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ

ЄС, спираючись на Модельні правила ОЕСР, 22 березня 2021 р. ухвалив Директиву (ЄС) 2021/514 (далі – DAC7), що зобов'язує держав-учасниць імплементувати обов'язок звітності для операторів цифрових платформ і забезпечити автоматичний обмін зібраною інформацією між податковими адміністраціями країн-членів [5, 6]. Вказані заходи спрямовано на підвищення прозорості у сфері цифрової економіки, запобігання ухиленню від оподаткування, а також створення рівних конкурентних умов для бізнесу незалежно від податкового резидентства продавців [7].

Попри те що Директива DAC7 концептуально спирається на Модельні правила ОЕСР, між ними простежуються суттєві відмінності у сфері охоплення звітної інформації. Зокрема, DAC7 охоплює значно ширший спектр видів діяльності, які підлягають звітуванню, включаючи продаж товарів через цифрові платформи – компонент, що не був центральним елементом у первинній архітектурі Модельних правил ОЕСР [4]. Модельні правила натомість спочатку орієнтовано переважно на гіг-економіку з фокусом на оренді житла, наданні транспортних послуг та інших нематеріальних послугах.

У світлі стратегічного курсу України на європейську інтеграцію, гармонізація національного законодавства з правом ЄС набуває особливої актуальності, зокрема в частині регулювання цифрової економіки. Одним із ключових елементів цього процесу є імплементація положень Директиви DAC7, яка встановлює нові вимоги до звітності цифрових платформ стосовно доходів користувачів, що діють в межах спільної економіки та електронної торгівлі. З огляду на передбачувану імплементацію зазначених норм у податкове законодавство України, критично важливим є своєчасне розуміння положень DAC7 не лише законодавцями, але й самими операторами цифрових платформ.

З часу підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 р., яка повністю набула чинності 1 вересня 2017 р. [8], Україна послідовно наближає своє внутрішнє законодавство до *acquis communautaire* – сукупності правових норм ЄС [9]. Станом на травень 2025 р. Україна ще не є повноправним членом ОЕСР. Проте надання статусу «потенційного учасника» та участь у чотирирічній програмі «OECD-Ukraine Country

Programme» слугують важливим кроком у напрямі інтеграції до глобальних стандартів податкової політики та адміністрування [10].

Одним з ключових складників цього трансформаційного процесу є поступова зміна податкового законодавства України, що відповідає як вимогам ЄС, так і критеріям ОЕСР. Відповідно до положень Угоди про асоціацію Україна зобов'язується імплементувати відповідні «податкові директиви» ЄС у національне законодавство, що сприяє уніфікації норм та створенню прозорого податкового середовища [11]. Варто підкреслити, що цей процес не є формальним копіюванням європейських норм, а передбачає адаптацію їх до національного контексту зі збереженням принципів і механізмів. У зв'язку з цим своєчасний та системний аналіз законопроектів на предмет їх відповідності вимогам *acquis communautaire* є необхідним інструментом контролю законодавчих ініціатив.

У межах процесу гармонізації українського податкового законодавства з нормами ЄС особливу увагу приділяють імплементції Директиви Ради (ЄС) 2011/16, яка регламентує адміністративну співпрацю у сфері оподаткування, а також її подальшим змінам і доповненням. Крім того, важливим орієнтиром є Директива Ради (ЄС) 2016/1164 про боротьбу з ухиленням від сплати податків (далі – ATAD), що встановлює комплекс заходів для протидії ухиленню від сплати податків [12].

Протягом 2024 р. Міністерство фінансів України (МФУ) проводило активну роботу над розробленням законопроекту з імплементції положень DAC7 та Модельних правил ОЕСР [13]. Варто зазначити, що впровадження нового звітування для операторів цифрових платформ (разом з обміном інформацією про продажі на таких платформах з іноземними державами) є міжнародним зобов'язанням України відповідно до Меморандуму між Україною та Міжнародним валютним фондом про економічну та фінансову політику [13].

7 березня 2025 р. МФУ оприлюднило текст законопроекту. Надалі опубліковано розгорнутий аналіз регуляторного впливу, а також звіт за результатами проведення публічного громадського обговорення та електронних консультацій з громадськістю [14].

Аналіз висновку стосовно регуляторного впливу проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи» [15] свідчить про те, що за підсумками впровадження законопроекту Україна отримає:

- приєднання до Багатосторонньої угоди компетентних органів про автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи (далі – DPI MCAA);
- імплементування положень DAC7 у національне законодавство України;
- новий порядок оподаткування доходів фізичних осіб, що здійснюють продаж товарів шляхом застосування цифрових платформ.

Додатково в аналізі регуляторного впливу зазначено приблизну кількість водіїв, які займаються перевезеннями легковими автомобілями на замовлення та співпрацюють з операторами цифрових платформ (300 тис. осіб) та загальну кількість кур'єрів, які надають

послуги з онлайн-доставки через операторів цифрових платформ (15 тис. осіб) [15, с. 6].

Публічне обговорення законопроекту надали змогу учасникам ринку висловити пропозиції з модифікації проекту Закону. Незважаючи на це, МФУ переважну більшість висловлених зауважень та рекомендацій не врахувало [16].

У контексті надання статусу податкового агента операторам цифрових платформ МФУ наголосило, що впровадження відповідного законопроекту не повинно призводити до суттєвого збільшення адміністративного навантаження на фізичних осіб – платників податків у частині виконання ними обов'язків із декларування доходів та сплати податків. Водночас підкреслено, що питання оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи, не регулюються Модельними правилами ОЕСР або DAC7, а належать до компетенції МФУ.

Увагу привертає зауваження Громадської спілки «Спілка українських підприємців» стосовно *неврахування нижнього порогу доходу користувачів цифрових платформ*. Зокрема, відповідно до положень DAC7, звітування не застосовується до осіб, які здійснюють менше ніж 30 операцій на рік та/або отримують дохід, що не перевищує 2000 євро на рік. Водночас МФУ зазначає, що проект закону не передбачає включення до категорії виключених продавців осіб, які здійснили менше ніж 30 операцій із продажу товарів загальною сумою до 2000 євро протягом календарного року. Проте, якщо фізична особа – підзвітний продавець у звітному періоді здійснила не більше трьох продажів товарів через цифрову платформу на загальну суму, що не перевищує еквівалент 2000 євро, така особа має право не відкривати окремий поточний рахунок для звітної діяльності, а використовувати власні наявні банківські рахунки. Водночас для неї передбачена ставка оподаткування у розмірі 5%. Висновок Комітету Верховної Ради України (ВРУ) з питань інтеграції України до ЄС [16] підкреслює, що відповідно до п. 12 Преамбули DAC7 звітування має надавати податковим адміністраціям повну інформацію, необхідну для визначення податкових зобов'язань. Водночас DAC7 не встановлює, що оператор цифрової платформи є податковим агентом із обов'язком нарахування, утримання та сплати податку. Натомість оператор зобов'язаний звітувати перед відповідним податковим органом про доходи, отримані продавцем внаслідок його діяльності на платформі. Відповідно комітет зазначає часткову невідповідність законопроекту цілям DAC7.

Учасники обговорень звернули увагу на *часові межі імплементції DAC7*, зокрема на відсутність перехідного періоду для адаптації до нових правил звітування. Надання операторам цифрових платформ статусу податкового агента передбачає суттєві зміни в бізнес-процесах, зокрема змушує здійснювати закупівлю програмного забезпечення, посилювати кібербезпеку, а також залучати до навчання персонал. Враховуючи це, запропоновано встановити додатковий період тривалістю щонайменше два роки для налагодження ефективної взаємодії між операторами цифрових платформ та податковими органами. У відповідь МФУ, посилюючись на пп. 4.1.9 п. 4.1 ст. 4 Податкового кодексу України (ПКУ), наголосило на принципі стабільності податкового законодавства, який передбачає, що зміни до будь-яких

елементів податків і зборів не можуть запроваджуватися пізніше, ніж за шість місяців до початку нового бюджетного періоду, в якому набудуть чинності нові правила та ставки. Крім того, у прикінцевих положеннях законопроекту зазначено, що він набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування, за винятком п. 18 розд. I, який набирає чинності з 1 січня 2026 р. Цей пункт регулює положення майбутньої ст. 178-1 ПКУ, що стосується оподаткування доходів фізичних осіб – підзвітних продавців, які здійснюють діяльність через цифрові платформи. Так, МФУ вказує, що формально принцип стабільності податкового законодавства не буде порушено. Водночас слід зазначити, що законопроект зареєстровано у ВРУ 30 квітня 2025 р. (реєстраційний номер 13232) і станом на кінець травня 2025 р. все ще перебуває на розгляді у профільному комітеті парламенту. Це створює підґрунтя для дискусії з можливого порушення принципу стабільності податкового законодавства у майбутньому.

У межах аналізу законопроекту в частині запровадження оподаткування підзвітних продавців слід звернути увагу на запропоноване визначення поняття «підзвітна діяльність» – діяльність, що здійснюється продавцем через платформу за винагороду:

- надання в оренду нерухомого майна, зокрема житлової та нежитлової нерухомості, а також будь-якого іншого нерухомого майна та місць для паркування;
- особисті послуги (може надаватись, зокрема, онлайн);
- продаж товарів;
- надання в оренду транспортних засобів.

Передбачено також пільгову ставку для здійснення підзвітної діяльності. Законопроект додає ст. 178-1 до Розд. IV ПКУ. П. 178-1.1. ст. 178-1 зазначає, що дохід фізичної особи – підзвітного продавця від здійснення звітної діяльності через хоча б одну платформу оподатковується за ставкою 5%, якщо особа є платником-резидентом, особи виконалось 18 років та відповідає одночасно таким всім вимогам:

- 1) має щонайменше один поточний рахунок у банку, відкритий для оподаткування спеціальних доходів за ставкою 5%, та повідомляє кожного підзвітного оператора платформи або кваліфікованого оператора платформи, з яким укладено договір щодо надання доступу до платформи, про реквізити рахунку, через який здійснюються розрахунки під час здійснення звітної діяльності;
- 2) здійснює розрахунки під час здійснення звітної діяльності виключно у грошовій формі – готівкової або безготівкової з використанням поточного спеціального рахунку для оподаткування доходів за ставкою 5%;
- 3) стосовно особи не прийнято рішення про застосування спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів відповідно до Закону України «Про санкції»;
- 4) не є самозайнятою особою у розумінні ПКУ;
- 5) не використовує працю найманих осіб;
- 6) обсяг доходу від діяльності на цифрових платформах не перевищує 834 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року;
- 7) не продає підакцизних товарів.

У разі, якщо фізична особа – підзвітний продавець протягом звітного періоду (календарного року) здійснила не більш трьох продажів товарів через платформу на суму, що не перевищує еквівалент 2 000 євро станом на

1 січня звітного податкового року, така особа має право не відкривати поточний рахунок у банку для здійснення звітної діяльності, а може використовувати наявні поточні рахунки в банку, відкриті для власних потреб. Водночас особа зобов'язана повідомити про номер такого рахунку підзвітного оператора платформи або кваліфікованого оператора платформи, що є податковим агентом. Розрахунок доходу підзвітних осіб здійснюватиметься відповідно до п. 164.1 ст. 164 ПКУ, тобто за правилами податку на доходи фізичних осіб (ПДФО).

Проектом закону передбачено застосування і загальної ставки ПДФО у розмірі 18% у разі, якщо оператор платформи (крім виключеного оператора платформи) не виконав обов'язки щодо подання заяви про взяття на облік у Державній податковій службі України (ДПСУ) протягом 60 календарних днів, що настають за днем, в який оператор платформи стає стороною договору про надання продавцям повного або часткового доступу до платформи.

У контексті DPI МСАА варто зазначити, що міжнародний автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані фізичними особами та організаціями через платформи, здійснюватиметься ДПСУ. Законопроектом пропонується зобов'язати підзвітних операторів платформ застосовувати заходи належної перевірки з метою виявлення підзвітних продавців серед користувачів та подавати звіти про доходи підзвітних продавців до ДПСУ.

Для з'ясування підзвітних продавців підзвітний оператор здійснює належну комплексну перевірку, порядок здійснення якої має підготувати МФУ. Стосовно підзвітних продавців – фізичних осіб, оператор платформи передає інформацію про:

- прізвище, ім'я, по батькові;
- основну адресу проживання;
- ідентифікаційний податковий номер (ПН), присвоєний такому продавцю в юрисдикції податкового резидентства, зокрема кожному юрисдикцію, яка видала ПН, та за відсутності ПН – місце народження такого продавця;
- індивідуальний податковий номер платника ПДВ такого продавця за наявності;
- дату народження.

Стосовно підзвітних продавців – організацій інформація надається про:

- найменування;
- адреси реєстрації організації;
- ПН, присвоєний такому продавцю у юрисдикції податкового резидентства, зокрема кожному юрисдикцію, яка видала ПН;
- номер платника ПДВ (за наявності);
- реєстраційний номер продавця;
- відомостей про постійне представництво, через які здійснюється звітна діяльність, із зазначенням кожної юрисдикції, в якій розташоване таке постійне представництво (за наявності).

Порівняльний аналіз положень законопроекту стосовно обсягу інформації, яку оператори цифрових платформ мають надавати стосовно підзвітних продавців, засвідчує їхню відповідність вимогам Директиви DAC7 [13, 17]. Законопроект відтворює як змістовне наповнення звітності, так і строки її подання. Зокрема, передбачено, що оператори цифрових платформ зобов'язані щороку, не пізніше 31 січня року, наступного за звітним, подавати до контролюючого органу деталізовану інформацію

про підзвітних продавців. До такої інформації належить, зокрема:

- загальна сума винагороди, виплаченої або зарахованої на користь продавця;
- обсяг операцій, за результатами яких здійснено відповідні виплати;
- суми зборів, комісій або податків, що утримано або стягнуто оператором платформи.

Наостанок варто вказати, що законопроектом вносяться зміни до порядку розкриття банками банківської таємниці. Так, пропонується доповнити підпунктом «є» п. 4 ч. 1 ст. 62 Закону України «Про банки і банківську діяльність». Зміни передбачають, що на запит ДПСУ розкривається банками стосовно операцій за поточними рахунками підзвітних продавців, а саме відомості на визначену дату або за визначений період часу про операції зарахування коштів на поточні рахунки, призначення платежу, ідентифікаційні дані та номер поточного рахунку контрагента у разі проведення звірки даних про суми доходів від здійснення звітної діяльності, отриманої фізичною особою – підзвітним продавцем.

ВИСНОВКИ

Запровадження автоматичного обміну податковою інформацією відповідно до DAC7 є важливим етапом у

гармонізації українського податкового законодавства з *acquis communautaire* та адаптації до глобальних стандартів ОЕСР. Законопроект, розроблений МФУ, загалом демонструє високу ступінь відповідності змістовим положенням DAC7, зокрема стосовно обов'язків операторів цифрових платформ у частині подання звітності, обсягу інформації, що підлягає розкриттю, та порядку її оброблення.

Водночас, попри декларовану МФУ відповідність, проект закону містить окремі норми, які можуть свідчити про часткове відхилення від цілей DAC7, зокрема надання операторам цифрових платформ статусу податкового агента та відсутність нижнього порогу для звітування за обсягами доходу чи кількістю транзакцій, як це передбачено європейською директивою. Крім того, викликає занепокоєння відсутність передбаченого перехідного періоду для адаптації операторів платформ до нових регуляторних умов, що потенційно ускладнює імплементацію на практиці.

Отже, законопроект можна розглядати як суттєвий крок на шляху до наближення України до правової системи ЄС, однак його практична ефективність залежатиме від узгодженості між нормами закону та технічної спроможності суб'єктів цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Model Rules for Reporting by Platform Operators with respect to Sellers in the Sharing and Gig Economy. *www.oecd.org*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/international-tax-compliance-policies-and-best-practices/model-reporting-rules-for-digital-platforms.html>
2. OECD finalises Model rules for platform reporting on gig economy sellers. *www.pwc.com*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/tax/newsletters/tax-policy-bulletin/assets/pwc-oecd-finalises-model-rules-for-reporting-on-gig-economy-sellers.pdf>
3. Stevens S.A., van Wamelen J. The DAC7 Proposal and Reporting Obligation for Online Platforms. *EC Tax Review*. 2021. Vol. 30. Issue 1. pp. 24–30. URL: <https://doi.org/10.54648/ecta2021003>
3. Policy paper. Reporting rules for digital platforms. *www.gov.uk*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/reporting-rules-for-digital-platforms/reporting-rules-for-digital-platforms>
4. Complying With EU's DAC7 Reporting Directive. *pro.bloombergtax.com*. URL: <https://pro.bloombergtax.com/insights/international-tax/unpacking-eus-dac7-directive/>
5. EU reporting requirement for platform operators – state of play of domestic implementation of DAC7 (update as at May 2023). *assets.kpmg.com*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/05/etf-513-eu-reporting-requirement-for-platform-operators-state-of-play-of-domestic-implementation-of-dac7.pdf>
6. The meaning of Platform under DAC7: more clarity needed. *kluwertaxblog.com*. URL: <https://kluwertaxblog.com/2023/06/27/the-meaning-of-platform-under-dac7-more-clarity-needed/>
7. EU tax rules for digital platforms – unpacking DAC7 and its potential impact. *taxnatives.com*. URL: <https://taxnatives.com/blog/eus-tax-rules-for-digital-platforms/>
8. Ukraine: Council adopts EU-Ukraine association agreement. *consilium.europa.eu*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2017/07/11/ukraine-association-agreement/>
9. Еволюція поняття «*acquis communautaire*» в праві Європейського Союзу. *ekmair.ukma.edu.ua*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b3181730-7b7e-4df8-8850-cac977300d99>
10. Ukraine and the OECD. *oecd.org*. URL: <https://www.oecd.org/en/countries/ukraine/ukraine-and-the-oecd.html>
11. Право ЄС. *eu-ua.kmu.gov.ua*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/law/rekomendatsiyi-shhodo-nablyzhennya-ukrayinskogo-zakonodavstva-do-pravya-yes/> (дата звернення: 30.05.2025) (in Ukrainian).
12. Розпочато активну роботу над підготовкою законодавчої та адміністративної бази України у сфері оподаткування і податкового адміністрування для вступу до Європейського Союзу. *mof.gov.ua*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/rozpochato_aktivnu_robotu_nad_pidgotovkoju_zakonodavchoi_ta_administrativnoi_bazi_ukraini_u_sferi_opodatkuvannya_ta_podatkovogo_administruvannya_dlia_vstupu_do_ievropeiskogo_soizu-3877
13. Бородійчук П.О. Виконання Україною міжнародних зобов'язань у сфері оподаткування: імплементація Директиви Ради (ЄС) 2021/514. *Актуальні дослідження правової та історичної науки*. URL: https://www.lex-line.com.ua/?go=full_article&id=4146
14. Проекти регуляторних актів для обговорення у 2025 р. *mof.gov.ua*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/draft_regulatory_acts_for_discussion_in_2025-819
15. Аналіз регуляторного впливу проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи». *mof.gov.ua*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Доопрацьований_АРВ.pdf
16. Звіт за результатами проведення публічного громадського обговорення та електронних консультацій з громадськістю до проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи». *mof.gov.ua*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Звіт_публічні_консультації_DAC_7.pdf
16. Картка законопроекту. *itd.rada.gov.ua*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56316>
17. Council Directive (EU) 2021/514 of 22 March 2021 amending Directive 2011/16/EU on administrative cooperation in the field of taxation. *eur-lex.europa.eu*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32021L0514>

References

1. Model Rules for Reporting by Platform Operators with respect to Sellers in the Sharing and Gig Economy. *www.oecd.org*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/international-tax-compliance-policies-and-best-practices/model-reporting-rules-for-digital-platforms.html>

2. OECD finalises Model rules for platforms reporting on gig economy sellers. *www.pwc.com*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/tax/newsletters/tax-policy-bulletin/assets/pwc-oecd-finalises-model-rules-for-reporting-on-gig-economy-sellers.pdf>
3. Stevens S.A., van Wamelen J. The DAC7 Proposal and Reporting Obligation for Online Platforms. *EC Tax Review*. 2021. Vol. 30. Issue 1. pp. 24–30. URL: <https://doi.org/10.54648/ecta2021003>
3. Policy paper. Reporting rules for digital platforms. *www.gov.uk*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/reporting-rules-for-digital-platforms/reporting-rules-for-digital-platforms>
4. Complying With EU's DAC7 Reporting Directive. *pro.bloombergtax.com*. URL: <https://pro.bloombergtax.com/insights/international-tax/unpacking-eus-dac7-directive/>
5. EU reporting requirement for platform operators – state of play of domestic implementation of DAC7 (update as at May 2023). *assets.kpmg.com*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/05/etf-513-eu-reporting-requirement-for-platform-operators-state-of-play-of-domestic-implementation-of-dac7.pdf>
6. The meaning of Platform under DAC7: more clarity needed. *kluwertaxblog.com*. URL: <https://kluwertaxblog.com/2023/06/27/the-meaning-of-platform-under-dac7-more-clarity-needed/>
7. EU tax rules for digital platforms – unpacking DAC7 and its potential impact. *taxnatives.com*. URL: <https://taxnatives.com/blog/eus-tax-rules-for-digital-platforms/>
8. Ukraine: Council adopts EU-Ukraine association agreement. *consilium.europa.eu*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2017/07/11/ukraine-association-agreement/>
9. The evolution of the concept of "acquis communautaire" in European Union law. *ekmair.ukma.edu.ua*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b3181730-7b7e-4df8-8850-cac977300d99> (in Ukrainian).
10. Ukraine and the OECD. *oecd.org*. URL: <https://www.oecd.org/en/countries/ukraine/ukraine-and-the-oecd.html>
11. EU law. *eu-ua.kmu.gov.ua*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/law/rekomendatsiyi-shhodo-nablyzhennya-ukrayinskogo-zakonodavstva-doprava-yes/> (in Ukrainian).
12. Active work has begun on developing Ukraine's legislative and administrative framework in the field of taxation and tax administration for accession to the European Union. *mof.gov.ua*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/rozpochato_aktivnu_robotu_nad_pidgotovkoju_zakonodavchoi_ta_administrativnoi_bazi_ukraini_u_sferi_opodatkovannia_ta_podatkovogo_administruvannia_dlia_vstupu_do_ievropeiskogo_soizu-3877 (in Ukrainian).
13. Borodiichuk R. O. Ukraine's Fulfillment of International Tax Commitments: Implementation of Council Directive (EU) 2021/514. *Current Research in Legal and Historical Sciences*. URL: https://www.lex-line.com.ua/?go=full_article&id=4146 (in Ukrainian).
14. Draft Regulatory Acts for Discussion in 2025. *mof.gov.ua*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/draft_regulatory_acts_for_discussion_in_2025-819 (in Ukrainian).
15. Regulatory Impact Analysis of the Draft Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Implementation of International Automatic Exchange of Information on Income Received Through Digital Platforms". *mof.gov.ua*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Доопрацьований_АПВ.pdf (in Ukrainian).
16. Report on the Results of the Public Discussion and Electronic Consultations with the Public Regarding the Draft Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts on the Implementation of International Automatic Exchange of Information on Income Received Through Digital Platforms". *mof.gov.ua*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Звіт_публічні_консультації_DAC_7.pdf (in Ukrainian).
16. Bill summary. *itd.rada.gov.ua*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56316> (in Ukrainian).
17. Council Directive (EU) 2021/514 of 22 March 2021 amending Directive 2011/16/EU on administrative cooperation in the field of taxation. *eur-lex.europa.eu*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32021L0514>

Ruslan BORODIICHUK

postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8540-3823>

e-mail: ruslan.borodiichuk@kmu.ua

IMPLEMENTATION OF DAC7: INTRODUCTION OF NEW REPORTING REQUIREMENTS FOR DIGITAL PLATFORM OPERATORS

Introduction. This research focuses on the Ukrainian legislative initiative aimed at implementing Council Directive (EU) 2021/514 (DAC7), which introduces new reporting obligations for digital platform operators and provides a framework for automatic exchange of tax-related information between tax authorities of EU member states. The draft law, prepared by the Ministry of Finance of Ukraine, is part of the broader effort to align national legislation with European Union law and OECD standards.

The purpose of the paper is to assess the level of compliance of the Ukrainian draft law with the provisions of DAC7, as well as to identify challenges related to the implementation of the new reporting system. Special attention is paid to the practical implications for digital platform operators and users, as well as to the risks of administrative overburden and legal uncertainty.

Results. The draft law reproduces the main substantive provisions of DAC7, including definitions of reportable activities (e.g. sale of goods, rental of property, personal services), reporting deadlines (by 31 January of the year following the reporting period), and the required scope of information. It also introduces a preferential tax rate of 5% for individuals who meet specific conditions. However, several issues remain. The law assigns platform operators the status of tax agents, which is inconsistent with DAC7, and omits the minimum reporting thresholds (30 transactions or EUR 2000). Moreover, the absence of a transitional period may complicate adaptation for businesses.

Conclusion. Although the draft law demonstrates Ukraine's intention to fulfil international tax transparency obligations and deepen integration with the EU, certain provisions deviate from the DAC7 framework. To ensure legal clarity and align with EU practices, the draft law requires further refinement. Effective implementation will depend on maintaining a balanced approach that considers the interests of both the state and market participants.

Keywords: DAC7, taxation, digital platform operators, digital economy, tax legislation, European integration, OECD, tax legal relations, tax reporting

Тетяна Вікторівна **ФЕДОРЕНКО**

к.ю.н., доцент, Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3447-9078>

e-mail: vixen@ukr.net

МЕДІАЦІЯ У ЦИВІЛЬНОМУ СУДОЧИНСТВІ

У статті досліджено сутність та правові засади застосування медіації в цивільному судочинстві України. Проаналізовано положення Закону України «Про медіацію», зокрема порядок проведення процедури та статус медіатора. Розглянуто переваги медіації як альтернативного способу вирішення спорів порівняно із судовим процесом. Зосереджено увагу на проблемах інтеграції медіації в національну правову систему та на світовому досвіді, який може бути адаптовано до українських реалій. Підкреслено ефективність медіації як інструменту зниження судового навантаження, зменшення витрат сторін і забезпечення добровільного виконання досягнутих домовленостей.

Ключові слова: медіація, альтернативне вирішення спорів, цивільне судочинство, Закон України «Про медіацію», Цивільний процесуальний кодекс України, медіатор, переговори, конфлікт, посередництво

ВСТУП

У сучасних умовах реформування судової системи України особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів врегулювання правових конфліктів, що не тільки забезпечують реалізацію права на справедливий розгляд справи, а й сприяють зменшенню навантаження на судову систему. Одним з таких механізмів є медіація – інститут альтернативного врегулювання спорів, який передбачає добровільну та позасудову форму досягнення взаємоприйняттого рішення за участю нейтрального посередника.

У цивільному судочинстві медіація є перспективним інструментом досягнення примирення сторін, зокрема у справах, що стосуються сімейних, спадкових, договірних та інших приватноправових правовідносин. Участь сторін у врегулюванні спору шляхом переговорів із залученням медіатора дає змогу не лише зекономити ресурси, а й зберегти соціальні зв'язки, запобігти ескаляції конфлікту та досягти рішення, яке максимально відповідає інтересам обох учасників.

Прийняття Закону України «Про медіацію» від 16 листопада 2021 р. стало важливим кроком на шляху до інституціоналізації медіації в національному правовому полі. Водночас, незважаючи на наявність правового підґрунтя, застосування медіації в межах цивільного процесу ще не набуло широкого поширення, а нормативне регулювання її інтеграції до судової процедури залишається фрагментарним. Саме тому виникає потреба в теоретичному осмисленні й практичному аналізі ролі медіації у цивільному судочинстві, виявленні її переваг, викликів та перспектив подальшого розвитку.

МЕТА статті – всебічний аналіз правової природи медіації у сфері цивільного судочинства, аналіз чинного законодавчого регулювання, виявлення переваг та недоліків цього інституту, а також обґрунтування доцільності його широкого впровадження в українську судову практику з урахуванням зарубіжного досвіду.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у статті застосовано комплекс загальнонаукових та спеціально-юридичних методів, зокрема: аналіз нормативно-правових актів (Закон України «Про медіацію», Цивільний процесуальний кодекс України (ЦПК)); по-

рівняльно-правовий метод (дослідження зарубіжного досвіду); системний підхід (вивчення взаємозв'язку між судовим та позасудовим порядком вирішення спорів); діалектичний метод (виявлення тенденцій розвитку інституту медіації); дедуктивний та індуктивний методи (узагальнення наукових підходів і практичних результатів).

РЕЗУЛЬТАТИ

Протягом тривалого часу в українському цивільному законодавстві не було окремого нормативно-правового акта, що комплексно регламентував би процедуру медіації як альтернативного способу розв'язання цивільно-правових конфліктів. Ситуація змінилася після ухвалення Верховною Радою України 16 листопада 2021 р. Закону України «Про медіацію» (далі – Закон про медіацію), яким закладено правові основи та визначено механізми проведення медіаційної процедури. Цим нормативним актом встановлюються принципи здійснення медіації, визначено правовий статус медіатора, вимоги до його фахової підготовки, а також інші аспекти, що стосуються позасудового врегулювання спорів [9].

У ст. 55 Конституції України (КУ) визначено, що «Кожен має право будь-якими незабороненими законом засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних посягань» [6]. Тому можемо дійти висновку, що за допомогою медіації законодавець дає змогу врегульовувати цивільно-правові спори.

У своїх працях науковиця О. Кармаза підкреслює, що альтернативне вирішення спорів зазвичай охоплює застосування певних технік і методів взаємодії, які дають змогу сторонам конфлікту досягнути домовленості та укласти взаємовигідну угоду без залучення судових процедур. Інакше кажучи, альтернативні способи врегулювання спорів (Alternative Dispute Resolution, ADR), за умови, що вони не суперечать КУ та чинному законодавству, можуть бути повноцінною заміною судового розгляду. До того ж такі процедури зазвичай не вимагають від учасників значних матеріальних витрат чи складної організації [2].

Розглянемо термін «альтернативний спосіб». Його вживання передбачає наявність такого механізму врегулювання спору, який дає змогу вирішити конфлікт у суті без необхідності звернення до судових інстанцій.

Дослідник О. Юнін, аналізуючи теоретичні основи

поняття та змісту медіації, дійшов до висновку, що цей інститут як форма альтернативного врегулювання спорів має низку переваг. Серед них дослідник виокремлює такі, як: гнучкість процедури, економічна доцільність, збереження конфіденційності, неформальний характер комунікації, а також забезпечення виконання досягнутих домовленостей у разі успішного завершення медіації [11].

Згідно з п. 4 ч. 1 ст. 1 Закону про медіацію під медіацією розуміється позасудовий, добровільний і конфіденційний процес, що має структурований характер, в межах якого сторони за участю одного або кількох медіаторів прагнуть запобігти конфлікту або врегулювати вже наявний спір шляхом переговорів [9].

Що стосується галузі цивільного судочинства, відповідно до ч. 7 ст. 49 ЦПКУ сторонам надається право примиритися, зокрема через медіацію, на будь-якому етапі судового розгляду [10]. Втім, в детальному аналізі положень ЦПКУ виявляється, що ця можливість не має чіткої регламентації в самому кодексі. Він лише містить загальні згадки та вказівки на застосування медіації у цивільних справах, проте немає конкретного механізму її реалізації та особливих процедур. Безпосереднє регулювання процесу медіації здійснюється вищезгаданим Законом про медіацію. Цей нормативний акт охоплює чотири ключові розділи: 1) загальні положення; 2) статус медіатора; 3) порядок проведення медіації; 4) заключні та перехідні положення.

Акцентуємо саме на третьому та четвертому розділах. У розд. 3 визначено порядок здійснення медіації, що охоплює права та обов'язки учасників процесу, специфіку укладання договору про проведення медіації, а також положення щодо угод, які укладаються за підсумками медіації. Крім того, цей розділ регламентує застосування медіації в контексті судових, третейських і арбітражних проваджень.

Розд. 4 містить прикінцеві та перехідні норми. Особливо важливим для цивільного судочинства є те, що саме в цьому розділі закріплено внесення змін до кількох статей ЦПКУ, зокрема до раніше згаданої ч. 7 ст. 49 ЦПКУ [10].

Зауважимо, що процедура медіації, за допомогою якої сторони можуть врегулювати свій спір, зазвичай відбувається значно швидше, ніж судовий розгляд, який іноді триває місяцями. Крім того, зацікавленість усіх учасників у своєчасному вирішенні конфлікту дає змогу суттєво знизити загальні витрати, на відміну від судового процесу, що вимагає значних коштів на юридичний супровід [3].

Важливо також підкреслити, що сторони мають право самостійно обирати місце, час та порядок проведення медіації. Крім цього, учасники процесу мають можливість визначити особу медіатора, який сприятиме врегулюванню їхнього спорів. На відміну від цього у судовому провадженні такі повноваження сторонам не надаються, а всі ключові моменти регулюються законодавством.

Процедура медіації сприяє мирному врегулюванню конфлікту. Спокійна та доброзичлива атмосфера, в якій відбувається вирішення спорів, допомагає зберегти позитивні відносини між сторонами та досягти взаємоприйнятної згоди з питань, що їх турбують. Внаслідок цього застосування медіації значно зменшує ймовірність винесення рішення, що може бути несприятливим для однієї зі сторін – явища, яке не є рідкістю в судо-

вому процесі. Крім того, угоди, укладені за посередництва медіатора, не є нав'язаними, що підвищує їхню добровільну виконаність порівняно із судовими рішеннями.

Слід відзначити, що в медіації повністю відсутній корупційний чинник, адже немає необхідності переконувати когось на свою користь. Згода між сторонами досягається лише у разі, якщо результат повністю задовольняє інтереси обох учасників. Зокрема, це одна з ключових переваг медіації порівняно з іншими альтернативними способами вирішення спорів. Медіація не ставить за мету встановити правоту чи винуватість сторін, а зосереджена на пошуку взаємовигідних рішень для врегулювання конфлікту. Варто додати, що медіація відповідає не лише завданням правової системи зі зменшення навантаження на суди, а й потребам самих учасників у скороченні судових витрат і можливості самостійно контролювати підсумок спору [8].

До медіації також близьке вирішення спорів за участю судді, що є особливою процедурою цивільного судочинства, регламентованою положеннями ЦПКУ, зокрема ст.ст. 201–205 [4].

Посередник відіграє ключову роль у процедурі медіації, адже саме на нього покладається завдання створити сприятливу атмосферу для ведення переговорів і забезпечити конструктивний перебіг комунікації між сторонами. Він організовує процес, сприяє відкритому обговоренню, згладжує потенційно конфліктні ситуації, запобігає емоційному напруженню, допомагає з аналізом інформації, оцінкою можливих ризиків і вибором відповідних стратегій для подолання труднощів, що виникають у ході перемовин.

Проте складність медіації полягає не лише в технічних аспектах її проведення, а й у необхідності переконати всі сторони конфлікту обрати саме цей спосіб врегулювання. Основною перешкодою є недостатня популярність медіації як альтернативної форми вирішення спорів в Україні. Зі свого боку, це породжує виклики стосовно інтеграції медіаційної практики в національну систему цивільного судочинства.

Світова законодавча практика демонструє, що медіація як правовий інструмент є ефективним засобом вирішення конфліктів різного характеру, які виникають у різноманітних сферах суспільного життя. Зокрема, вона застосовується для врегулювання питань, пов'язаних із визначенням опіки над дітьми під час розірвання шлюбу, розподілом майна між сторонами, залагодженням спорів між сусідами, вирішенням трудових конфліктів між працівниками та роботодавцями, а також у сфері спадкових правовідносин [5].

В межах проекту Української академії медіації, що впроваджується за фінансової підтримки народу США через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), підготовлено підручник, в якому авторами здійснено ґрунтовний аналіз основних форм альтернативного вирішення спорів. До них, зокрема, належать: медіація; переговори (negotiation); колаборативні процедури (collaborative procedure); консиліація; спрощене судочинство за участю присяжних (summary jury trial); третейський розгляд; міні-розгляд (mini-trial); медарб (посвідчення медіації та арбітражу); незалежне встановлення фактів (neutral expert fact-finding); попереднє нейтральне оцінювання (early neutral evaluation); інститут омбудсмена;

приватне судочинство (private judge) [1].

На основі проведених досліджень встановлено, що в багатьох зарубіжних країнах медіація здобула значну популярність серед інших альтернативних механізмів вирішення спорів. Такий попит зумовлено низкою ключових чинників, серед яких: добровільна участь сторін у процесі; орієнтація на досягнення згоди; висока адаптивність і оперативність процедури; можливість сторонам самостійно ухвалювати рішення, ґрунтуючись не на формальних позиціях, а на реальних інтересах; збереження конфіденційності; економічна доцільність з огляду на витрати часу та ресурсів; сумісність із іншими формами судового й квазісудового розгляду; зниження емоційної напруги; а також збереження міжособистісних відносин і досягнення довготривалого результату [7].

В європейській практиці широко застосовується процедура отримання зворотного зв'язку стосовно медіації, яка передбачає детальне оцінювання процесу безпосередньо клієнтами [7]. Подібний підхід є сучасним інструментом, що дає змогу не лише аналізувати результативність проведених медіаційних заходів, а й сприяє системному вдосконаленню застосовуваних методик і підвищенню професійного рівня медіаторських послуг. Імплементация такого досвіду в українську практику могла б стати вагомим етапом у становленні процесу медіації, сприяючи її адаптації до міжнародних стандартів та зростанню рівня довіри населення до цього альтернативного способу врегулювання спорів.

ВИСНОВКИ

У підсумку слід зазначити, що медіація є дієвим та перспективним інструментом альтернативного вирішення спорів у сфері цивільного судочинства. Вона дає змогу сторонам конфлікту досягти взаємоприйняттого рішення без тривалого судового розгляду, заощадити час і кошти, а також зберегти доброзичливі стосунки. Головними перевагами медіації є її добровільний, конфіденційний та неформальний характер, орієнтований на реальні ін-

тереси сторін.

Прийняття Закону України «Про медіацію» у 2021 р. стало важливим етапом у формуванні правових засад для застосування цієї процедури. Однак, незважаючи на нормативне врегулювання, механізми реалізації медіації в межах цивільного судочинства залишаються фрагментарними. Цивільний процесуальний кодекс України лише частково містить згадки про можливість застосування медіації, але не визначає її процедурних особливостей у деталях.

Особливу роль у медіації відіграє медіатор, який не лише координує переговорний процес, але й створює сприятливу атмосферу для його ефективного проходження. Успішність процедури значно залежить від професіоналізму медіатора, рівня довіри до нього та здатності залучити сторони до відкритого діалогу.

Попри очевидні переваги, медіація поки що не отримала належного поширення в Україні. Причинами цього є недостатня поінформованість населення та правничої спільноти, відсутність сталої практики, а також обмежена інтеграція цього інституту у судову систему. Для подолання цих бар'єрів доцільним є проведення просвітницьких кампаній, розвиток освітніх програм для медіаторів і вдосконалення законодавства.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність медіації в різних сферах суспільних відносин. Зокрема, європейська практика впровадження систем зворотного зв'язку з учасниками процедури свідчить про можливість підвищення якості послуг та рівня довіри до цього механізму. Запозичення подібних моделей може стати важливим кроком до адаптації медіації в Україні до міжнародних стандартів.

Отже, медіація має значний потенціал для зниження навантаження на судову систему та підвищення ефективності захисту прав громадян. Її подальший розвиток вимагає комплексного підходу на законодавчому, інституційному та практичному рівнях.

Список використаних джерел

1. Teremetskyi V., Tokarieva K., Fedorenko T. Prospects for the Development of Mediation Institute in Notarial Activities. *Archives des Sciences*. 2024. Vol. 74, no. 2. URL: <https://doi.org/10.62227/as/74201>
2. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18.
3. Кармаза О.О., Федоренко Т.В. Теоретична модель процесу медіації: провадження, стадії, етапи, процесуальні дії, їх співвідношення. *Право і суспільство*. 2023. № 2. Т. 1. С. 67–72.
4. Кармаза О.О., Федоренко Т.В., Позов Д.А. Медіація як альтернативний механізм врегулювання спорів та конфліктів: проблеми в розкритті змісту термінів, використаних в законі. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2–4. С. 73–78.
5. Колеснікова М., Шаповалова А. Актуальність впровадження інституту медіації в законодавстві України. *Правові горизонти*. 2017. № 3(16). С. 41–46.
6. Конституція України від 28 червня 1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96_вр#Text
7. Мазаракі Н. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 1. С. 92–100.
8. Мамницький В.Ю., Белей О.В., Дулепа В.П. Медіація в цивільному процесі: перспективи запровадження в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 3. С. 59–63. URL: http://apnl.dnu.in.ua/3_2019/16.pdf
9. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
10. Цивільний процесуальний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 40–41, 42. ст.492. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>
11. Юнін О.С. Деякі теоретичні аспекти медіації як альтернативного способу вирішення цивільно-правових спорів. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 4. С. 112–117. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/739/1/16.pdf>

References

1. Teremetskyi V., Tokarieva K., Fedorenko T. Prospects for the Development of Mediation Institute in Notarial Activities. *Archives des Sciences*. 2024. Vol. 74, no. 2. URL: <https://doi.org/10.62227/as/74201>

2. Karmaza, O. Mediation and negotiations as alternative dispute resolution methods. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2020. № 5. pp. 13–18 pp. (in Ukrainian).
3. Karmaza O.O., Fedorenko T.V. Theoretical model of the mediation process: proceedings, stages, phases, procedural actions and their correlation. *Law and Society*. 2023. № 2. pp. 67–72 pp. (in Ukrainian).
4. Karmaza O.O., Fedorenko T.V., Pozov D.A. Mediation as an alternative mechanism for dispute and conflict resolution: challenges in the interpretation of legal terminology. *Journal of Kyiv University of Law*. 2022. № 2–4. pp. 73–78 pp. (in Ukrainian).
5. Kolesnikova M., Shapovalova A. Relevance of implementing the mediation institute in Ukrainian legislation. *Legal Horizons*. 2017. № 3(16). pp. 41–46 pp. (in Ukrainian).
6. Constitution of Ukraine of June 28, 1996. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 1996. № 30. Art. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-bp#Text> (in Ukrainian).
7. Mazaraki N. Mediation in Ukraine: Theoretical and practical problems. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2016. № 1. pp. 92–100 pp. (in Ukrainian).
8. Mamnytskyi V.Yu., Belei O.V., Dulepa V.P. Mediation in civil procedure: Prospects for implementation in Ukraine. *Current Issues of Domestic Jurisprudence*, 2019. № 3. pp. 59–63 URL: http://apnl.dnu.in.ua/3_2019/16.pdf (in Ukrainian).
9. On Mediation: Law of Ukraine No. 1875-IX of November 16, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (in Ukrainian).
10. Civil Procedure Code of Ukraine. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. № 40-41, 42. Art. 492. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> (in Ukrainian).
11. Yulin O.S. Some theoretical aspects of mediation as an alternative method for resolving civil dispute. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2016. № 4. pp. 112–117. <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/739/1/16.pdf> (in Ukrainian).

Tetiana FEDORENKO

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, Open International University of Human Development "Ukraine"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3447-9078>

e-mail: vixen@ukr.net

MEDIATION IN CIVIL PROCEEDINGS

The paper examines the legal nature and practical aspects of mediation in the context of civil proceedings in Ukraine. The adoption of the Law of Ukraine "On Mediation" in 2021 marked a significant step in the institutionalization of this alternative dispute resolution mechanism. The paper analyzes the basic provisions of the law, including the principles of mediation, the legal status and functions of the mediator, and the structure of the mediation procedure. Special attention is paid to the third and fourth sections of the law, which define the implementation mechanism of mediation and amend relevant articles of the Civil Procedure Code of Ukraine.

The study highlights the key advantages of mediation over traditional court proceedings: its voluntary nature, confidentiality, time-efficiency, reduced financial costs, and the preservation of interpersonal relations between parties. The paper also identifies the main obstacles to the widespread implementation of mediation in Ukraine, such as a lack of public awareness, insufficient integration into judicial practice, and the need for professional training of mediators. Drawing upon international experience, the paper argues that introducing client feedback mechanisms and adopting best practices could significantly improve the effectiveness and public perception of mediation in Ukraine.

It is emphasised that mediation is a promising tool for achieving reconciliation between parties in civil proceedings, particularly in cases. The participation of the parties in the settlement of a dispute through negotiations with the involvement of a mediator allows not only to save resources, but also to preserve social ties, prevent the escalation of the conflict and reach a decision that best suits the interests of both parties.

The author concludes that mediation has the potential to reduce the burden on courts and provide a more accessible and flexible form of justice. The findings emphasize the necessity of a comprehensive approach to integrating mediation into the Ukrainian legal system, including legal reforms, public education, and institutional support.

Keywords: mediation, alternative dispute resolution, civil proceedings, Law of Ukraine "On Mediation", Civil Procedure Code of Ukraine, mediator, negotiation, conflict, facilitation

Володимир Ігорович **ЦЮПРИК**

аспірант, Науково-навчальний інститут права (Київський національний університет імені Тараса Шевченка)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4768-3529>

e-mail: volodymyrtsyupryk@gmail.com

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ДОГОВОРУ РЕЙСОВОГО ЧАРТЕРУ ЯК ОКРЕМОГО ВИДУ ДОГОВОРУ ЧАРТЕРУ СУДНА

Статтю присвячено аналізу договору рейсового чартеру як різновиду договорів фрахтування. У роботі обґрунтовано підстави вважати договір рейсового чартеру таким, що посвідчує передусім відносини оренди, і що такий документ лише додатково може слугувати доказом наявності договору морського перевезення вантажу. Також визначено відмінні риси рейсового чартеру та проаналізовано судову практику Верховного Суду стосовно розмежування цього договору з відносинами морського перевезення вантажів.

Ключові слова: рейсовий чартер, чартер, фрахтування, господарський договір, морське перевезення, морський транспорт, фрахтівник, фрахтувальник

ВСТУП

Договір рейсового чартеру прямо не передбачено законодавством України, хоча на практиці є всі підстави визначити наявність такого договору. Кодекс торговельного мореплавства України (КТМУ) визначає рейсовий чартер як документ, що є доказом укладення договору морського перевезення вантажу. Проте правова природа рейсового чартеру як договору дає змогу визначити його передусім як вид договору фрахтування суден, у зв'язку з чим розміщення норм про цей договір у положеннях КТМУ потребує дослідження. Враховуючи те, що понад 80 % світових перевезень здійснюється морським транспортом дослідження правової природи рейсового чартеру є актуальним. З позицій практики плутанина між рейсовим чартером та договором морського перевезення вантажу вже призвела до формування судової практики на рівні Верховного Суду у 2024 р. У зв'язку з цим це питання потребує подальшого дослідження на доктринальному рівні.

Правову природу рейсового чартеру як договору та документу на доктринальному рівні у вітчизняній науці здійснювали такі вчені як О.В. Клепікова, Д.А. Рябкіна, О.Д. Несімко, Є. Д. Стрельцова, А.О. Колодін та ін. Однак, враховуючи формування нової судової практики та відносну давність уже проведених досліджень, тема є актуальною та потребує подальшого аналітичного опрацювання.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано методи формально-юридичного аналізу для встановлення відповідності рейсового чартеру законодавчим визначенням договору. Порівняльно-правовий метод застосовано для аналізу підходів до визначення правової природи чартерів у законодавстві України, міжнародних договорах, а також правових системах інших країн (зокрема Данії). Системно-структурний підхід дав змогу виділити суттєві ознаки договору рейсового чартеру та співвіднести їх із характеристиками інших видів чартерів, таких як тайм-чартер та бербоут-чартер. Метод доктринального аналізу забезпечив узагальнення наукових підходів та формування обґрунтованих висновків про необхідність законодавчого розмежування понять чартеру та договору морського перевезення вантажів.

МЕТА роботи – з'ясування правової природи рейсового чартеру та дослідження доцільності розглядати його як різновид договору чартеру, а не договору морського перевезення вантажу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ст. 203 КТМУ визначає лише два види договору чартеру судна: тайм-чартер (зобов'язання оплатно на певний час надати судно з екіпажем) та бербоут-чартер (судно без екіпажу). Проте КТМУ містить положення і про інші види чартеру, зокрема, рейсовий чартер в розділі про договори морського перевезення. Так, у п. 1 ч. 1 ст. 134 КТМУ визначено, що документами, які підтверджують наявність і зміст договору морського перевезення вантажу, є, зокрема, рейсовий чартер – якщо договір передбачає умову надання для перевезення всього судна, його частини або окремих судових приміщень [1]. Тобто КТМУ визначає рейсовий чартер передусім як документ, що підтверджує наявність договору морського перевезення вантажу. В цій же нормі надано визначальну ознаку рейсового чартеру – умова про надання судна або його частини.

Надалі ст. 136 КТМУ «Реквізити рейсового чартеру» вказує, що рейсовий чартер підписується фрахтівником (перевізником) і фрахтувальником або їх уповноваженими представниками [1], коли у ч. 2 ст. 133 КТМУ визначено, що фрахтувальником і фрахтівником визнаються особи, що уклали між собою договір фрахтування судна (чартер) [1]. З цього зрозуміло, що наявність у відносинах фрахтівника та фрахтувальника є ознакою наявності договору чартеру, а обов'язковим реквізитом рейсового чартеру є наявність того ж таки фрахтівника. Цим КТМУ фактично дає зрозуміти, що рейсовий чартер є договором чартеру (фрахтування), адже його стороною є фрахтівник, а предметом – надання судна чи його частини в користування.

Як зазначає О.Д. Несімко, для відмежування договору чартеру від інших договорів, що застосовуються у практиці торговельного мореплавства, зокрема від договору тайм-чартеру, за яким судно фрахтується на певний час, його називають «рейсовий чартер».

Враховуючи те, що специфіка судна і його експлуатації у морі не дає змоги обмежитися коротким вик-

ладом основних умов договору, сторони змушені детально регламентувати багато нюансів. Підсумком тривалих розроблень у цій сфері стало створення т.зв. типових чартерних проформ, розроблених, рекомендованих чи схвалених такими авторитетними організаціями, як Балтійська і Міжнародна морська конференції (БІМКО), Британська палата судноплавства тощо. Сьогодні відомо понад 400 чартерних проформ. Є проформи для чартерів, що призначено для перевезення вугілля, коксу, зерна, рису, арахісу, солі, фруктів та добрив. Для деяких вантажів розроблено кілька чартерів залежно від напрямків вантажопотоків. Перевезення вантажів, для яких немає спеціальних проформ, як правило, здійснюються на основі чартеру «Дженкон», рекомендованого БІМКО [8]. Це вказує на поширеність окремого договору рейсового чартеру в діловій практиці морських вантажних перевезень.

Крім цього, договір рейсового чартеру має й інші особливості, серед яких в науці виділяють такі. По-перше, під час укладення договору чартеру фрахтувальник та фрахтівник обирають порти завантаження і відвантаження на власний розсуд, коли у морських перевезеннях ці пункти мають бути обов'язково наперед визначено. В усіх випадках, коли порт завантаження чи відвантаження остаточно не визначено, у договорі чартеру вказується, в який термін фрахтувальник зобов'язаний повідомити фрахтівнику про вибір порту завантаження чи відвантаження. По-друге, у чартерних перевезеннях термін подачі судна в порт завантаження встановлюється за згодою сторін або у вигляді твердої дати, яку називають датою канцелінгу, або у вигляді періоду часу, тривалість якого визначається двома датами – початковою (лейдейс) та кінцевою (канцелінг). По-третє, у чартерних перевезеннях капітан судна зобов'язаний направити нотис про готовність судна до завантаження чи розвантаження, тоді як у багатьох стандартних формах лінійних коносаментів зазначено, що завантаження і розвантаження судна можуть розпочатися без подачі нотису (коносаменти «Конлайнбілл», «Ханза Лайн» тощо). По-четверте, особливість договору чартеру полягає у порядку розміщення вантажу на судні. Фрахтівник зобов'язаний надати для розміщення вантажу усі чи деякі вантажні приміщення судна або відвести для цього певну частину судна. Отже, вибір вантажних приміщень судна чи надання його частини здійснюється за згодою сторін, що фіксується у договорі [8] тощо. Отже, договір рейсового чартеру має свої особливі ознаки, що дають змогу його розглядати як окремий договір.

Визначення рейсового чартеру як доказу договору морського перевезення вантажу та його регулювання главою КТМУ про морські перевезення вносить не ясність у питання правової природи договору рейсового чартеру. Згадка про рейсовий чартер лише в Розд. V КТМУ «Морські перевезення» зумовлює позицію деяких вчених про те, що рейсовий чартер є видом договору морського перевезення. Зокрема, подібну позицію займає науковець Д.А. Рябікін, зазначаючи, що однією із форм договору міжнародного морського перевезення вантажів є чартер. Чартер можна визначити як договірну форму морських перевезень вантажів у нерегулярному (трамповому) судноплаванні. У законодавстві та літературі чартер часто називають договором фрахтування [9].

На думку О.В. Клепикової, чартер не може перехо-

дити у договір морського перевезення вантажу, оскільки його предметом є використання судна, а не здійснення перевезення. Такий перехід передбачає заміну різних зобов'язань, а це все рівно, що поєднувати зобов'язання за договором підряду і купівлі-продажу, і водночас стверджувати, що зобов'язання за договором підряду автоматично переходять у зобов'язання за договором купівлі-продажу і наприкінці складають предмет одного договору – купівлі-продажу [2, с. 104]. На користь такої позиції свідчить навіть визначення рейсового чартеру, яке надає Кембриджський словник англійської мови, визначаючи рейсовий чартер (анг. voyage charter) як ситуацію, в якій судно або літак орендується для конкретної подорожі або декількох подорожей [3]. Також цей словник наводить більше 10 різних визначень рейсового чартеру і всі вони зводяться до того, що рейсовий чартер передбачає саме оренду, а деякі навіть чітко визначають рейсовий чартер різновидом договору фрахтування поряд з бербоут- та тайм-чартером. Враховуючи, що слово чартер має англійське походження, на нашу думку, таке визначення цього терміну мовою його походження має суттєве значення для його розуміння саме як договору оренди судна чи його частини, а не послуг перевезення, яким є, зокрема, договір морського перевезення вантажу.

Оскільки за своїм первісним змістом (буквальним значенням) поняття чартер перекладається як оренда судна, інше розуміння цього терміну спотворює первісне значення цього слова. До того ж таке ототожнення ще й не відповідатиме розумінню договорів чартеру та морського перевезення вантажу як різних явищ у міжнародних актах, зокрема, таких як Гаазько-Вісбійські правила 1968 р. (Міжнародна конвенція про уніфікацію деяких правил стосовно коносаментів, підписана в Гаазі 1924 р. з Протоколом про зміну Міжнародної конвенції про уніфікацію деяких правил стосовно коносаментів 1924 р., прийнятим у Вісбі 1968 р.) [13]. Так, у ст. 1 визначено застосування цих Правил до договорів морського перевезення вантажу, коли у ст. 5 цих Правил зазначено, що положення цих Правил не застосовуються до договорів чартеру [13].

Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду у Постановах у справі № 915/436/23 від 03.04.2024 [4] та у справі № 915/458/23 від 19.03.2024 [5] зробив висновок, що чартером є договір між судовласником і фрахтувальником про оренду судна або його частини на певний рейс або термін. Враховуючи, що рейсовий чартер так само повинен містити умову про надання судна чи його частини в користування, що фактично і є орендою судна та його частини, на нашу думку, цього достатньо, щоб визнати рейсовий чартер окремим видом договору чартеру. Варто додати, що на практиці давно відомий договір рейсового чартеру як різновид саме договорів чартеру суден на певний час, що передбачає оренду судна або частини судових приміщень для перевезення конкретного вантажу за попередньо погодженим маршрутом [6, 7].

Цікаво, що в тих же Постановах [4, 5] Верховний Суд чомусь зазначив таке: «Враховувши вказані вище норми матеріального права, господарські суди попередніх інстанцій дійшли висновку, що Кодексом торговельного мореплавства України передбачено укладення відмінних між собою договорів, зокрема, ст. 133 цього

Кодексу регламентовано укладення договорів морського перевезення (чартеру), а ст. 203 цього Кодексу визначена можливість укладення договорів фрахтування судна на термін з екіпажем (тайм-чартер) та фрахтування судна без екіпажу (бербоут-чартер).» Не виключено, що таке згадування чартеру в дужках навпроти договору перевезення, а не фрахтування, є опискою, адже сам висновок Верховного Суду вказує на різну правову природу перевезення з Розділу КТМУ «Морські перевезення» та договорів чартеру суден на певний час з Розділу КТМУ «Фрахтування суден», коли у своїй основі містить прямо протилежний ототожненню чартеру та перевезення висновок. Проте наявність подібної описки є додатковим свідченням необхідності законодавчого відокремлення чартеру від договору морського перевезення вантажу у Главі КТМУ, щоб уникнути подібної плутанини між договором морського перевезення вантажу та чартерами, що завжди посвідчуватимуть передусім саме орендні відносини.

Варто також звернути увагу на те, що позивач у справах № 915/436/23 та № 915/458/23 посилався на ст. 912 Цивільного кодексу України (ЦКУ), яка має назву «Договір чартеру (фрахтування)» й міститься в Гл. 64 ЦКУ під назвою «Перевезення». Тобто відповідна «плутанина» правової природи чартеру та перевезення створена не лише присутністю чартерів у розділі КТМУ про перевезення, а й аналогічним включенням чартеру в главу з перевезень в ЦКУ. Зі змісту ст. 912 ЦКУ зрозуміло, що чартер є різновидом оренди транспортного засобу або його частини, а саме за договором чартеру (фрахтування) одна сторона (фрахтівник) зобов'язується надати другій стороні (фрахтувальникові) за плату всю або частину місткості в одному чи кількох транспортних засобах на один або кілька рейсів для перевезення вантажу, пасажирів, багажу, пошти або з іншою метою, якщо це не суперечить закону та іншим нормативно-правовим актам [10]. Тобто предметом договору чартеру за ЦКУ є «місткість» (вся чи її частина) у транспортному засобі, що може використовуватися як для цілей перевезення, так і для інших не заборонених законом цілей.

Отже, сама конструкція ст. 912 ЦКУ дає зрозуміти, що договір чартеру не обов'язково міститиме умови, пов'язані з перевезеннями. Водночас умова отримання за плату в користування місткості у транспортному засобі є обов'язковою умовою для того, щоб вважати певний правочин договором фрахтування. Надання певного об'єкта чи його частини за плату у користування є найомом речі (орендою), тому зміст ст. 912 ЦКУ лише підтверджує орендну природу чартеру, що вступає в конфлікт з логікою розміщення цієї статті у главі про перевезення. В будь-якому разі сам собою факт розташування цієї норми в певній главі не є визначальним для розуміння природи договору, на відміну від самого змісту норми, що пояснює те, чому Верховний Суд у Постановках у справі № 915/436/23 та у справі № 915/458/23 [4, 5] відхилив підхід позивача до розуміння договору рейсового чартеру як договору перевезення, і констатував відображення чартером саме відносин оренди (найму).

Додатковим аргументом на користь визначення договору рейсового чартеру як виду саме договорів фрахтування суден є, зокрема, підхід, висвітлений у Законі про торговельне мореплавство Данії. Так, цей Закон виз-

начає зміст рейсового у Розділі про чартери у ст. 321 поруч з частковими та тайм-чартерами. Згідно з цією нормою рейсовий чартер – це чартер, в якому фрахт за договором розраховується за один рейс [11, с. 41]. На таку позицію законодавства Данії варто зважати й Україні, оскільки саме компанія Maersk з Данії є провідною компанією морських перевезень, станом на 2024 р. контролюючи 16,6% світового ринку морських контейнерних перевезень [12].

У зв'язку з цим нелогічним видається рішення законодавця помістити норми про рейсовий чартер до Розд. V КТМУ «Морські перевезення», коли є окремий Розд. VI КТМУ «Фрахтування суден», що може бути підставою для обґрунтованого висновку про необхідність перенесення норм про рейсовий чартер до Розд. VI КТМУ «Фрахтування суден». Проте повне виключення норм про фрахтування з Глави про договір морського перевезення вантажу може бути недоцільним. Так, рейсовий чартер як документ, на відміну від тайм-чартеру чи бербоут-чартеру, зосереджено не лише на наданні судна у користування, а й на організації переміщення судном конкретного вантажу на орендованому судні (його частині) між визначеними портами. Ця особливість дає змогу розглядати рейсовий чартер як підтвердження наявності відносин морського перевезення вантажу, оскільки в його межах сторони домовляються не лише про надання судна, а й про зобов'язання перевізника доставити вантаж у пункт призначення, а відправника – сплатити фрахт.

Водночас це не означає, що сам рейсовий чартер є договором морського перевезення, адже рейсовим чартером і як документом і як договором має передбачатися саме оренда судна чи його частини, а орендні відносини не є та не може бути ототожнено з морським перевезенням, про що зазначив Верховний Суд у Постановках у справі № 915/436/23 та у справі № 915/458/23. Через це у частині зобов'язань перевізника перевозити товар, а відправника його надати, рейсовий чартер може свідчити про наявність договору морського перевезення вантажу, хоча сам собою завжди міститиме елемент оренди. Втрата ж цього елемента «оренди» означатиме, що перед нами зовсім інший документ, а не рейсовий чартер, адже саме «надання судна у користування» є основною кваліфікуючою ознакою «рейсового чартеру» з-поміж інших документів, що можуть бути доказами договору морського перевезення вантажу згідно зі ст. 134 КТМУ.

Так само абсолютне виключення згадки рейсового чартеру з положень про морські перевезення не відповідатиме міжнародним договорам. Зокрема, Гаазько-Вісбійські Правила у ст. 1 визначають, що поняття «договір перевезення» застосовується лише до договорів перевезення, що регулюються коносаментом або іншим подібним товаророзпорядчим документом, якщо такий документ стосується перевезення вантажів водним транспортом, включаючи будь-який коносамент або інший подібний документ, виданий згідно з чартером або на виконання чартерної угоди, з моменту, коли такий коносамент або інший подібний товаророзпорядчий документ регулює відносини між перевізником та утримувачем такого документу [13]. Тобто ці Правила передбачають можливість чартеру бути доказом договору перевезення, так само як і допускають, що договором чар-

теру можуть бути передбачені відносини, що за своїм змістом підпадатимуть під «договір перевезення». Водночас Гаазько-Вісбійські Правила не ототожнюють «договір перевезення» з «договором чартеру», що можна зрозуміти зі змісту ст. 5 цих Правил, де зазначено, що положення цих Правил не застосовуються до договорів чартеру, але якщо коносаменти видаються на судно за договором чартеру, вони повинні відповідати умовам цих Правил [13]. Тому виключення згадки «рейсового чартеру» зі ст. 134 КТМУ не відповідало б, серед іншого, цьому міжнародному договору.

ВИСНОВКИ

Отже, враховуючи правову природу рейсового чар-

Список використаних джерел

1. Кодекс торговельного мореплавства України: Закон України від 23 трав. 1995 р. № 176/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-вр#Text>
2. Клепикова О.В. Правове регулювання перевезень вантажів морським транспортом: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04. Київ, 2003. 215 с.
3. Voyage charter. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/voyage-charter>
4. Постанова Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 03.04.2024 у справі № 915/436/23. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/118220802>
5. Постанова Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 19.03.2024 у справі № 915/458/23. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117879913>
6. Платонов С., Христюк Д., Здіорук Я. Договори фрахтування (чартери) та їх види. *Fortior Law*. 2022. URL: <https://fortiorlaw.com/ua/news/dohovory-frakhtuvannia-chartery-ta-ikh-vydy/>
7. Voyage Charter Agreements: Clauses and Common Issues. Marlin Blue. URL: <https://marlinblue.com/voyage-charter-agreements-clauses-and-common-issues/>
8. Несімко О.Д. Особливості договору морського чартеру. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Юридичні науки*. 2014. № 33. С. 180–186.
9. Рябікін Д.А. Основні особливості договорів міжнародного морського перевезення вантажів. *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія: Право*. 2013. Вип. 22. С. 216–219. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/1296>
10. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
11. The Danish Merchant Shipping Act: Act No. 856 of 1 July 2010 / Danish Maritime Authority. URL: <https://www.dma.dk/Media/637740447621424427/Decree%20on%20the%20entry%20into%20force%20for%20the%20Faroe%20Islands%20of%20the%20merchant%20shipping%20act.pdf>
12. ТОП-10 найбільших контейнерних ліній світу за даними Statista (05.08.2020). DSL-ua.com. URL: <https://dsl-ua.com/ua/2020/08/10/top-10-naybilshih-konteynernih-liniy-svitu-statista/>
13. Міжнародна конвенція для уніфікації деяких правил щодо коносаментів від 25 серпня 1924 р. (Гаазькі правила), зі змінами, внесеними Протоколом 1968 р. (Гаазько-Вісбійські правила) та Протоколом 1979 р. URL: <http://www.dutchcivillaw.com/legislation/haguevisbyrules.htm>

References

1. Code of Merchant Shipping of Ukraine. Law No. 176/95-VR(1995, May 23). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176/95-вр#Text> (in Ukrainian).
2. Klepikova O.V. Legal regulation of cargo transportation by sea transport: diss. ... PhD in legal sciences: 12.00.04. Kyiv, 2003. 215 p. (in Ukrainian).
3. Voyage charter. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/voyage-charter>
4. Supreme Court of Ukraine. (2024, April 3). Decision in case No. 915/436/23. Unified State Register of Court Decisions. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/118220802> (in Ukrainian).
5. Supreme Court of Ukraine. (2024, March 19). Decision in case No. 915/458/23. Unified State Register of Court Decisions. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117879913> (in Ukrainian).
6. Platonov, S., Khrystych, D., & Zdioruk, Ya. Charter contracts and their types. *Fortior Law*. 2022. URL: <https://fortiorlaw.com/ua/news/dohovory-frakhtuvannia-chartery-ta-ikh-vydy/> (in Ukrainian).
7. Voyage Charter Agreements: Clauses and Common Issues. Marlin Blue. URL: <https://marlinblue.com/voyage-charter-agreements-clauses-and-common-issues/>
8. Nesimko O.D. Features of a maritime charter contract. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Legal Sciences*. 2014. № 33. pp. 180–186. (in Ukrainian).
9. Riabikin D.A. Main features of international maritime cargo transportation contracts. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*. 2013. Issue 22. pp. 216–219. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/1296> (in Ukrainian).
10. Civil Code of Ukraine. (2003, January 16). Law No. 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (in Ukrainian).
11. The Danish Merchant Shipping Act: Act No. 856 of 1 July 2010 / Danish Maritime Authority. URL: <https://www.dma.dk/Media/637740447621424427/Decree%20on%20the%20entry%20into%20force%20for%20the%20Faroe%20Islands%20of%20the%20merchant%20shipping%20act.pdf>
12. DSL-ua.com. (2020, August 10). Top 10 largest container lines in the world according to Statista. URL: <https://dsl-ua.com/ua/2020/08/10/top-10-naybilshih-konteynernih-liniy-svitu-statista/> (in Ukrainian).
13. Hague-Visby Rules. (1924/1968/1979). International Convention for the Unification of Certain Rules of Law relating to Bills of Lading. URL: <http://www.dutchcivillaw.com/legislation/haguevisbyrules.htm>

теру передусім як договору оренди, вищезазначені положення про рейсовий чартер варто виключити з Розд. V КТМУ та включити їх у Розд. VI КТМУ. Водночас виключення згадки про рейсовий чартер у ст. 134 КТМУ є недоцільним, адже, навіть будучи договором оренди, рейсовий чартер може разом з цим посвідчувати наявність відносин морського перевезення вантажу, що побічно підтверджується у ст. 1 та ст. 5 Правил Гаага-Вісбі. Враховуючи те, що на практиці договір рейсового чартеру вважається різновидом договору чартеру, доцільно б також додати згадку про цей вид чартеру у ст. 203 КТМУ поруч з договорами бербоут та тайм-чартеру.

Volodymyr TSIUPRYK

postgraduate student, Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4768-3529>

e-mail: volodymyrtsiupryk@gmail.com

CERTAIN ISSUES OF DEFINING THE VOYAGE CHARTER AGREEMENT AS A SEPARATE TYPE OF SHIP CHARTER AGREEMENT

Introduction. The paper explores the legal nature of voyage charter agreements in maritime transport. It highlights the peculiarities of this type of charter, focusing on the reasons to consider it as a different agreement to agreements of carriage of goods by the sea.

The purpose of the paper is to analyze the voyage charter as a type of commercial contract in maritime transport and to determine its role within the framework of merchant shipping and maritime law.

Results. The paper provides a detailed analysis of the structure of the voyage charter, emphasizing that the charterer does not act as a party to a carriage contract but enters into a commercial agreement for the use of the vessel's transport capacity. It is argued that the voyage charter regulates a broader range of obligations than a standard carriage contract, including freight terms, loading and unloading responsibilities, demurrage, and dead freight. The author points out that the subject of the voyage charter is the performance of a voyage by the vessel, not the transport of cargo for a consignee. Attention is given to the dual nature of demurrage, the allocation of commercial risk, and the necessity of distinguishing charter agreements from contracts of carriage in legal classification.

Conclusion. The study concludes that a voyage charter must be treated as an independent form of business agreement within maritime commercial law, not as a variety of carriage contract. This distinction has practical implications for liability, regulation, and dispute resolution, and should be reflected in Ukrainian legislation through clearer differentiation and harmonization with international practice.

Keywords: voyage charter, charter, chartering, commercial agreement, sea carriage, maritime transport, shipowner, charterer



Олексій Сергійович ВОЛОХОВ

к.ю.н., докторант, Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7559-3567>

e-mail: volokhov.oleksii@gmail.com

НЕЕФЕКТИВНИЙ ЗАКОН: ПОНЯТТЯ ТА ОЗНАКИ

Встановлено, що неефективні закони не досягають передбачених ними цілей правового регулювання або ж взагалі їх не містять, а отже, співвідношення результатів їх дії до закладених цілей правового регулювання буде низьким. Адже прийняття неефективних законів є наслідком свідомої та несвідомої правотворчої помилки або ж неефективної правотворчої діяльності. Своєчасне виявлення неефективних законів та їх виключення, оновлення має бути в центрі уваги суб'єктів законодавчої ініціативи, науковців та активних членів суспільства. Для недопущення прийняття неефективних законів варто запровадити оцінювання потенційної ефективності законопроекту, адже вона дасть змогу перевірити його якість та відповідність стану розвитку суспільних відносин, необхідність зміни або створення нового правового регулювання.

Ключові слова: ефективність законодавства, неефективний закон, поняття неефективного закону, ознаки неефективного закону

ВСТУП

Оцінювання ефективності законів зазвичай передбачає застосування певних критеріїв, виявлення позитивних та якісних його характеристик. Водночас деякі закони можуть бути неефективними з моменту створення, за умови їх повної невідповідності об'єктивним потребам правового регулювання або ж відсутності в них чіткої мети. Хоча сам факт наявності неефективних законів суперечить доктрині позитивного права та основній меті правотворчої діяльності для досягнення стабільності та якості законодавства, непрацюючі закони можуть тривалий час бути частиною законодавства.

Варто зазначити, що нині зростає науковий інтерес до питань ефективності та якості законодавства, вдосконалення правотворчої діяльності. З одного боку, такий інтерес підживлює прийнятий, але поки ненабувший чинності Закон України «Про правотворчу діяльність», який вперше на рівні закону формує методологію правоутворення, а з іншого – пошук нового, кращого правового регулювання із врахуванням євроінтеграційних намірів держави потребує наукового забезпечення. Хоча проблематика ефективності законів є вкрай поширеним напрямом наукових досліджень, аналіз ознак їх неефективності, особливостей цієї правової категорії у наукових працях майже не відображено. Як наслідок, категорія неефективних законів застосовується у ЗМІ або ж окремими політиками як загальне поняття для всіх законодавчих актів, які мають проблеми реалізації. Водночас на реалізацію можуть впливати безліч різних факторів, які визначають політико-правове середовище або ж мають вплив на суспільні відносини, що регулюються законом.

Тому виникає потреба у дослідженні такої правової категорії як неефективний закон, особливостей прийняття таких законів та причин їх неефективності. Адже питання персональної відповідальності за розроблення неефективних законів слід починати з формування чіткого їх поняття та ознак.

Окремі аспекти ефективності законів у правовій доктрині вивчали науковці як на загальнонауковому рівні, так і в розрізі окремих галузей права, а саме слід відмітити роботи: Д. Ацемоглу, К. Данна, М. Джексона,

В. Косовича, В. Лафаве, А. Сетальвада, В. Тернавської та ін. Окремі питання виникнення та класифікації неефективних норм права також розкривалися автором [1]. Хоча на цьому етапі вже є напрацювання в зазначеній сфері, вони вирізняються достатньо фрагментарним характером, а отже, категорія неефективного закону та її ознаки потребують комплексного дослідження.

МЕТА дослідження – систематизувати основні підходи до розуміння неефективного закону у правовій доктрині та визначити його особливості та ознаки. Для досягнення вказаної мети встановлено низку завдань, зокрема: охарактеризувати наукові підходи до цієї категорії; узагальнити ознаки та особливості неефективного закону.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічне забезпечення обраного напрямку дослідження складається з відповідних загальнонаукових методів: системного методу, який застосовано для категоризації наукових підходів та основних ознак досліджуваних об'єктів. Порівняльний метод застосовано в цілях співставлення позицій науковців стосовно досліджуваних питань. Формально-юридичний метод дав змогу простежити взаємозв'язки між внутрішнім змістом і зовнішнім вираженням (формою) державно-правових явищ.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективна дія будь-якого закону полягає у тому, щоб забезпечувати захист прав і інтересів тих, хто цього потребує, зберігаючи баланс інтересів держави і суспільства. Ефективність законодавства є показником, який може бути визначено як шляхом оцінювання досягнутих цілей правового регулювання (ефективність реалізації), так і власне доцільністю, обґрунтованістю та досяжністю самих цілей, закладених законодавцем (потенційна ефективність).

Власне неефективні закони передбачених ними цілей правового регулювання не досягають або не містять, а отже, співвідношення результатів їх дії до закладених цілей правового регулювання буде низьким. Аналогічно низьким буде рівень реалізації законів, які ще на етапі розроблення декларують досягнення нереалістичних цілей правового регулювання. В цьому контексті мова йде зде-

більшого про якість самого законопроекта, його обґрунтованість та відповідність стану розвитку суспільних відносин.

В. Тернавська вважає, що «причиною неефективності чи повної правової імпотенції» окремих нормативно-правових актів є «ігнорування неюридичних засобів, а також недооцінювання чи переоцінка окремих засобів у системі спеціальних засобів правової політики суб'єктами правотворчості». До таких спеціальних засобів вчена відносить: «наукове прогнозування та юридичне планування законодавства, правовий моніторинг та правову експертизу, а також правила правотворчої техніки» [2, с. 70-71].

На думку К. Данна, неефективний закон – це закон, який від початку несформульовано правильно, тобто неефективний закон – той, який не працює та не діє, якщо порівнювати мету з результатами, які він дає. Здатність діяти мають лише закони, ефективність яких неможна ставити під сумнів. Будь-які закони, дія яких обмежена або неможлива відповідно до поставленої мети, є неефективними [3, с. 5].

В. Лафаве визначає неефективний закон, як закон, що не виконується тобто символічний закон, «закон на папері». Норми такого закону формально діють (де-юре), але зазвичай (де-факто) не працюють. Вони ігноруються правоохоронними та іншими державними органами, а отже, практичних наслідків їх порушення мало або взагалі немає [4, с. 53].

А. Аллотт вказує, що неефективність законів полягає в можливому протиріччі між цілями законодавця і станом розвитку суспільства, в якому має діяти закон. Водночас саме суспільство, а не лише обрані ним представники-законотворці повинні займати більш активну роль у розробленні та застосуванні законів для створення ефективного законодавства [5, с. 237]. А. Аллотт наголошує, що саме активна суспільна участь в розробленні та реалізації законодавства є запорукою його ефективності. Державні органи, парламент та уряд не можуть формувати та приймати нормативно-правові акти в умовах обмеженого інформування суспільства, адже саме воно є адресатом розробленого законодавства [5, с. 231].

В цьому контексті варто актуалізувати важливість здійснення публічних консультацій та громадських обговорень проєктів нормативно-правових актів, що передбачено чинним законодавством, але має переважно формальний тобто декларативний характер¹. Прийняття

нормативно-правових актів та навіть законів без отримання попередньої суспільної оцінки, тобто врахування суспільної думки, досить часто є наслідком їх неефективності та може навіть стати підставою для визнання їх нечинними в судовому порядку².

А. Сетальвад, як і В. Лафаве, аргументовано стверджує, що неефективний закон – це законодавчий акт, що є лише текстом на папері або «paper law». Неефективний закон, вважає А. Сетальвад, ніколи не досягає своєї мети, заради якої його прийнято та не виконується його адресатами. Водночас невиконання одного закону похитує довіру людей до законів загалом, оскільки вони бачать, наприклад, що зловмисники залишаються на свободі. Потім люди втрачають довіру до судів та судової системи, навіть якщо справжньою причиною слабого судового захисту є недоліки в законі, їх неефективність чи корупція. Досить часто закони на папері, тобто неефективні закони, попри той факт, що вони не здатні бути реалізованими, вводяться в дію, щоб приховати певну наявну проблему в суспільстві та державі.

Так, неефективні закони, продовжує А. Сетальвад, є переважно фіктивними, адже вони передбачають своєрідний обман населення. Закон має бути практичним, а не утопічним; він має бути сумісним зі встановленими у суспільстві культурними та правовими принципами [6, с. 1467]. Тобто неефективні закони, що діють на папері, передбачають утопічну мету, яка не має практичного втілення під час впливу на правові відносини. Самі ж правовідносини можуть взагалі не потребувати додаткового законодавчого регулювання.

В історичній ретроспективі можна звернути увагу на Римське право та Закон Папія-Поппея, прийнятий в 9 р. н.е. за ініціативи консулів Марка Папія та Квінта Поппея. Цей стародавній Закон встановлював сувору відповідальність та накладав фінансові санкції на одиноких та бездітних чоловіків. Наприклад, бездітні чоловіки мали право лише на половину спадщини або могли бути позбавлені можливості отримувати майно за заповітом. Хоча метою Закону було підвищення народжуваності та популяризація інституту сім'ї в суспільстві, цей Закон фактично дав змогу значно наповнити державну казну, адже він стосувався всіх верств населення та особливо заможної її частини, де питання шлюбу та народження дітей відкладали якомога довше для пошуку знатної заможної пари. Аналогічний підхід закладено у податку на бездітність, який введено в лис-

¹ У п. 5 ч. 3 ст. 29 Закону України «Про правотворчу діяльність» проведення публічних консультацій визначено одним із шести ключових етапів розроблення проєкту нормативно-правового акта. Ст. 5 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» передбачає оприлюднення проєктів регуляторних актів з метою одержання зауважень і пропозицій від фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань, а також проведення відкритих обговорень за участю представників громадськості питань, пов'язаних з регуляторною діяльністю. Наприклад, Міністерство юстиції України (Мінюст) проводить консультації з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 996 від 03 листопада 2010 р. «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Такі консультації полягають у надсиланні зацікавленими особами своїх зауваження та пропозиції до проєктів наказів Міністерства на електронну адресу vdkvs741@ukr.net протягом двох тижнів з моменту публікації оголошення із проєктом наказу та додатками. Попри застосування для проведення консультацій приватних поштових сервісів, знайти самі ці оголошення на сайті Мінюсту

досить складно, що свідчить про формальне проведення процедури. Очевидно, що майже всі Звіти про результати проведення електронних консультацій з громадськістю в Мінюсті місять шаблонну фразу: «Зауваження та пропозиції до проєкту наказу до Міністерства юстиції України не надходили». Див. Мінюст. Електронні консультації з громадськістю URL: https://minjust.gov.ua/consultations/obgovorennya_nom_priv_aktiv/e-consultation

² Так, Київський окружний адміністративний суд Рішенням у справі № 320/37685/24 від 21 травня 2025 р. визнав протиправним та нечинним наказ Міністерства освіти і науки України від 24 червня 2024 р. № 910 «Про деякі особливості набуття та поновлення статусу здобувача освіти». Обґрунтуванням такого Рішення суду стало порушення Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики та відсутність своєчасного оприлюднення проєкту наказу № 910 для громадських обговорень. Варто зазначити, що вказане Рішення наразі не набуло законної сили, але воно свідчить про важливість дотримання законодавства про проведення консультацій з громадськістю для забезпечення чинності нормативно-правових актів.

топаді 1941 р. на підставі Указів Президії Верховної Ради СРСР від 21 листопада 1941 р. «Про податок на неодружених, самотніх і бездітних громадян СРСР» та від 8 липня 1944 р., розділ IV «Про податок на неодружених, самотніх і малосімейних громадян СРСР». Де-факто ефективність таких нормативно-правових актів була низькою, адже жодного впливу на народжуваність передбачений ними шестивідсотковий податок на бездітність в СРСР не мав. Ймовірно для підвищення народжуваності, як в Стародавньому Римі, так і в СРСР, варто було почати з пошуку самої правової проблеми, яку може вирішити закон або яка зумовлена іншими факторами, а отже, ефективних засобів правового регулювання для її вирішення немає.

Яскравим прикладом неефективного закону в сучасній Україні став Закон України «Про заборону грального бізнесу в Україні», який суворо забороняв гральний бізнес та участь в азартних іграх, натомість призвів до створення легальних мереж «покер-клубів», які маскували азартні ігри під спортивні заходи, а також різних прихованих під законні лотереї ігрових залів тощо, які були предметом постійної уваги правоохоронців. Водночас правоохоронна система ні фізично, ні технічно не могла перешкоджати ані таким лотереям та «покер-клубам», ні зростаючому ринку онлайн казино та різних віртуальних ресурсів для азартних ігор. Як наслідок, значних втрат від дії цього Закону зазнав державний бюджет, який недоотримав значну кількість надходжень від активного переходу азартного бізнесу в тінь.

Тому відповідність встановленим у суспільстві культурними та правовими принципами для ефективності законів є ключовим, адже жодних дій для формування відповідної правової культури негативного сприйняття азартних ігор та казино свого часу державою зроблено не було, а азартні ігри в суспільстві сприймалися як проста розвага, а не джерело суспільної небезпеки.

Американські економісти М. Джексон та Д. Ацемоглу наводять цікавий приклад неефективних законів в історичній ретроспективі. Так, у Франції в 1626 р. прийнято закон, яким заборонено проводити дуелі для вирішення конфліктів аристократами, але ця практика продовжувалась. Незважаючи на те, що французький уряд намагався рішуче забезпечити дотримання заборони, дуелі відбувалися ще частіше: за оцінками істориків, за останні 30 років правління короля Людовика XIV, яке закінчилося в 1715 р., відбулося понад 10 000 дуелей, які призвели до понад 4 000 смертей. Закони проти дуелей були неефективними, говорять вчені, тому що вони прямо суперечили тогочасній етичній нормі, що забороняла іншим особам втручатися в конфлікт між аристократами, щоб їх примирити чи зупинити кровопролиття. Зазвичай неефективні закони суперечать певним вкоренилим у суспільстві моральним нормам або ж не відповідають прийнятним правилам поведінки, що сформувались задовго до виникнення закону, а тому в короткій перспективі не здатні змінити поведінку, а зазвичай викликають зворотні процеси свідомої непокори та протидії законодавчим приписам, – говорять вчені [7].

Повертаючись в сучасний період, можна в чергове констатувати, що ефективний закон має формуватися з урахуванням стану суспільних відносин, моральних норм та принципів. Зважаючи на той факт, що проблеми ефективності, а значить й неефективності законів

зумовлено недоліками правотворчості, неефективність закону здебільшого свідчить про результативність, а точніше недоліки співпраці уряду та парламенту, незадовільну діяльність парламентарів, їх окремих груп та фракцій. Іноді неефективним вважають закон, який містить неефективні (нереалістичні) інструменти досягнення своєї мети, як, наприклад, стверджують окремі фахівці, оцінюючи проект Закону України «Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів)» № 1780-ІХ від 23 вересня 2021 р. [8]. Адже мета цього Закону стосовно протидії олігархії для забезпечення національної безпеки України, враховуючи передбачені Законом правові механізми, здається абсолютно недосяжною, а прийняття Закону переслідувало досягнення політичної мети, а не створення нового правового регулювання.

Дійсно, є категорія законів, які переслідують виключно політичну мету, яка є реальною, але декларується формальною удаваною метою, яка дає змогу зареєструвати законопроект та пройти всі належні законодавчі процедури. В таких умовах говорити про неефективність можна завчасно, якщо попереднє оцінювання законопроекту «ex-ante» передбачене законодавством.

Можна стверджувати, що деякі такі закони містять вдавану мету та часто формують неефективні норми права та є цікавим явищем в законотворенні. Їх особливість полягає в підміні мети, тобто декларування мети, досягнення якої насправді не передбачено змістом норм. В цьому контексті варто розуміти, що законодавець реєструючи та приймаючи такі закони, вдається до вдаваних дій.

Досліджуючи вдавані правочини, І. Давидова стверджує, що симульовані, вдавані дії – поняття досить широке. До них можна віднести вчинки, що тягнуть встановлення, зміну або припинення не лише цивільних правовідносин, але й адміністративних, трудових, процесуальних правовідносин. Водночас удавана дія може спричинити видання акта державної влади, який, зі свого боку, вже буде підставою виникнення прав і обов'язків [9, с. 118].

Так, закон з удаваною метою часто, але необов'язково є неефективним. Він є результатом свідомої помилки правотворчості, але містить мету правового регулювання, яка за певних умов нівелюється досягненням інших цілей. Хоча такі закони приймаються для приховання іншої мети правового регулювання, іноді вони є певним засобом досягнення політичних результатів. Наприклад, коли закон складно прийняти або його прийняття передбачає більш тривалі обговорення, законодавець вдається до таких засобів. З цього ж приводу поширеним явищем є декларування мети гармонізації із правом ЄС в законопроектах, які іноді не мають нічого спільного із гармонізацією.

На нашу думку, неефективними є закони, які не містять механізмів досягнення поставленої мети, а отже, містять неефективні норми, які складають весь або ж переважний за обсягом зміст закону, що унеможливило його реалізацію.

Ознаками неефективного закону є такі:

1. Закон не здатен досягти поставленої мети та забезпечити належний рівень правового регулювання або ж його мета є не чіткою.

2. Закон декларує вдавану мету правового регулювання, а реальна мета прихована у його змісті або ж впливає з інших актів законодавства.

3. Неefективні норми права складають весь або ж переважний за обсягом зміст закону.

Варто відзначити, що неefективні закони також є наслідком відсутності взаємодії між державою та суспільством, адже адресати законодавства, позбавлені можливості впливати на розроблення законів, часто сприймають їх вороже. Законодавство має бути зрозумілим населенню, його мета має бути чіткою, а необхідність створення нового правового регулювання достатньо обґрунтованою. Ефективний закон подібно до Рішення суду, яке є достатньо обґрунтованим та добровільно виконується сторонами без оскарження, повинен створювати середовище інклюзивності. Неefективні закони, навпаки, підривають довіру населення до дій парламенту, уряду, що є загрозою для забезпечення правопорядку.

ВИСНОВКИ

Отже, неefективний закон нездатний досягти поставленої мети правового регулювання, адже його прийняття переважно є наслідком свідомої та несвідомої

правотворчої помилки або ж неefективної правотворчої діяльності.

Своєчасне виявлення неefективних законів та їх виключення, оновлення має бути в центрі уваги як суб'єктів законодавчої ініціативи, так і науковців та активних членів громадянського суспільства. Тому правовий моніторинг законодавства має бути націлено на пошук саме неefективних законів для подальшого їх опрацювання законодавцем. Для недопущення прийняття неefективних законів варто запровадити оцінювання потенційної ефективності тексту законопроекту, адже вона дасть змогу перевірити його якість та відповідність стану розвитку суспільних відносин, необхідність зміни або створення нового правового регулювання.

У цьому аспекті варто актуалізувати питання розроблення сучасної концепції правової реформи, застосування міжнародних стандартів правотворчості в законодавчому процесі. Особливої уваги потребує розвиток інституту відповідальності за розроблення та прийняття неefективних законів та інших нормативно-правових актів, адже це питання має стати предметом окремих наукових розвідок.

References

1. Volokhov O.S. Ineffective legal norm: general theoretical characteristics. *Rule of Law State*. 2024 Issue 35. pp. 103-113. URL: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/PrDe_2024_35_14.pdf [in Ukrainian].
2. Ternavska V.M. Law-making policy of Ukraine: monograph. Odesa, 2022. 120 p. URL: https://lawmaking.academy/wp-content/uploads/Ternavska_mono.pdf [in Ukrainian].
3. Dann A. Effective Ways to Change Ineffective Laws. *Arkansas Criminal Justice Institute*. 2019. № 4. URL: https://www.cji.edu/wp-content/uploads/2019/04/effective_ways_to_change_ineffective_law.pdf
4. Lafave W. *Modern Criminal Law*, Minnesota, 2011. 899 p.
5. Allott A. The Effectiveness of Laws. *Valparaiso University Law Review*. 1981. № 15,2. pp. 229-242. URL: <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1579&context=vulr>
6. Setalvad A. «Paper Laws». *Economic and Political Weekly*. 1988. vol. 23, no. 29. pp. 1467-1470. URL: <http://www.jstor.org/stable/4378763>
7. Parker C. Laws may be ineffective if they don't reflect social norms. URL: <https://phys.org/news/2014-11-laws-ineffective-dont-social-norms.html>
8. The bill aimed at combating the excessive influence of oligarchs is an ineffective way to deprive financial and industrial groups of their weight URL: <https://espresso.tv/ekonomist-gayday-pro-antiligarkhichniy-zakon-tse-neefektivniy-sposib-borotisy-iz-vplivom-finansovo-promislovikh-grup> [in Ukrainian].
9. Davydova I.V. Invalidity of a fictitious deed: problems of theory and practice. *Journal of Civil Studies*. 2014. Issue 16. pp. 118-121. URL: <http://www.clj.nuoua.od.ua/archive/16/27.pdf> [in Ukrainian].

Oleksii VOLOKHOV

PhD in Legal Sciences, Doctoral student, V.M. Koretsky Institute of state and law NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7559-3567>

e-mail: volokhov.oleksii@gmail.com

INEFFECTIVE LAW: DEFINITION AND INDICATORS

The concept of "an ineffective law" is more often used in the media or by individual politicians as a general concept for all legislative acts that have certain implementation problems. At the same time, research on such a legal category as an ineffective law in legal science is fragmentary. It has been established that ineffective laws do not achieve their intended legal regulation objectives or do not contain them at all, and therefore, the ratio of their results to the intended legal regulation objectives will be low. Similarly, the level of implementation of laws that declare unrealistic legal regulation objectives at the development stage will be low. In this context, we are talking mainly about the quality of the draft law itself, its validity, and its relevance to the state of development of social relations. The author points out that there is a category of laws that pursue exclusively political goals, which are real, but declare a formal, pretended goal that allows the draft law to be registered and go through all the necessary legislative procedures. Under such conditions, it is premature to talk about their ineffectiveness. It is emphasized that the adoption of ineffective laws is the result of conscious and unconscious law-making errors or ineffective law-making activities. The timely identification of ineffective laws and their exclusion or updating should be the focus of attention for both legislative initiators, scholars, and active members of civil society. Therefore, legal monitoring of legislation should focus on identifying ineffective laws for further review by the legislature. To prevent the adoption of ineffective laws, it is worth introducing an assessment of the potential effectiveness of a draft law, as this will allow for verification of its quality and relevance to the state of development of social relations, as well as the need to amend or create new legal regulations.

Keywords: effectiveness of legislation, an ineffective law, the concept of an ineffective law, indicators of an ineffective law

Євген Володимирович **ВИСОЧИН**

магістр, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2978-0335>

e-mail: vysochyn.yev@gmail.com

РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

У статті проаналізовано моделі регулювання криптовалют у ключових юрисдикціях (США, ЄС, Японія, Китай, Україна). Виконано порівняльний аналіз класифікації активів як віртуальних активів, фінансових інструментів і засобів платежу, застосувавши методи аналізу, синтезу та порівняльно-правового дослідження. Запропоновано рекомендації із гармонізації українського законодавства з МіСА та FATF – з акцентом на KYC і AML/CFT. Результати визначають напрями вдосконалення правової бази цифрової економіки.

Ключові слова: криптовалюти, регулювання, порівняльний аналіз, віртуальні активи, фінансові інструменти, МіСА

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій (ІТ) цифрові фінансові інновації, зокрема криптовалюти, дедалі активніше інтегруються в глобальні платіжні та інвестиційні процеси. Зростання обсягів транзакцій у децентралізованих мережах створює як нові можливості для прискорення розрахунків і підвищення доступності фінансових послуг, так і суттєві виклики для забезпечення макрофінансової стабільності, безпеки транзакцій та захисту прав учасників ринку. У різних юрисдикціях реалізуються протилежні підходи – від жорсткого режиму заборони до визнання криптоактивів електронними грошима або фінансовими інструментами з відповідними вимогами до прозорості та звітності. Така неоднорідність моделей регулювання обумовлює необхідність системного порівняльного аналізу світового досвіду та обґрунтування адаптивних рішень для українського законодавства.

МЕТОЮ статті є систематизація та порівняльний аналіз основних моделей регламентування криптовалют у світовій практиці, а також обґрунтування рекомендацій із гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу для узагальнення наукових поглядів на регулювання криптовалют; системно-структурний підхід – для виокремлення складових нормативно-правових механізмів; порівняльно-правовий метод – для зіставлення зарубіжних правових моделей; нормативно-правовий метод – для вивчення законодавчих актів України та міжнародних стандартів; а також контент-аналіз профільних міжнародних документів.

РЕЗУЛЬТАТИ

ІТ, що активно розвиваються, є каталізатором цифровізації різних галузей економіки. Особливого імпульсу ці процеси набувають у фінансовому секторі, що пояснюється зростанням попиту на дистанційні послуги та посиленням інтеграції фінансових установ як на національному, так і на глобальному рівні. Водночас впровадження нових цифрових продуктів супроводжується не лише позитивними наслідками, але й низкою викликів. Прикладом інноваційного рішення є криптовалюти, які за останнє десятиліття пройшли шлях від нішевої кон-

цепції, зрозумілої лише вузькому колу, до потужного платіжного інструменту та одного з ключових трендів останніх років.

Ставлення до криптовалют у глобальному економічному дискурсі залишається різноплановим. В економічній, податковій та монетарній політиці країн з високим рівнем розвитку, а також у банківських і підприємницьких колах обіг віртуальних валют асоціюється як з потенційними ризиками та можливими фінансовими втратами, так і з перспективами масштабного зростання та нових можливостей. Унікальні характеристики цифрових фінансових активів, а також швидкість їхнього розвитку та розповсюдження в повсякденному житті дають змогу використовувати криптовалюти в широкому спектрі економічних і соціальних процесів.

Криптовалюти хоч і стали в останні кілька років частиною масової культури, вони досі не мають єдиного визначення в науковій спільноті. За найпоширенішою інтерпретацією, криптовалюти являють собою певний цифровий код, захищений криптографією і є умовним активом для обмеженого кола користувачів [1, с. 18]. На рівні міжнародних фінансових організацій також немає єдності: наприклад, Банк міжнародних розрахунків (БМР, BIS) об'єднує під термінами «virtual currency», «digital currency» та «cryptocurrency» поняття «цифрової валюти», виділяючи такі ключові ознаки:

- випускається виключно в електронному форматі;
- не прив'язана до жодних національних валют і не є їх похідним;
- не утворює зобов'язань будь-якої сторони (на відміну від фіатних грошей);
- не має внутрішньої вартості, а отже, не створює грошового потоку;
- призначена для peer-to-peer обміну, тобто прямої децентралізованої взаємодії учасників із застосуванням технології розподіленого реєстру;
- відноситься до активів із властивостями грошей (зокрема, виконує функцію засобу платежу) [2].

Отже, БМР визначає криптовалюту як актив з низкою унікальних характеристик та відзначає її можливість розглядати як субститут електронних грошей. Зі свого боку, Європейський центральний банк (ЄЦБ, ЕЦВ) прирівнює криптовалюти до електронних грошей (e-money), трактуючи їх як електронне сховище грошової вартості на технічному пристрої, яке може широко застосовуватися для здійснення платежів іншим організаціям,

відмінним від емітента електронних грошей. Пристрій діє як передоплачений інструмент на пред'явника, який необов'язково передбачає використання банківського рахунку для транзакції [3]. Зазвичай такі електронні гроші зберігаються на тому ж рахунку, що й фіатні кошти, які використовуються для їхнього створення. Міжнародний валютний фонд (МВФ, IMF) також утримується від чіткого визначення криптовалюти. Проте в своєму трактуванні МВФ підкреслює, що криптовалюти не слід вважати валютою, натомість вони постають високоризиковими активами для інвестування [4].

Підтримуючи погляд З. Двудліта та ін., у цій статті ми розуміємо криптовалюту як цифрові гроші, які захищені та захищені за допомогою спеціальних алгоритмів, що діють незалежно від центрального банку [5, с. 11]. Головна особливість криптовалют порівняно з іншими електронними платіжними засобами полягає в анонімності транзакцій та повній децентралізації мережі. Як і будь-який актив, криптовалюти мають кілька різновидів. На нашу думку, доцільно виділити такі (табл. 1).

Сьогодні переважна частина криптовалютних транзакцій припадає на торговельні та спекулятивні операції, які здебільшого проводять професійні та інституційні інвестори на міжнародних ринках. Масове визнання криптовалют відображено в їх інтенсивному обігу серед приватних осіб, коли звичайні користувачі переводять основну частину своїх операцій у розрахунки за допомогою криптовалюти. Це обумовлено низкою переваг, серед яких миттєвість та безпечність транзакцій, а також відсутність посередників і потреби у банківських рахунках або картках, що схильні до ризику шахрайства. Так, криптовалюти постають альтернативою традиційним фінансовим системам, що закономірно стимулює державні органи до запровадження механізмів їх регулювання.

Сучасна практика правового регулювання криптовалют свідчить про наявність декількох моделей їхнього визнання, що охоплюють віднесення криптоактивів до валютного регулювання й інтеграцію в цивільно-правові відносини. Порівняльний аналіз виявляє три базові категорії правового статусу криптовалют – віртуальний актив, фінансовий інструмент та засіб платежу [6]. В межах першої категорії криптовалюти трактуються як цифрові цінності, які можуть зберігатися, передаватися й обліковуватися в розподіленому реєстрі; статус фі-

нансового інструмента передбачає застосування до криптоактивів наявних норм фінансових ринків із відповідними вимогами до прозорості та звітності; нарешті, визнання криптовалют засобом платежу дає змогу визнавати їх еквівалентом традиційних валютних одиниць під час розрахунків між контрагентами, що потребує запровадження додаткових механізмів захисту споживачів.

Серед провідних юрисдикцій США демонструють еволюційний підхід до регулювання цих активів – у 2025 р. США відходять від моделі «регулювання через прецедентне правозастосування» та впроваджують чітке розмежування повноважень між Комісією з цінних паперів та бірж (SEC) і Комісією з торгівлі товарами (CFTC), де SEC опікуватиметься криптовалютами, визначеними як цінні папери, а CFTC регулюватиме цифрові товари [7]. Японія, починаючи з 2016 р., визнає криптовалюту законною власністю згідно з Законом про платіжні послуги, класифікуючи її не як валюту, а як актив, що виконує функцію обміну. У Федеративній Республіці Німеччина Федеральне центральне податкове управління офіційно визнає Bitcoin та інші цифрові валюти приватними грошима, створюючи передбачуване бізнес-середовище. Навпаки, Китай встановив повну заборону на криптовалютні операції у 2021 р. й у 2024 році ще більше посилив контроль, прирівнявши їх до відмивання коштів із кримінальною відповідальністю до 10 років ув'язнення [8].

Сучасне регулювання криптоактивів базується на ключових принципах: знання свого клієнта (KYC), протидія відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (AML/CFT) і ліцензування провайдерів відповідних послуг [9]. В межах KYC-процедур здійснюється збір, верифікація та безперервний моніторинг персональних даних користувачів з метою своєчасного виявлення підозрілих транзакцій. Міжнародні організації відіграють критичну роль у формуванні єдиних стандартів: у 2024 р. Група з розроблення фінансових заходів (FATF) оновила рекомендації для постачальників послуг віртуальних активів (VASP), МВФ розробив дев'ятиступеневий план дій, що радить не надавати криптовалютам статусу законного платіжного засобу та посилити глобальний моніторинг криптоекосистеми, а Європейська комісія з 30 грудня 2024 р. впровадила Регламент про ринки криптоактивів (MiCA), уніфікуючи підходи до регулювання в усіх державах-членах ЄС [10].

Таблиця 1 – Основні види криптовалют [складено автором]

Вид криптовалюти	Коротка характеристика	Типові приклади
Платіжні криптовалюти	Призначено передусім для здійснення фінансових транзакцій: цифровий аналог готівкових грошей. Високий рівень ліквідності та швидкість обміну.	Bitcoin (BTC), Litecoin (LTC)
Стейблкоїни	Забезпечені фіатними валютами, товарами або алгоритмічно підтримуються на стабільному рівні: мінімізують волатильність.	Tether (USDT), USD Coin (USDC)
Утилітарні токени	Використовуються як доступ до певного цифрового сервісу або функціоналу блокчейн-платформи – не призначені для фінансових операцій у класичному розумінні.	Chainlink (LINK), Filecoin (FIL)
Інвестиційні токени	Служать для залучення капіталу (аналог цінних паперів у блокчейн-середовищі), забезпечують власникам право на частину прибутку чи активів.	INX Token, Securitize, tZERO
Гібридні токени	Поєднують властивості утилітарних і інвестиційних токенів, що ускладнює їх регуляторну класифікацію.	NEXO, SwissBorg (CHSB)
Криптовалюти приватності	Орієнтовані на забезпечення повної анонімності транзакцій, приховують відомості про відправника, отримувача та суму переказу.	Monero (XMR), Zcash (ZEC)
Мем-криптовалюти	Створені на основі Інтернет-мемів чи жаргів, але можуть мати значну ринкову капіталізацію внаслідок спекулятивного попиту.	Dogecoin (DOGE), Shiba Inu (SHIB)

Закон України «Про віртуальні активи» від 17 лютого 2022 р. визначає віртуальний актив як нематеріальне благо, яке є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі [11]. Право власності на такий актив засвідчується володінням відповідного криптографічного ключа, що підтверджує ексклюзивний доступ до записів у розподіленому реєстрі. Водночас Закон забороняє використовувати віртуальні активи як засіб платежу або обмінювати їх на майно, товари, роботи чи послуги на території України, що відображає прагнення зберегти монополію національної валюти та мінімізувати ризики для фінансової стабільності. Національний банк України, послідовно відстоюючи захист макрофінансової стабільності, заявляє, що віртуальні активи не можуть замінити гроші, і планує завершити законодавче врегулювання крипторинку до осені 2025 р. на основі європейської директиви МіСА [12]. Паралельно Державна податкова служба готує механізм оподаткування криптовалют з пільговим періодом у 2026 р. за ставкою 5 % без підтвердження витрат на придбання, із подальшим підвищенням до 18 % податку на доходи фізичних осіб та 5 % військового збору [13].

Водночас Україна стикається з низкою викликів у сфері віртуальних активів, зокрема необхідністю гармонізації нової норми з наявними законами та впровадженням ефективного механізму захисту прав інвесторів, а також регулюванням розосереджених криптогеманців, що створює можливості для ухиляння від оподаткування. Перспективи розвитку нормативної бази пов'язані з інтеграцією до глобальної екосистеми шляхом адаптації європейських стандартів і рекомендацій міжнародних організацій. Висока ймовірність появи в Україні власних віртуальних активів за умови продуманого регулювання відкриває додаткові можливості для розвитку ринку. Ефективне врегулювання потребує комплексного підходу, що поєднує чіткі правові дефініції, належні механізми оподаткування, гарантії захисту споживачів та протидію фінансовим злочинам, забезпечуючи водночас інтеграцію в глобальну фінансову систему без шкоди національним інтересам.

Список використаних джерел

1. Chuen D.L.K., Guo W. Cryptocurrency: A new investment opportunity?. *The journal of alternative investments*. 2017. No. 20(3). pp. 16–40.
2. Digital currencies. *Bank for International Settlements*. URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d137.htm>
3. Cryptocurrencies and tokens. *European Central Bank*. URL: https://www.ecb.europa.eu/paym/groups/pdf/fxcg/2018/20180906/Item_2a_-_Cryptocurrencies_and_tokens.pdf
4. What are cryptocurrencies?. *International Monetary Fund*. URL: <https://www.imf.org/Publications/fandd/issues/2018/06/what-are-cryptocurrencies-like-bitcoin-basics>
5. Криптовалюта: стан та тенденції розвитку / З. П. Дуліт та ін. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 10–14.
6. Butt J. Comparative Analysis of Regulatory Approach and Management Practice for Digital Crypto-Currency and the Role of IFIs in Developing Global Regulations. *The Journal of Accounting and Management*. 2023. Vol. 13. no. 3. pp. 7–21.
7. PwC Global Crypto Regulation Report 2025. *Startseite - PwC Legal*. URL: <https://legal.pwc.de/content/services/global-crypto-regulation-report/pwc-global-crypto-regulation-report-2025.pdf>
8. Burgess T., Liu J. A Tale of Two Jurisdictions: Contrasting Cryptocurrency Regulations in Hong Kong and the United Kingdom. *Journal of Economic Criminology*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2025.100150>
9. Sarkar A. IMF recommends CBDC and global crypto standards for financial stability. *Cointelegraph*. URL: <https://cointelegraph.com/news/imf-recommends-cbdc-and-global-crypto-standards-for-financial-stability>
10. EU Council Approves Comprehensive Crypto Regulatory Framework. *Crypto Briefing*. URL: <https://cryptobriefing.com/eu-council-approves-comprehensive-crypto-regulatory-framework/>
11. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX: станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
12. Interfax-Ukraine. Законопроект про віртуальні активи в Україні підготують до жовтня за участі партнерів – 1-ша заступниця голови НБУ. *Интерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1062121.html>

ВИСНОВКИ

Отже, IT є драйвером цифровізації фінансового сектору, стимулюючи попит на віддалені послуги та підвищуючи рівень інтеграції фінансових установ як на національному, так і на міжнародному рівні. Криптовалюти за останнє десятиліття трансформувалися з нішевого рішення до потужного інструменту, проте відсутність єдиного наукового визначення та регуляторної класифікації створює значні виклики. Банк міжнародних розрахунків і ЄЦБ пропонують різні трактування крипто активів: від віртуальної валюти до електронного сховища грошової вартості, що призводить до фрагментації підходів у глобальній практиці. Аналіз трьох правових моделей (віртуальний актив, фінансовий інструмент, засіб платежу) виявив необхідність уніфікації ключових характеристик, щоб зменшити невизначеність та посилити довіру ринку. Домінування спекулятивних операцій та потреба в надійних механізмах KYC і AML/CFT вказує на актуальність комплексного підходу до ліцензування провайдерів віртуальних активів.

На основі одержаних результатів запропоновано комплексний підхід до вдосконалення нормативної бази в Україні, який передбачає гармонізацію національного законодавства з стандартами МіСА та рекомендаціями FATF. До пріоритетних заходів входить запровадження чіткого визначення криптоактивів, розмежування правового статусу витрат і інвестиційних токенів, а також створення зрозумілих процедур оподаткування з урахуванням пільгового періоду. Необхідно закріпити протидію відмиванню коштів через KYC-процедури, впровадити механізми захисту прав інвесторів і запровадити ліцензування провайдерів послуг. Крім того, варто передбачити можливість випуску національних віртуальних активів та вдосконалити практику адміністрування через Державну податкову службу для забезпечення прозорості обліку та сплати податків. Відтак, подібна регуляторна основа створить передбачуване середовище для інновацій і інвестицій, знизить рівень ризиків та сприятиме стійкому розвитку цифрової економіки України.

13. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні. *Електронний кабінет громадянина*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56271>

References

1. Chuen D.L.K., Guo W. Cryptocurrency: A new investment opportunity?. *The journal of alternative investments*. 2017. No. 20(3). pp. 16–40.
2. Digital currencies. *Bank for International Settlements*. URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d137.htm>
3. Cryptocurrencies and tokens. *European Central Bank*. URL: https://www.ecb.europa.eu/paym/groups/pdf/fxcg/2018/20180906/Item_2a_-_Cryptocurrencies_and_tokens.pdf
4. What are cryptocurrencies?. *International Monetary Fund*. URL: <https://www.imf.org/Publications/fandd/issues/2018/06/what-are-cryptocurrencies-like-bitcoin-basics>
5. Cryptocurrency: State and Development Trends / Z.P. Dvulit et al. *Ekonomika ta Derzhava*. 2019. No. 1. pp. 10–14. (In Ukrainian).
6. Butt J. Comparative Analysis of Regulatory Approach and Management Practice for Digital Crypto-Currency and the Role of IFIs in Developing Global Regulations. *The Journal of Accounting and Management*. 2023. Vol. 13. no. 3. pp. 7–21.
7. PwC Global Crypto Regulation Report 2025. *Startseite - PwC Legal*. URL: <https://legal.pwc.de/content/services/global-crypto-regulation-report/pwc-global-crypto-regulation-report-2025.pdf>
8. Burgess T., Liu J. A Tale of Two Jurisdictions: Contrasting Cryptocurrency Regulations in Hong Kong and the United Kingdom. *Journal of Economic Criminology*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2025.100150>
9. Sarkar A. IMF recommends CBDC and global crypto standards for financial stability. *Cointelegraph*. URL: <https://cointelegraph.com/news/imf-recommends-cbdc-and-global-crypto-standards-for-financial-stability>
10. EU Council Approves Comprehensive Crypto Regulatory Framework. *Crypto Briefing*. URL: <https://cryptobriefing.com/eu-council-approves-comprehensive-crypto-regulatory-framework/>
11. On Virtual Assets: Law of Ukraine dated 17.02.2022 No. 2074-IX: as of November 15, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (In Ukrainian).
12. Interfax-Ukraine. Draft Law on Virtual Assets in Ukraine to Be Prepared by October with Participation of Partners – First Deputy Head of the NBU. *Interfax-Ukraine*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1062121.html> (In Ukrainian).
13. Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Other Legislative Acts of Ukraine Regarding Regulation of the Circulation of Virtual Assets in Ukraine. *Electronic Citizen's Cabinet*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56271> (In Ukrainian).

Yevhen VYSOCHYN

master, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2978-0335>

e-mail: vysochyn.yev@gmail.com

REGULATION OF CRYPTOCURRENCY USE IN UKRAINE AND WORLDWIDE

Cryptocurrencies present rapidly evolving and complex challenges for legal and regulatory systems worldwide. This paper offers a comparative analysis of regulatory frameworks in five jurisdictions: the United States, the European Union, Japan, China, and Ukraine. A systematic assessment examines how crypto-assets are classified as virtual assets, financial instruments, or payment means, using analytical, synthetic, comparative-legal, and normative-legal methodologies. The Bank for International Settlements sees digital currencies as decentralized assets without state obligations, and the European Central Bank treats them as e-money. National approaches vary: the United States addresses security tokens through the Securities and Exchange Commission and commodity tokens via the Commodity Futures Trading Commission; Japan classifies cryptocurrencies as property under its Payment Services Act; China enforces a ban on transactions and mining activities with criminal penalties; and the EU's Markets in Crypto-Assets Regulation unifies definitions and licensing requirements. Ukraine's Virtual Assets Law defines virtual assets as electronic rights but prohibits their use as legal tender, reflecting a cautious approach to safeguard monetary sovereignty. We propose aligning Ukrainian legislation with global standards by adopting MiCA's asset taxonomy; enforcing robust Know Your Customer (KYC) and Anti-Money Laundering/Combating the Financing of Terrorism (AML/CFT) protocols; licensing virtual asset service providers; differentiating regimes for utility, payment, and investment tokens; and establishing a transitional tax regime. These recommendations aim to mitigate systemic risks, protect stakeholders, and foster the sustainable development of Ukraine's digital economy.

Keywords: cryptocurrency regulation, comparative analysis, crypto-assets, MiCA, KYC, AML/CFT, digital economy

Євген Володимирович **ВИСОЧИН**

магістр, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2978-0335>

e-mail: vysochyn.yev@gmail.com

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто теоретичні основи інвестиційної привабливості підприємства, окреслено сутність поняття та його багатовимірні трактування в українських і зарубіжних дослідженнях. Проведено класифікацію внутрішніх та зовнішніх факторів, що формують здатність підприємства залучати капітал, та систематизовано ключові методи оцінювання – від рейтингового аналізу й експертного оцінювання до інтегрального підходу. Запропоновано комбінований інструментарій для підвищення точності інвестиційних рішень в умовах мінливої макроекономічної ситуації. Наголошено на контекстній залежності оцінок від макроекономічних умов.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, фактори інвестування, методи оцінювання, рейтинговий аналіз, експертні оцінки, інтегральний підхід, інвестиційні рішення

ВСТУП

В умовах глобалізації економічних зв'язків та загострення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках інвестиційна привабливість підприємств посідає ключову роль. З одного боку, інтенсивний розвиток технологій вимагає постійного оновлення виробничої бази та впровадження інновацій – сучасні виклики спонукають бізнес шукати альтернативні джерела капіталовкладень і оптимізувати структуру фінансування; а з іншого – макроекономічні флуктуації, спричинені геополітичними ризиками, коливаннями валютних курсів та нестабільністю світових товарних ринків, підвищують рівень невизначеності для інвесторів і вимагають від компаній розроблення адаптивних стратегій фінансової стійкості. У таких умовах розроблення методології, яка одночасно враховує внутрішні й зовнішні чинники – від макроекономічного середовища до людського капіталу – стає визначальною передумовою підвищення привабливості для інвесторів та забезпечення сталого розвитку. Незважаючи на наявність численних досліджень різних аспектів вимірювання привабливості, питання застосування тих чи інших методик оцінювання в умовах зростаючої політико-економічної невизначеності залишається відкритим, що зумовлює потребу подальших досліджень.

МЕТА статті – систематизувати сучасні наукові підходи до трактування поняття інвестиційної привабливості підприємства, визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на її формування, а також проаналізувати переваги й обмеження основних методів її оцінювання з метою обґрунтування доцільності застосування комбінованого підходу для прийняття ефективних інвестиційних рішень.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері інвестиційного менеджменту. Також враховано положення нормативно-правових актів, які регламентують інвестиційну діяльність в Україні. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні економічні методи, зокрема аналіз, синтез, індукція, дедукція, системно-структурний, порівняльний та графічний методи. Метод аналізу застосовано для вивчення змісту понять і підходів до трактування інвестиційної приваб-

ливості. Метод синтезу застосовано для формування узагальненої характеристики цього економічного явища. Системно-структурний метод дав змогу визначити взаємозв'язки між факторами, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства. Порівняльний метод забезпечив зіставлення наявних підходів до оцінювання, а графічні методи – візуалізацію результатів класифікації та структурування.

РЕЗУЛЬТАТИ

Будь-яке підприємство у процесі фінансово-господарської діяльності не лише створює економічні блага, товари та послуги, але й формує власний імідж, що безпосередньо впливає на рівень інвестиційної привабливості. Інвестиційний рейтинг слугує дзеркалом як загальних тенденцій інвестування в масштабах держави, так і можливостей окремого суб'єкта для залучення капіталу. За О. Коротковою, оцінювання інвестиційної привабливості є початковим етапом прийняття рішення про інвестування, даючи змогу врахувати стратегічні цілі підприємства та вимоги партнерів [1, с. 1]. Імідж підприємства є нематеріальним активом, що визначає сприйняття інвесторів стосовно надійності й перспективності. Інвестиційний рейтинг відображає макроекономічні умови та індивідуальні чинники розвитку, даючи змогу зіставити об'єкти інвестування за комплексом критеріїв для прийняття обґрунтованих рішень.

Незважаючи на значний обсяг досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, поняття інвестиційної привабливості досі не має єдиної дефініції. Найчастіше його трактують як узагальнену характеристику, що враховує як позитивні, так і негативні чинники інвестування в конкретні об'єкти чи напрями [2]. Цей підхід підкреслює багатогранність процесу прийняття інвестиційних рішень, який вимагає аналізу переваг та недоліків кожного потенційного об'єкта. Суб'єктивний аспект проявляється через залежність від індивідуальних цілей, вподобань та рівня толерантності до ризику, що визначає необхідність глибокого вивчення як інвестиційного середовища, так і власних пріоритетів. Оскільки кожен інвестор по-різному оцінює рівень прийнятного ризику та очікуваної доходності, поняття адаптується до конкретного контексту, забезпечуючи гнучкість у моделюванні стратегій розміщення капіталу та виокремленні

ключових детермінант інвестиційних рішень.

На наш погляд, інвестиційна привабливість підприємства є комплексною характеристикою, яка формується на основі внутрішніх факторів суб'єкта господарювання та зовнішніх умов ринкового середовища й визначає здатність підприємства залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси, забезпечуючи стійкість фінансового розвитку та конкурентоспроможність.

Нині немає універсального підходу до оцінювання інвестиційної привабливості – кожен інвестор обирає метод, що максимально відповідає його стратегічним цілям та критеріям прийняття рішень. Для вітчизняних підприємств з обмеженим доступом до капіталу важливо систематизувати наявні методики та обґрунтувати вибір індикаторів. Як зауважують І. Дудченко та О. Корогодова, складність інтерпретації якісних характеристик ускладнює процес оцінювання [3, с. 45]. Результати можуть істотно відрізнятись залежно від системи показників, їхніх вагових коефіцієнтів та методики обчислення – це вимагає додаткового теоретичного та емпіричного обґрунтування. Застосовувані підходи – від експертного оцінювання і рейтингового оцінювання до інтегральних методів, порівняльних аналізів і матричних моделей – мають власні переваги та обмеження стосовно складності розрахунків, доступності даних і ступеня суб'єктивності [4, с. 50]. Отже, у виборі методики слід враховувати цілі підприємства, ресурси та інформативність кожного підходу.

Розглянемо детальніше згадані вище методи оцінювання інвестиційної привабливості. Метод експертного оцінювання передбачає залучення спеціалістів із відповідною кваліфікацією та глибоким усвідомленням галузевої специфіки. Експерти аналізують обраний набір показників: фінансових, операційних, маркетингових, інноваційних тощо – і, спираючись на власний досвід, призначають кожному з них вагові коефіцієнти. Це дає змогу врахувати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності, котрі не завжди може бути формалізовано у стандартних розрахунках. Водночас суб'єктивність експертного оцінювання залишається ключовим недоліком: кінцеві висновки залежать від рівня компетентності експертів, їхніх упереджень та повноти інформації про внутрішні процеси компанії [5].

Метод рейтингового оцінювання базується на системному застосуванні низки фінансово-економічних індикаторів (ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість, оборотність капіталу тощо). Кожному індикатору надають певний бал, після чого шляхом підсумовування чи зважування формується інтегрований індекс, що дає змогу ранжувати підприємства за привабливістю для потенційних інвесторів [6, с. 104]. Перевагою цього підходу є прозорість і стандартизованість розрахунків, що спрощує порівняння між різними суб'єктами. Проте універсальність рейтингового методу може призводити до ігнорування галузевих чи компаній-специфічних чинників (наприклад, інноваційності, якості менеджменту чи репутації бренду). Схожим за ефектом є інтегральне оцінювання, яке об'єднує ключові параметри діяльності в єдиний коефіцієнт, що полегшує порівняння великої кількості підприємств, але може спотворювати картину, якщо один із показників отримує надмірну вагу або коли результати різних напрямів діяльності виявляються неврахованими [7].

Метод порівнянь полягає в тому, що показники конкретного підприємства зіставляють із середньогалузевими чи ринковими значеннями. Найчастіше застосовують порівняння за такими коефіцієнтами (табл. 1), що швидко виявляє сильні й слабкі сторони, допомагає окреслити конкурентні переваги або зони відставання, проте вимагає доступу до достовірних статистичних даних і не враховує унікальні особливості кожного суб'єкта. Значний інтерес становить матричний метод, коли позицію компанії візуалізують на матриці «ризик – прибутковість», що спрощує стратегічне планування та прийняття рішень керівництвом [8, с. 21]. Однак кількість осей у такій матриці зазвичай обмежена двома–трьома показниками, тож вона може не охоплювати всю складність діяльності. Нарешті, «трикутник прибутковості» фокусується на балансі прибутковості, ліквідності та ризику, даючи змогу оцінити доцільність капіталовкладень у коротко- та середньостроковій перспективі [9].

Окремо слід відзначити диференційований підхід, який передбачає оцінювання окремих аспектів функціонування підприємства (виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового, інноваційного тощо) за допомогою спеціалізованих показників, а потім інтеграцію цих результатів в єдину систему [4, с. 51]. Завдяки цьому методу виявляються найвразливіші ділянки діяльності та формуються цільові програми вдосконалення. Водночас застосування диференційованого аналізу потребує значних часових і трудових ресурсів, високого рівня експертної підготовки й детальної інформації про внутрішні процеси підприємства, що ускладнює його застосування в умовах обмеженого часу або недостатньої відкритості даних.

Кожен із розглянутих інструментів має власні переваги й обмеження (табл. 2). Вибір оптимального набору методик визначається конкретними умовами, цілями інвестора та галузевою специфікою підприємства. На практиці для досягнення максимальної точності та надійності зазвичай комбінують кілька методів, що забезпечує більш всебічне оцінювання ризиків і можливостей інвестування.

Водночас слід зазначити, що жоден із підходів за своєю природою не може вважатися універсальним: кожен метод володіє сильними та слабкими сторонами й потребує адаптації до галузевих особливостей, масштабу діяльності та доступності вихідних даних. Практичне оцінювання інвестиційної привабливості зазвичай передбачає поєднання формалізованих і експертних методів: наприклад, рейтингового аналізу із матричним підходом чи експертного оцінювання з диференційованим аналізом. Така гнучка методологічна стратегія забезпечує всебічний аналіз і підвищує обґрунтованість інвестиційних рішень.

На нашу думку, доцільним є застосування комбінованого інструментарію, який має реалізовуватись в чотири послідовні етапи. Спочатку формується перелік індикаторів на основі рейтингового підходу, що передбачає відбір ключових фінансових і нефінансових показників (ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість, інноваційна активність тощо). Далі кожному показнику присвоюється зважена оцінка на основі анкетування експертів та подальшого узагальнення результатів через розрахунок середніх вагових коефіцієнтів.

Таблиця 1 – Складники та узагальнюючі коефіцієнти інвестиційної привабливості підприємства [10, с. 87]

Складники	Формула розрахунку	Оптимальне значення	Критична зона
Привабливість продукції для споживача	$K_{\text{пр}} = \text{виручка від реалізації} / \text{кількість товарних пропозицій}$	≥ 1	< 1
Кадрова привабливість	$K_{\text{кп}} = (\text{чисельність прийнятих} - \text{чисельність звільнених}) / \text{середньооблікову чисельність працівників}$	≥ 0	< 0
Інноваційна привабливість	$K_{\text{інп}} = \text{фонди, що накопичені} / \text{чистий прибуток}$	$> 0,7$	$< 0,7$
Територіальна привабливість	$K_{\text{тп}} = \text{витрати на обіг} / \text{сукупні витрати}$	$< 0,5$	$\geq 0,5$
Фінансова привабливість	$K_{\text{фп}} = \text{чистий прибуток} / \text{активи}$	$> 0,15$	$\leq 0,15$
Приватизаційна привабливість	$K_{\text{прп}} = \text{дохід від цінних паперів} / \text{курс цінних паперів}$	$\geq 0,5$	$< 0,5$
Екологічна привабливість	$K_{\text{екп}} = \text{штрафні санкції за екологічні порушення} / \text{чистий прибуток}$	0	> 0
Соціальна привабливість	$K_{\text{спп}} = \text{середній рівень заробітної плати} / \text{вартість споживчого кошика}$	≥ 1	< 1

Таблиця 2 – Методи та підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства [складено автором]

Метод	Переваги	Недоліки
Метод експертного оцінювання	Гнучкість, швидкість оцінювання, можливість врахування нематеріальних чинників.	Суб'єктивність, низька повторюваність результатів, залежність від кваліфікації експертів.
Рейтинговий метод	Простота застосування, наочність результатів, можливість порівняння кількох об'єктів.	Уніфікованість шкали може не враховувати специфіку галузі чи підприємства.
Інтегральне оцінювання	Комплексність, точність, можливість агрегувати багато параметрів.	Складність у виборі ваг і нормуванні показників, потенційне спотворення через неякісні вихідні дані.
Метод порівнянь	Простота реалізації, зрозумілість для практиків, гнучкість у виборі бази порівняння.	Обмежена точність, складність підбору релевантних аналогів, можлива некоректність висновків.
Матричний метод	Чітка інтерпретація, можливість стратегічного позиціонування об'єкта на ринку.	Обмеженість кількістю факторів, ризик спрощення складної ситуації, необхідність точних вхідних даних.
«Трикутник прибутковості»	Наглядність, дає уявлення про баланс трьох ключових показників.	Не забезпечує точного кількісного аналізу, суб'єктивність побудови, підходить лише для попереднього оцінювання.
Диференційований підхід	Глибокий аналіз, можливість виявлення «вузьких місць», інформативність.	Висока трудомісткість, потреба в деталізованих даних, складність уніфікації результатів.

На третьому етапі нормування показників виконується за допомогою трикутних нечітких чисел, що забезпечує моделювання невизначеності та варіативності вхідних даних. Нарешті, інтегральне агрегування нормованих значень з ваговими коефіцієнтами дає змогу обчислити адаптивний узагальнений індекс інвестиційної привабливості, який автоматично коригується в разі суттєвих змін макроекономічного середовища. Гнучкість цього підходу полягає в можливості оперативного додавання або вилучення індикаторів без втрати цілісності оцінки, що є критично важливим за умов політико-економічної нестабільності. Адаптивна періодичність актуалізації нечітких шкал і вагових коефіцієнтів забезпечує високий рівень об'єктивності та релевантності рейтингових індексів навіть у вкрай динамічному ринковому середовищі. Так, комбінований інструментарій дає змогу підвищити точність інвестиційних рішень в умовах мінливої макроекономічної ситуації.

ВИСНОВКИ

Інвестиційна привабливість підприємства є багатограним комплексним поняттям, що об'єднує внутрішні показники діяльності та зовнішні макроекономічні чинники – від фінансової стійкості до репутаційних характеристик. Вона формує базу для прийняття стратегічних рішень інвесторами та впливає на здатність суб'єкта господарювання залучати капітал за оптимальних умов. Оцінювання демонструє високу залежність від обраного методичного підходу. Адекватна інтерпретація якісних і кількісних характеристик дає змогу виявити сильні сторони підприємства та мінімізувати ризикові зони, що особливо актуально в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури. З огляду на відсутність універсального алгоритму адаптивна система оцінювання забезпечує глибше розуміння потенціалу кожного об'єкта інвесту-

вання. Важливим завданням подальших досліджень є вдосконалення методики присвоєння вагових коефіцієнтів та уточнення процедур нормування, що дасть змогу підвищити точність і порівняльність результатів. Це стане важливим внеском у підвищення об'єктивності інвестиційного оцінювання та сприятиме розвитку ефективних стратегій капіталовкладень.

Запропонована комбінована методологія оцінювання інвестиційної привабливості базується на чотирьох послідовних етапах: від комплексного відбору ключових індикаторів до застосування нечітких трикутних чисел для моделювання невизначеності – що дає змогу адаптуватися до динаміки макроекономічного середовища. Поеднання рейтингового відбору показників з експертним узагальненням вагових коефіцієнтів підвищує релевантність індексу, а рівномірне нормування забезпечує збалансовану інтеграцію кількісних і якісних аспектів. Інтеграція даних з подальшим агрегуванням створює адаптивний узагальнений індекс, який автоматично коригується за значних змін кон'юнктури. Такий підхід гарантує гнучкість і оперативність інвестиційного аналізу, зменшуючи вплив суб'єктивності та виключаючи втрату інформації про критичні детермінанти. У практичному застосуванні методика сприятиме формулюванню обґрунтованих рекомендацій із розміщення капіталу та управління ризиками. Подальша адаптація методики до галузевих особливостей та масштабів діяльності підприємства потребує комплексного тестування в різних секторах економіки та оцінювання її релевантності на практиці. Результати застосування методології сприятимуть формуванню стратегій інвестування, спрямованих на підвищення доходності та мінімізацію ризиків у кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Короткова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства та методики її оцінювання. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: <https://shorturl.at/0dXUo>
2. Urinov D. Investment Attractiveness. *American Journal of Science on Integration and Human Development*. 2024. Vol. 2, no. 4. URL: <https://grnjournal.us/index.php/AJSIHD/article/view/4192>
3. Дудченко І., Корогодова О. Методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств в контексті міжнародного співробітництва. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології: V Міжнародна науково-практична конференція*. 2024. С. 42–46.
4. Спіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, № 4. С. 49–53.
5. Fyliuk H., Akulenko K. Methodological principles of evaluation of investment attractiveness of the enterprise. *Baltic journal of economic studies*. 2019. Vol. 4, no. 5. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-387-395>
6. Davydenko N., Skrypyk H. Evaluation methods of investment attractiveness of ukrainian agricultural enterprises. *Baltic journal of economic studies*. 2017. Vol. 3, no. 5. pp. 103–107. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-103-107>
7. Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та орг. від 23.02.1998 № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98#Text>
8. Гвоздецька І.В. Комплексне оцінювання інвестиційної привабливості промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. ... к.е.н. Хмельницький, 2009. 19 с.
9. Eling M., Jia R., Schaper P. The magic triangle: growth, profitability and safety in the insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 2022. Vol. 47, no. 2. pp. 321–348.
10. Гулько В. Фактори та показники формування інвестиційної привабливості підприємств. *Фінансовий prospect*. 2013. № 1 (9). С. 85–88.

References

1. Korotkova O.V. Investment Attractiveness of the Enterprise and Methods of Its Evaluation. *Efektivna Ekonomika*. 2013. No. 6. URL: <https://shorturl.at/0dXUo> (In Ukrainian).
2. Urinov D. Investment Attractiveness. *American Journal of Science on Integration and Human Development*. 2024. Vol. 2, no. 4. URL: <https://grnjournal.us/index.php/AJSIHD/article/view/4192>
3. Dudchenko I., Korohodova O. Methodological Approaches to Evaluating Investment Attractiveness of Enterprises in the Context of International Cooperation. *Business Analytics: Models, Tools and Technologies: 5th International Scientific and Practical Conference*. 2024. pp. 42–46. (In Ukrainian).
4. Yepifanova I.Yu., Hladka D.O. Methodological Approaches to Assessing Investment Attractiveness of Industrial Enterprises. *Herald of Odesa National University. Series: Economics*. 2019. Vol. 24, No. 4. pp. 49–53. (In Ukrainian).
5. Fyliuk H., Akulenko K. Methodological principles of evaluation of investment attractiveness of the enterprise. *Baltic journal of economic studies*. 2019. Vol. 4, no. 5. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-387-395>
6. Davydenko N., Skrypyk H. Evaluation methods of investment attractiveness of ukrainian agricultural enterprises. *Baltic journal of economic studies*. 2017. Vol. 3, no. 5. pp. 103–107. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-103-107>
7. On Approval of the Methodology for Integral Evaluation of Investment Attractiveness of Enterprises and Organizations: Order of the Agency for the Prevention of Bankruptcy of Enterprises and Organizations dated 23.02.1998 No. 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98#Text> (In Ukrainian).
8. Hvozdetzka I.V. Comprehensive Evaluation of Investment Attractiveness of Industrial Enterprises (on the Example of Machine-Building Enterprises): abstract of diss. ... PhD in Economic Sciences. Khmelnytskyi, 2009. 19 p. (In Ukrainian).
9. Eling M., Jia R., Schaper P. The magic triangle: growth, profitability and safety in the insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 2022. Vol. 47, no. 2. pp. 321–348.
10. Hunko, V. Factors and Indicators of Forming Investment Attractiveness of Enterprises. *Financial Space*. 2013. No. 1 (9). pp. 85–88. (In Ukrainian).

Yevhen VYSOCHYN

master, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2978-0335>

e-mail: vysochyn.yev@gmail.com

MODERN APPROACHES AND METHODS FOR ASSESSING ENTERPRISE INVESTMENT ATTRACTIVENESS

The paper investigates the theoretical underpinnings of enterprise investment attractiveness, offering a comprehensive analysis of its conceptual foundations and methodological approaches. Investment attractiveness is understood as an integrative characteristic that reflects both the internal capabilities and external conditions determining an enterprise's potential to secure and effectively utilise capital. The study begins by mapping out diverse definitions found in Ukrainian and international scholarship, emphasising the absence of a universally accepted interpretation and highlighting the multifaceted nature of the concept. It then categorises the drivers of investment attractiveness into internal factors – such as managerial competence, financial stability, human capital, and operational efficiency – and external factors encompassing macroeconomic stability, regulatory environment, market infrastructure, and socio-political conditions.

Subsequently, key assessment methods are examined in detail. The expert appraisal method leverages specialist judgments to weight qualitative and quantitative indicators, while the rating method assigns scores to standard financial metrics to produce a comparative index. Integral evaluation condenses multiple parameters into a single coefficient, facilitating cross-company benchmarking, whereas comparative analysis juxtaposes firm-level data against industry averages. Matrix techniques (e.g., risk–return mapping) and profitability-risk “triangles” are considered for their strategic planning utility, and differentiated approaches are discussed for their ability to tailor criteria to specific operational domains. The paper argues that no single method is sufficient; rather, a hybrid framework that combines complementary techniques can yield more robust and context-sensitive insights.

Finally, the research underscores the importance of aligning methodological choices with investor objectives, industry characteristics, and data availability. Practical recommendations are provided for implementing adaptive evaluation systems that enhance transparency, reduce uncertainty, and support informed decision-making. By integrating theoretical perspectives with applied tools, the paper contributes to the development of resilient investment strategies capable of navigating dynamic economic landscapes.

Keywords: investment attractiveness, investment factors, evaluation methods, rating analysis, expert appraisal, integral approach, investment decisions

Віталій Васильович ВАРЦАБА

здобувач, Ужгородський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4680-9013>

e-mail: vitalii.vartsaba@uzhnu.edu.ua

ФІНАНСОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЧЕРЕЗ ESG: ПОТЕНЦІАЛ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

У статті розкрито сутність сталого фінансування як ключового інструменту досягнення цілей сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Проаналізовано міжнародні підходи до інтеграції ESG-факторів у фінансову діяльність, зокрема в межах політики ЄС, МФК та Світового банку. Розглянуто потенціал таких підходів для післявоєнного відновлення економіки України. Обґрунтовано необхідність залучення приватного капіталу, формування національної таксономії сталих проєктів і прозорості звітності. Визначено, що ESG-реформи є стратегічною передумовою для переходу до низьковуглецевої, інклюзивної та конкурентоспроможної економіки.

Ключові слова: сталий розвиток, ESG-фактори, стале фінансування, повоєнне відновлення, інвестиції

ВСТУП

Впродовж останніх років спостерігається зростаючий інтерес наукової спільноти до проблематики сталого фінансування, що пояснюється нагальною потребою адаптації економічних систем до глобальних викликів, зумовлених кліматичними змінами, вичерпністю природних ресурсів і соціальною нерівністю. У працях західних і вітчизняних дослідників (зокрема у публікаціях Міжнародної фінансової корпорації, Європейської комісії, Світового банку, а також дослідженнях українських аналітичних центрів) розкрито підходи до ESG-інтеграції у фінансовий сектор, класифікації економічної діяльності згідно з критеріями сталості, а також аналізуються механізми фінансування переходу до кліматостійкої економіки.

Попри значну кількість досліджень, недостатньо уваги приділено аналізу взаємозв'язку між розвитком системи сталого фінансування та потребами повоєнного відновлення України. Зокрема, актуальним залишається питання ролі приватного капіталу в трансформації економіки через призму ESG-факторів, а також оцінювання інституційних і регуляторних умов, необхідних для ефективного залучення інвестицій у сталий розвиток.

МЕТА статті – систематизація підходів до сталого фінансування, виявлення його ключових компонентів та інструментів, а також обґрунтування потенціалу застосування цих підходів у відновленні та модернізації української економіки з урахуванням міжнародних стандартів сталості.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплексний методологічний підхід, що включає аналіз нормативних документів ЄС, Світового банку, МФК, огляд аналітичних звітів і рекомендацій зі сталого фінансування, а також порівняльне оцінювання інвестиційного потенціалу за сценаріями з урахуванням ESG-реформ. Застосовано методи системного аналізу, контент-аналізу офіційних джерел та логіко-аналітичного узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Протягом останніх років стале фінансування отримало потужний імпульс завдяки інноваціям. Відтак, цей сектор стрімко переходить від нішевої сфери до ключового елементу інвестиційних портфелів. Цей те-

рмін є досить широким і часто застосовується як синонім до кліматичного та зеленого фінансування. Проте, попри схожість, важливо розрізнити ці поняття. Кліматичне фінансування передбачає надання коштів для адаптації до змін клімату та їх пом'якшення. Зелене фінансування має ширший спектр, охоплюючи також інші екологічні цілі, такі як захист і відновлення біорізноманіття. Стале фінансування включає ще ширше коло аспектів: екологічних, соціальних та управлінських (ESG). Це означає, що сталий фінансовий підхід охоплює чимало напрямів: від клімату, використання відновлюваної енергії та охорони біорізноманіття до питань нерівності, розмаїття, оплати праці та протидії корупції [1].

Отже, сталим вважається таке фінансування, яке забезпечується ефективним управлінням кліматичними, екологічними та соціальними ризиками. Система управління цими ризиками передбачає безперервне виявлення, оцінювання, моніторинг, контроль, звітування та пом'якшення негативного впливу, що може виникнути в результаті підготовки чи реалізації фінансованих проєктів або діяльності самих отримувачів фінансування [6]. Наявність такої системи є ключовим елементом політики сталого розвитку та має критичне значення для фінансових установ, їхніх клієнтів та інвесторів.

На рис. 1 подано канали трансформації кліматичних ризиків у фінансові.

На сьогодні загальноновизнаним світовим стандартом управління екологічними та соціальними ризиками вважаються підходи Міжнародної фінансової корпорації, що включають Стандарти діяльності для екологічного та соціального менеджменту та Методику оцінювання корпоративного управління [5]. Водночас досягнення кліматичних і екологічних цілей вимагає масштабних інвестицій, що значно перевищують ресурси державного сектору.

У зв'язку з цим, відповідно до Стратегії ЄС із фінансування переходу до сталої економіки, державну фінансову політику має бути спрямовано на залучення приватного капіталу до сталих проєктів. Це передбачає розвиток фінансового сектору у трьох напрямках:

- переорієнтація інвестицій на екологічно безпечні технології та бізнес-моделі;
- фінансування довгострокового стійкого економічного зростання;
- підтримка переходу до низьковуглецевої, кліматостійкої та циркулярної економіки [3].



Рис. 1. Трансформація кліматичних ризиків у фінансові [6]

Окрім інтеграції ESG-факторів у корпоративне управління та систем управління ризиками, Стратегія передбачає ще три ключові елементи розвитку сталого фінансування:

1. Оцінювання та відбір проектів з урахуванням екологічних цілей і принципів сталого розвитку, визначених в регламенті ЄС.
2. Розкриття інформації фінансовими й нефінансовими компаніями про рівень сталості їхньої діяльності.
3. Застосування спеціальних інструментів для прийняття рішень зі сталого фінансування та запобігання грінвошингу [3].

Оцінювання проектів відбувається на основі відповідної таксономії економічної діяльності. Станом на 2021 р. єдиної глобальної таксономії немає: у світі застосовуються як офіційно визнані, так і ринкові класифікації. Світовий банк розробив методичні рекомендації для створення національної таксономії. В межах Європейського Зеленого курсу ставиться мета запровадити науково-обґрунтовану систему класифікації, яка визначатиме види діяльності, що відповідають принципам сталого розвитку, та встановлюватиме порогові технічні критерії. Така таксономія сприятиме переходу до економіки, що є ресурсоефективною, низьковуглецевою та стійкою до кліматичних ризиків. Вона також забезпечить прозорість – завдяки обов'язковому розк-

риттю великими компаніями інформації про екологічні й соціальні аспекти їх діяльності, вплив на довкілля та пов'язані фінансові ризики. Це дає змогу інвесторам і громадськості краще розуміти, наскільки ефективно компанія інтегрує сталі практики у свою діяльність.

Так, розгляд усіх вищезазначених компонентів сталого фінансування дає змогу системно охопити його вплив на економіку, суспільство та довкілля. Взаємозв'язок між фінансовими сферами й елементами сталого розвитку відображено на рис. 2.

Сталий розвиток стає загальноприйнятою нормою і бізнесу в усіх сферах не варто залишатися осторонь. Зростає кількість свідомих споживачів, які прагнуть жити екологічно та очікують, що компанії поділятимуть їхні цінності. Сучасні бренди, які орієнтуються на сталий розвиток, здобувають конкурентні переваги на динамічному ринку.

По-перше, екологічно відповідальні компанії демонструють кращі результати порівняно з тими, що ігнорують принципи сталості. Дослідження свідчать, що все більше клієнтів очікують від бізнесу реальних кроків у напрямі екологічності, і багато з них готові змінити постачальника товарів чи послуг, якщо не бачать прогресу. Різноманіття доступних сервісів дає змогу споживачам обирати тих, хто діє відповідально.

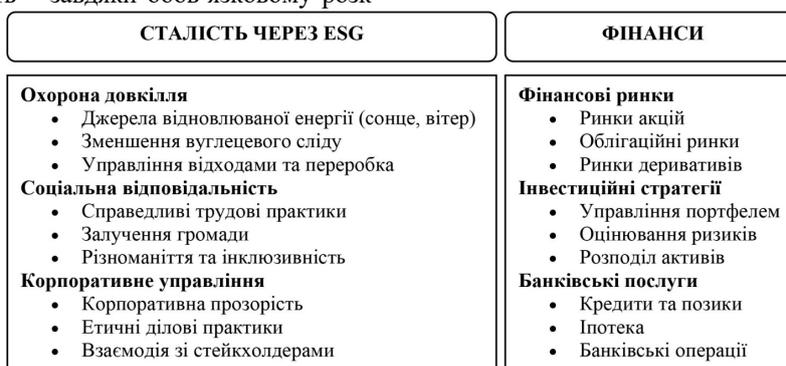


Рис. 2. Елементи концепції сталого фінансування [2]

По-друге, компанії стикаються з дедалі більшими регуляторними вимогами – зокрема стосовно прозорості звітності про вплив на довкілля, соціальну відповідальність і корпоративне управління (ESG). Це важливо для боротьби з грінвошингом і зміцнення довіри до бізнесу.

По-третє, сталий розвиток стає ключовим чинником для залучення та утримання талантів. Особливо це стосується молодих фахівців – мілленіалів і представників покоління Z, які все частіше обирають роботодавців, що поділяють їхні екологічні та соціальні переконання.

Насамкінець впровадження сталих практик дає компаніям змогу підвищити ефективність і зменшити витрати в довгостроковій перспективі. Енергоощадні технології, оптимізація процесів і зменшення відходів допомагають знизити операційні витрати. Крім того, орієнтація на сталість стимулює інновації, сприяє створенню гнучких і стійких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до викликів майбутнього [2].

Усе це робить сталий бізнес важливим рушієм економічного відновлення, особливо в умовах післявоєнної реконструкції України. Враховуючи масштабні руйнування, необхідність модернізації інфраструктури та інтеграції в глобальні ринки, сталий підхід у веденні бізнесу стає не просто перевагою, а стратегічною необхідністю. Екологічна відповідальність у поєднанні з економічною ефективністю формує основу для довгострокової стабільності, інвестиційної привабливості та стійкого розвитку країни в майбутньому.

Від початку повномасштабного вторгнення Уряд України разом з Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН щорічно публікують Звіт з оцінювання збитків і потреб (Rapid Damage and Needs Assessment – RDNA), які виникли внаслідок широкомасштабного вторгнення росії. Інформація, що подається, є основою для формування Світовим банком і Міжнародною фінансовою корпорацією зведеного звіту «Можливості приватного сектору для зеленої та стійкої реконструкції в Україні». Міжнародні фахівці наголошують, що важливо не лише відновлювати старі галузі, а й розвивати нові, орієнтовані на європейські та глобальні ринки. Звіт також окреслює інвестиційні можливості, що виходять за межі базових потреб відновлення, зокрема у сферах, які сприятимуть «зеленому» переходу та глибшій інтеграції в міжнародні ланцюги постачання [5] (табл. 1).

Як бачимо, потенціал мобілізації приватного капіталу суттєво відрізняється з огляду на впровадження

ESG-реформ та принципів фінансування сталого відновлення в Україні. За підрахунками фахівців за умови належних реформ і стимулів потенціал приватного фінансування до 2033 р. може зрости до понад 400 млрд дол. США загалом, що є потужним свідченням здатності приватного сектору відігравати ключову роль у фінансуванні повоєнного відновлення [4]. Такий обсяг інвестицій може не лише компенсувати частину втрат, завданих війною, але й стати основою для глибокої модернізації економіки, переходу до низьковуглецевої моделі розвитку, підвищення енергоефективності та цифровізації. Інтеграція принципів ESG дасть змогу спрямовувати капітал у проекти, що забезпечують довгострокову стабільність, зменшують ризики для інвесторів і сприяють гармонізації з європейськими стандартами сталого розвитку. У результаті відновлення України може стати не просто поверненням до довоєнного стану, а якісним ривком уперед – до більш інклюзивної, зеленої та конкурентоспроможної економіки.

ВИСНОВКИ

Одержані результати дослідження свідчать про те, що сталий підхід до фінансування відіграє ключову роль у трансформації економічних моделей відповідно до ESG-принципів. Інтеграція сталого фінансування у фінансову систему забезпечує зниження екологічних і соціальних ризиків та сприяє формуванню довгострокової інвестиційної привабливості. Аналіз сучасних міжнародних підходів засвідчив, що сталий фінансовий сектор базується на принципах прозорості, відповідального управління, оцінювання ризиків. Водночас ефективне впровадження таких підходів потребує чітких інституційних рамок і стимулів для бізнесу.

У контексті післявоєнного відновлення України сталий підхід до фінансування відкриває значний потенціал для мобілізації приватного капіталу. Запровадження ESG-реформ дає змогу збільшити обсяги інвестицій у критичні сектори (енергетику, транспорт, агросектор, цифрову інфраструктуру) та сприяє створенню економіки, що є інноваційною й конкурентоспроможною.

Отже, впровадження принципів сталого фінансування має стати одним із пріоритетних напрямів державної фінансової політики та основою для партнерства держави, бізнесу і міжнародних інституцій у відновленні та модернізації України. Перехід до сталих фінансових практик є не лише вимогою часу, а й стратегічною можливістю для формування економіки майбутнього.

Таблиця 1 – Потреби України в RDNA та прогнозовані можливості фінансування з боку приватного сектору на 2023-2033 рр. (млрд дол. США) [5]

Сфера	Оцінка потреб за RDNA	Потенціал приватного сектору без ESG-реформ	Потенціал приватного сектору з ESG-реформами
Сільське господарство	29,7	24,2	34,6
Житло	68,6	67,1	90,6
Транспорт і логістика	92,1	8,8	47,2
Енергетика та видобуток	47,0	30,7	167,3
Промисловість і торгівля	23,2	17,8	29,6
Телекомунікації, цифровізація	4,5	2,6	9,1
Фінанси та банківська справа	6,8	15,1	27,0

Список використаних джерел

1. Henry D. The top 5 sustainable finance innovations of 2023. 2023. URL: <https://thinklandscape.globallandscapesforum.org/65738/the-top-5-sustainable-finance-innovations-of-2023>

2. Kovalenko A. Top Green Finance Companies — Sustainable Fintech Firms In The World. 2024. URL: <https://dashdevs.com/blog/top-10-fintech-companies-that-worship-sustainability-social-change>
3. Strategy for financing the transition to a sustainable economy. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. 2021. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/strategy-financing-transition-sustainable-economy_en
4. Дорожня карта сталого фінансування 2025-2030. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2025. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/dorozhnia-karta-staloho-finansuvannia.pdf>
5. Можливості залучення приватного сектору до зеленої та стійкої відбудови України. Узагальнюючий звіт. Світовий банк. 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf>
6. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Національний банк України. 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf

References

1. Henry D. The top 5 sustainable finance innovations of 2023. 2023. URL: <https://thinklandscape.globallandscapesforum.org/65738/the-top-5-sustainable-finance-innovations-of-2023>
2. Kovalenko A. Top Green Finance Companies — Sustainable Fintech Firms In The World. 2024. URL: <https://dashdevs.com/blog/top-10-fintech-companies-that-worship-sustainability-social-change>
3. Strategy for financing the transition to a sustainable economy. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. 2021. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/strategy-financing-transition-sustainable-economy_en
4. Sustainable Finance Roadmap 2025-2030. National Securities and Stock Market Commission. 2025. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/dorozhnia-karta-staloho-finansuvannia.pdf> (In Ukrainian).
5. Opportunities for Private Sector Engagement in Ukraine's Green and Resilient Reconstruction. Synthesis Report. World Bank. 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf>
6. Sustainable Finance Development Policy for the Period to 2025. National Bank of Ukraine. 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf (In Ukrainian).

Vitalii VARTSABA

applicant, Uzhgorod National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4680-9013>

e-mail: vitalii.vartsaba@uzhnu.edu.ua

FINANCIAL TRANSFORMATION THROUGH ESG: THE POTENTIAL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

This paper explores the concept and significance of sustainable finance as a vital tool for addressing environmental, social, and governance (ESG) challenges in the context of global development and post-war economic recovery. The study highlights the evolution of sustainable finance from a niche trend to a core component of investment portfolios, emphasizing the importance of ESG integration in financial systems. Particular attention is paid to distinguishing sustainable finance from related concepts such as green and climate finance, clarifying the broader scope of ESG-driven financial strategies.

The paper analyzes key international approaches and policy frameworks, including the European Union's Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy, the International Finance Corporation's performance standards, and the World Bank's recommendations for developing national taxonomies of sustainable economic activities. The relevance of these frameworks is examined in the context of Ukraine's post-war reconstruction and transition to a low-carbon, inclusive economy.

The purpose of the paper is to systematize approaches to sustainable finance, identify its key components and instruments, and justify the potential of applying these approaches in the recovery and modernization of the Ukrainian economy in accordance with international sustainability standards. The study outlines the importance of ESG reforms for attracting private capital, increasing investment transparency, and aligning national development strategies with global trends.

Methodologically, the research employs content analysis of international policy documents and analytical reports, as well as a comparative evaluation of investment scenarios with and without ESG integration. The findings support the conclusion that sustainable finance offers a strategic opportunity not only to rebuild critical infrastructure but also to create a resilient and competitive economy. The paper underscores the need for institutional support, regulatory adaptation, and active cooperation between the public and private sectors to maximize the benefits of sustainable financial practices in Ukraine's recovery efforts.

Keywords: sustainable development, ESG factors, sustainable financing, post-war reconstruction, investments

Ольга Ярославівна **МАЛІНОВСЬКА**

к.е.н., доцент кафедри, Львівський національний університет імені І. Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5820-3896>

e-mail: malinovska_o@ukr.net

СФЕРА КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено стан сфери культурних послуг в Україні в умовах війни та виклики, з якими вона стикається. Проаналізовано наслідки збройної агресії для культурної інфраструктури та спадщини, зокрема її руйнування, втрату матеріальних цінностей, скорочення фінансування та доступу до послуг для населення. Розкрито трансформацію культурного попиту споживачів, зростання інтересу до патріотичного контенту, заходи з підтримки розвитку сфери культури та захисту об'єктів спадщини. Окреслено перспективи відновлення галузі: модернізацію, цифровізацію, партнерства, диверсифікацію ресурсів, адаптацію до нових викликів.

Ключові слова: сфера культурних послуг, культура, культурні послуги, війна

ВСТУП

Сфера культурних послуг є фундаментальною опорою суспільного розвитку, що визначає ціннісні орієнтири, забезпечує збереження спадщини, стимулює креативність та зміцнює соціальну згуртованість. В Україні, яка володіє багатою культурною спадщиною та значним людським потенціалом, сфера культурних послуг зіштовхується з безпрецедентними викликами. Ці виклики посилюються в умовах повномасштабної військової агресії, економічної нестабільності та динамічних суспільних трансформацій. Проблема функціонування та розвитку культурних послуг в таких умовах є надзвичайно актуальною як з наукового, так і з практичного погляду, оскільки сфера культури виступає одним із ключових елементів стійкості нації та її подальшого відновлення.

Дослідження вітчизняних науковців відображають числені трансформаційні процеси, які сьогодні переживає сфера культурних послуг. Так, динаміку впливу економічних та соціальних проблем в умовах війни на сферу культури вивчали І.М. Бінок та О.О. Бердичевська, зокрема зміни у функціонуванні закладів культури, особливі умови роботи закладів, благодійні заходи, волонтерську діяльність працівників культурної сфери тощо [1], С.Л. Шульц та О.А. Войченко розглядали вплив зростаючої інфляції та споживчих цін на споживання культурного продукту [2], Л. Кожекіна, Т. Самчук, А. Цикало на основі соціологічних опитувань Українського культурного фонду визначили основні стратегії адаптації працівників та підприємств сфери культури та креативних індустрій до умов війни [3]. Важливими також є дослідження Міністерства культури та стратегічних комунікацій, Українського центру культурних досліджень та громадських організацій стосовно динаміки змін споживчої поведінки у сфері культури, руйнувань культурної інфраструктури, оцінювання доступності закладів культури тощо.

Втім, через тривалість війни та її довгострокові наслідки для економіки та суспільства, необхідно продовжувати аналітичні дослідження динаміки змін галузі, нових тенденцій трансформацій та заходів, які вживаються для стабілізації ситуації й забезпечення розвитку. Саме цим невирішеним аспектам присвячено цю статтю.

МЕТА статті – проведення аналізу сучасного стану та наявних викликів у сфері культурних послуг в Україні

в умовах війни, а також обґрунтування перспективних напрямів її розвитку та адаптації до постконфліктної реальності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтувалося на аналізі інформації, одержаної з різноманітних джерел. Основними матеріалами слугували офіційні звіти державних органів, зокрема Міністерства культури та стратегічних комунікацій, аналітичні доповіді українських та міжнародних громадських організацій, а також застосовано публікації з провідних українських медіа, які висвітлюють культурні події та проблемні аспекти.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сфера культурних послуг в Україні перебуває у стані кризового функціонування, що водночас стимулює трансформаційні процеси. Військова агресія стала каталізатором, який не лише викрив застарілі проблеми, наприклад стосовно тривалої недофінансованості розвитку, а й спричинив появу абсолютно нових викликів, які вимагають негайної та системної реакції з боку всіх зацікавлених сторін.

Одним з найбільш руйнівних наслідків є пошкодження та знищення культурної інфраструктури. За даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, станом на початок 2025 р. знищено або пошкоджено 1333 об'єктів матеріальної культурної спадщини та 2185 об'єктів культурної інфраструктури включно з музеями, театрами, бібліотеками, клубними установами та архітектурними пам'ятками [4]. Втрати не обмежуються лише фізичними спорудами, адже включають також цінні музейні експонати, архівні документи, бібліотечні фонди та художні колекції, що означає не тільки значні матеріальні збитки, а й де-факто втрату доступу до культурних послуг для мільйонів громадян, особливо на деокупованих територіях та в районах, що знаходяться поблизу лінії фронту. Це створює масштабне завдання для держави та громадського сектору з документування втрат, тимчасової консервації вцілілих об'єктів та в довгостроковій перспективі їхнього комплексного відновлення. Під час війни у різних регіонах місцева та регіональна влада у співпраці з активістами та професійним мистецьким середовищем вживають заходів для захисту культурних об'єктів: вітражі закрито дерев'яними щитами,

пам'ятники обкладено кількома шарами мішків з піском або обгорнуто у спеціальну гідроізоляційну плівку, мати зі скловолокна і знову у плівку-гідробар'єр [5]. Крім того, правоохоронні органи відкривають кримінальні справи з викрадення об'єктів музейного фонду, а колекції музеїв та галерей з території, які може бути захоплено, евакуюють з прифронтових територій вглиб країни за координації Мінкульту [6].

Втім, крім фізичних руйнувань, сфера культури зіткнулася з різким скороченням фінансування, що є системною проблемою в умовах воєнного часу. Державний бюджет, переорієнтований на першочергові оборонні потреби, значно зменшив асигнування на культурну галузь, що традиційно і так були невеликі відносно інших галузей: до 8,7 млрд грн у 2023 р. (0,28 % від усіх видатків), 10,7 млрд грн у 2024 р. (0,34 %), і 10,5 млрд грн (0,29 %) у 2025 р. Номінально видатки на сферу культури збільшилися порівняно з 2021 р., однак, враховуючи інфляцію та девальвацію гривні, реальні видатки зменшилися на 35,5% [7]. Пропорційно ситуація складається і в розподілі витрат з місцевих бюджетів, на які покладено більшість витрат на забезпечення функціонування сфери культури в регіонах. Таке становище призводить до значного дефіциту фінансових ресурсів, необхідних для підтримки операційної діяльності закладів культури, забезпечення гідної оплати праці працівникам, а також реалізації нових проєктів. Міжнародна допомога, попри її безперечну значущість, має проєктний характер і не завжди покриває базові операційні потреби інституцій, а її отримання коштів нерідко пов'язане зі складними бюрократичними процедурами. Наслідком цих процесів є скорочення штатів працівників, призупинення діяльності багатьох культурних закладів та, як результат, зниження загальної якості надання культурних послуг у регіонах. Так, за даними Національної бібліотеки ім. Я. Мудрого, на кінець 2024 р. у 69 територіальних громадах не працювала жодна бібліотека: в Луганській обл. (20 громад), Донецькій (11 громад), Запорізькій, Харківській та Херсонській областях (по 8 громад), Чернівецькій (6 громад), у Закарпатській, Одеській, Дніпропетровській, Сумській та Тернопільській областях по 1-2 громади, працівники більшості закладів перебували у відпустках за власний рахунок [8]. Водночас, за даними Українського центру дослідження культури в 2024 р. п'ята частина всіх клубних закладів країни потребували капітального ремонту, а ще 2,5% перебували в аварійному стані. Матеріально-технічна база клубних закладів у більшості регіонів є застарілою: щонайменше 24 % від загальної кількості обладнання потребує ремонту і майже 69% – капітального ремонту [9].

Однак спостерігаються глибокі зміни у структурі та динаміці культурних потреб населення. В умовах постійного психологічного стресу, вимушених внутрішніх та зовнішніх переміщень, а також загальної невизначеності стосовно майбутнього, населення шукає у культурі не лише розваги, а й джерела психологічної розрядки, відчуття приналежності та єдності. Зафіксовано значне зростання попиту на культурні продукти, що допомагають осмислити травматичний досвід війни, підтримати національний дух, вшанувати пам'ять про загиблих та героїв. Зокрема, значно підвищилася популярність патріотичного контенту, документального мистецтва, а також проєктів, спрямованих на психологічну реабілі-

тацію та арттерапію. За даними опитування Мінкульту, якісні культурні послуги в громаді від 2024 р. 25 % респондентів повідомили, що їхні культурні запити зросли в умовах війни, а ще майже 30% відповіли, що їхні культурні потреби урозніоманітнілись [10]. Ця об'єктивна зміна у запитах населення вимагає від культурних інституцій швидкої адаптації їхніх програм та переорієнтації на нові, суспільно важливі потреби. Необхідно відзначити, що сфера культурних послуг часто реагує проактивно, а не реактивно, пропонуючи споживачам способи рефлексувати пережиті події ще до того, як на це з'являється масовий запит.

Не менш важливою тенденцією є активація цифрових технологій, яка перетворилася з актуального тренду на життєву необхідність. Значна частина культурних інституцій, опинившись у складних умовах, вимушено перейшла в онлайн-формат, створюючи віртуальні екскурсії музеями, цифрові архіви, онлайн-трансляції вистав та концертів. Під час цього процесу корисним став досвід, здобутий під час пандемії COVID-19 та вироблені тоді стратегії комунікації та контактування зі споживачами. Цей перехід дав змогу не лише зберегти зв'язок з наявною аудиторією, але й значно розширити її географію, надаючи доступ до української культури як на тимчасово окупованих територіях, так і для українців за кордоном. Проте, слід зауважити, що не всі заклади мають належну технічну базу, необхідне обладнання та кваліфікований персонал для повноцінної та ефективної роботи в цифровому просторі, що створює проблему «цифрового розриву» та потребує системних інвестицій у цій галузі.

Нарешті, військовий конфлікт суттєво посилив роль культурних послуг у формуванні стійкості суспільства та його національної ідентичності. Культурні проєкти та ініціативи стали потужним інструментом психологічної підтримки, консолідації громад, збереження та переосмислення пам'яті про війну та формування національної стійкості перед обличчям агресії. Культурні діячі та інституції активно долучаються до інформаційної війни, популяризуючи українську культуру та правду про війну на міжнародній арені, що сприяє зміцненню позицій України у світі.

Підсумовуючи аналіз сучасного стану сфери культурних послуг в Україні та викликів, з якими вона зіткнулась в умовах війни, необхідно позначити перспективні напрями розвитку галузі, серед яких:

- системне відновлення та модернізація культурної інфраструктури;
- диверсифікація джерел фінансування діяльності закладів культури ;
- адаптація до динамічних потреб аудиторії;
- посилення цифровізації та інновацій;
- розвиток партнерства та міжнародної співпраці.

ВИСНОВКИ

Сфера культурних послуг в Україні, попри значні втрати та виклики, продемонструвала стійкість, адаптивність та здатність до самоорганізації. Незважаючи на масштабні руйнування інфраструктури, вживаються заходи для збереження спадщини та ведеться підготовка до майбутніх судових позовів у міжнародні інстанції для реституції об'єктів спадщини. Професійна спільнота впроваджує нові форми та формати надання куль-

турних послуг, зокрема за допомогою цифрових технологій. Зростання рівня патріотизму в умовах війни активувало суспільний запит на український культурний продукт і сьогодні спостерігається активація його виробництва як комерційними учасниками ринку, так і некомерційними державними та комунальними устано-

вами в регіонах. Все ще гостро стоїть питання фінансування діяльності у сфері культури, адже бюджетні кошти не покривають необхідні капітальні інвестиції для ремонту та модернізації численних закладів культури й об'єктів культурної спадщини.

Список використаних джерел

1. Бітюк І., Бердичевська О. Перспективи розвитку сфери культури у період воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. вип. 3. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-14>
2. Шульц С.Л., Войтенко О.А. Сфера культурних послуг у регіонах України в умовах війни. *Розвиток України в умовах мілітарного впливу: соціально-правові, економічні та екологічні аспекти: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 28 берез. 2023). Київ, 2023. Ч. 1. С. 158–162. URL: https://hozpravoreposit.kyiv.ua/bitstream/handle/765432198/213/DevelopmentOfUkraine_voll.pdf?sequence=1
3. Кожекіна Л., Самчук Т., Цикало А. Сфера культури та креативних індустрій України — особливості адаптації до умов війни (за даними досліджень УКФ). *Sociology: Theory, Methods, Marketing*. 2024. вип. 3. URL: <https://doi.org/10.15407/sociology2024.03.103>
4. Міністерство Культури Та Стратегічних Комунікацій. 1333 пам'ятки культурної спадщини та 2185 об'єктів культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію станом на кінець січня 2025 року. *Міністрество культури та стратегічних комунікацій*. 01.02.2025. URL: <https://mcs.gov.ua/news/1333-pamyatky-kulturnoyi-spadshhynu-ta-2185-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu-standom-na-kinecz-sichnya-2025-roku/>
5. Інститут Стратегії Культури. Спадщина: як у Львові захищають пам'ятки в часі війни. *Інститут стратегії культури*. 15.04.2022. URL: <https://isc.lviv.ua/spadshchyna-v-chasi-vijny/>
6. Васюковська В. Під обстрілами, але не забути: як Україна рятує культурну спадщину під час війни. *Факти*. 18.04.2025. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250418-pid-obstrilamy-ale-ne-zabuti-yak-ukrayina-ryatuye-kulturnu-spadshhynu-pid-chas-vijny/>
7. Сагайдак О. Концептуальна стагнація. Про що говорить проєкт бюджету на культуру 2025? *Українська правда. Життя*. 25.12.2024. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/znovu-mizerniy-byudzhet-na-kulturu-2025-303923/>
8. Блог Національної бібліотеки України ім. Ярослава Мудрого. ПБ України в умовах російської збройної агресії: результати X етапу дослідження. *Блог Національної бібліотеки України ім. Ярослава Мудрого*, 25.11.2024. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=10493>
9. Український Центр Культурних Досліджень. Огляд адміністративної звітності про діяльність клубних закладів на території України відповідно форми № 7-НК за 2024 р. *Український центр культурних досліджень*. 16.05.2025. URL: <https://uccr.org.ua/doslidzhennia/>
10. Міністерство культури та стратегічних комунікацій та Офіс підтримки відновлення. Якісні культурні послуги в громадах. Результати всеукраїнського опитування громад. *Міністрество культури та стратегічних комунікацій*. 21.10.2024. URL: https://mcs.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/preza_pidsumky_opytuvannya_16-9_povna-versiya_5.pdf

References

1. Bitiuk I., Berdychevska O. Perspectives of development of the cultural sphere during the martial law]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomiczni nauky»*. 2023. Issue 3. pp. 96–99. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-14> [in Ukrainian].
2. Shults S. L., Voitenko O. The sphere of cultural services in the regions of Ukraine in the conditions of war. *Rozvytok Ukrainy v umovakh militarного vplyvu: sotsialno-pravovi, ekonomichni ta ekolohichni aspekty: Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, March 28, 2023). Kyiv, 2023. part 1. pp. 158–162. URL: https://hozpravoreposit.kyiv.ua/bitstream/handle/765432198/213/DevelopmentOfUkraine_voll.pdf?sequence=1 [in Ukrainian].
3. Kozhekina L., Samchuk T., Tsykalo A. Cultural and creative industries sphere of Ukraine – features of adaptation to war conditions. *Sociology: Theory, Methods, Marketing*. 2024. Issue 3. URL: <https://doi.org/10.15407/sociology2024.03.103>
4. Ministry of culture and strategic communications. 1,333 cultural heritage sites and 2,185 cultural infrastructure facilities were damaged in Ukraine due to Russian aggression as of the end of January 2025. *Ministrestvo kultury ta stratehichnykh komunikatsii*. 01.02.2025. URL: <https://mcs.gov.ua/news/1333-pamyatky-kulturnoyi-spadshhynu-ta-2185-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu-standom-na-kinecz-sichnya-2025-roku/> [in Ukrainian].
5. Institute of cultural strategy. Heritage: how Lviv protects monuments during wartime. *Instytut stratehii kultury*. 15.04.2022. URL: <https://isc.lviv.ua/spadshchyna-v-chasi-vijny/> [in Ukrainian].
6. Vaskovska V. Under fire, but not forgotten: how Ukraine saves cultural heritage during war. *Fakty*. 18.04.2025. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250418-pid-obstrilamy-ale-ne-zabuti-yak-ukrayina-ryatuye-kulturnu-spadshhynu-pid-chas-vijny/> [in Ukrainian].
7. Sahaidak O. Conceptual stagnation. What does the draft budget for culture 2025 say? *Ukrainska pravda. Zhyttia*. 25.12.2024. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/znovu-mizerniy-byudzhet-na-kulturu-2025-303923/> [in Ukrainian].
8. PL of Ukraine in the conditions of Russian armed aggression: results of the X stage of the study. *Bloh Natsionalnoi biblioteky Ukrainy im. Yaroslava Mudroho*, 25.11.2024. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=10493> [in Ukrainian].
9. Ukrainian Center for Cultural Studies. Review of administrative reporting on the activities of club establishments in Ukraine according to form № 7-NK for 2024. *Ukrainskyi tsentr kulturnykh doslidzhen*. 16.05.2025. URL: <https://uccr.org.ua/doslidzhennia/> [in Ukrainian].
10. Ministry of Culture and Strategic Communications and Office of Recovery Support. Quality cultural services in communities. Results of the all-Ukrainian survey of communities. *Ministerstvo kultury ta stratehichnykh komunikatsii*. 21.10.2024. URL: https://mcs.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/preza_pidsumky_opytuvannya_16-9_povna-versiya_5.pdf [in Ukrainian].

Olha MALINOVSKA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5820-3896>

e-mail: malinovska_o@ukr.net

CULTURAL SERVICES' SPHERE IN UKRAINE: STATE AND CHALLENGES IN THE CONTEXT OF WAR

The cultural services sphere in Ukraine plays a crucial role in preserving national identity, fostering creativity, and ensuring societal resilience. However, the full-scale war has posed unprecedented challenges to its functioning and development. The ongoing destruction of cultural infrastructure, financial instability, and transformations in public demand for cultural services highlight the need for comprehensive analysis and strategic planning. The purpose of the paper is to examine the current state and key challenges of the cultural services sector in wartime Ukraine, and to outline possible directions for its recovery, adaptation, and sustainable development in the post-conflict context. The war has caused widespread damage to cultural institutions, with thousands of objects destroyed or under threat. Public funding for culture has declined, limiting institutional capacity, especially at the local level. International aid, while important, remains inconsistent and difficult to access. At the same time, significant shifts in cultural demand have been observed: increased interest in patriotic content, trauma-related artistic expression, and psychological support through art. Surveys indicate a growing need for cultural services that offer emotional support, facilitate collective reflection, and promote community cohesion. Cultural institutions have rapidly adapted by digitalising services, enhancing online presence, and introducing new formats of interaction with audiences, including displaced persons and communities near frontline areas. The development of virtual museums, online performances, and mobile cultural units illustrates this transformation. Despite serious challenges, the cultural sector has demonstrated resilience, creativity, and proactive engagement in strengthening national unity. Cultural workers often act as mediators of memory and healing, supporting recovery at both individual and collective levels. Strategic priorities for the future include restoring infrastructure, diversifying funding sources, responding to evolving public needs, strengthening digital tools, supporting professional capacity, and fostering international cooperation to ensure inclusive access to culture and preserve Ukraine's cultural heritage under threat.

Keywords: cultural services' sphere, culture, cultural services, war

Ольга Дмитрівна **ВОВЧАК**

д.е.н., професор, Львівський національний університет імені І. Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>

e-mail: vovchak.olga@meta.ua

Надія Ярославівна **ЮРКІВ**

д.е.н., професор, радник директора, Національний Інститут стратегічних досліджень

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4434-6698>

e-mail: yurkiv_n@ukr.net

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСУВАННЯ ПОТРЕБ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті висвітлено сучасний стан фінансування потреб економіки України в умовах війни та з'ясовано роль фінансової, гуманітарної і військової допомоги Україні від держав-союзниць. Проаналізовано ключові джерела фінансування потреб держави, міжнародну допомогу, роль банківського сектору у підтримці економіки та структуру наданого Україні пакету допомоги від ЄС. Обґрунтовано важливість пільгового кредитування для фінансування оборонно-промислового комплексу. Виокремлено ключові засади Стратегії з розвитку кредитування, окреслено дискусійні положення стосовно цілей та пріоритетів кредитування, викладених в ній. Визначено напрями покращення ситуації у сфері фінансування оборонно-промислового комплексу та запропоновано практичні орієнтири щодо підвищення ефективності управління державними фінансами в умовах кризової нестабільності.

Ключові слова: воєнний стан, джерела фінансування, державні видатки, міжнародна фінансова підтримка, пакет допомоги ЄС, банківський сектор, кредитування в умовах війни, стратегічні пріоритети кредитування, повоєнне відновлення

ВСТУП

Сучасні реалії, зокрема масштабна військова агресія росії проти України, зумовили радикальні зміни у фінансовій системі держави та поставили перед економічними суб'єктами безпрецедентні виклики стосовно забезпечення стабільності та джерел фінансування. У складних умовах політичної, соціальної та економічної турбулентності, держава має забезпечити ефективне функціонування базових інституцій, підтримання національної безпеки, соціального захисту населення та стійкість фінансового сектору.

Військові дії істотно трансформували підхід до державних фінансів. Надзвичайну роль відіграє міжнародна фінансова підтримка, яка дає змогу реалізовувати соціальні програми, відновлювати критичну інфраструктуру та підтримувати обороноздатність країни. Водночас важливою залишається діяльність банківського сектору, що виконує функцію економічного буфера – через кредитування реального сектору, сприяння зайнятості, інвестиційній активності та поповненню державного бюджету.

У цих умовах особливо актуальним стає аналіз структури та динаміки державних видатків, ефективності їх розподілу й використання. Раціональне бюджетне планування, спрямоване на підтримку ключових сфер національної безпеки та економіки, потребує системних підходів і стратегічного бачення.

Так, вивчення трансформацій державних фінансів у воєнний період, визначення пріоритетів бюджетних видатків, а також розроблення стратегій їх оптимізації є необхідною умовою для забезпечення економічної стійкості та подальшого зростання України.

За умови ефективного поєднання міжнародної фінансової підтримки, внутрішнього кредитного ресурсу та раціонального бюджетного планування Україна спроможна забезпечити належний рівень фінансування економіки та обороноздатності в умовах воєнного стану, що сприятиме підвищенню економічної стійкості та прискоренню повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематику становлення та розвитку фінансування України ґрунтовно досліджували провідні вітчизняні фахівці: О. Веклич, В.Г. Дем'янишин, Т. Захарченко, Н. Карпишин, К. Кватернюк, Г. Кірейцев, О.П. Кириленко, Л.В. Лисяк, З.М. Лободіна, І.О. Лютий, О. Москаль, С. Онішко, В. Опарін, В.М. Федосов, І.Я. Чугунов, С.І. Юрій та ін. У своїх працях вони заклали теоретичні основи функціонування публічних фінансів, окреслили інституційні засади бюджетної політики, активно досліджували загальні аспекти фінансування.

У дослідженнях О. Ареф'євої, А. Аслунда, М. Дзямучи, Г. Захмана, Т. Шмапковської, Г. Соломіна, М. Кахлера розглянуто питання фінансування антикризових заходів, ризик-менеджменту та формування економічної безпеки держави. З огляду на динаміку сучасних загроз (воєнна агресія, глобальні кризи), автори наголошують на потребі трансформації економік та фінансових моделей держави та розробленні адаптивних механізмів бюджетного реагування.

Дослідження експертів ЄБРР, МВФ, Світового банку також посідають чільне місце у вивченні фінансових інструментів розвитку, зокрема стосовно залучення міжнародної допомоги, покращення банківського регулювання та ефективного використання державних ресурсів.

Огляд наукових праць свідчить про наявність ґрунтовної теоретичної бази стосовно фінансового забезпечення, а втім, сучасні виклики: економічна нестабільність, глобалізація, воєнні ризики – зумовлюють потребу в інтеграції традиційних теорій з інноваційними підходами, розробленні адаптивних фінансових стратегій, вдосконаленні державної політики фінансування економічної безпеки, деталізації галузевих механізмів фінансування з урахуванням воєнних загроз.

МЕТА дослідження – аналіз особливостей фінансового забезпечення економіки України в умовах воєнного стану, зокрема, оцінювання механізмів залучення ресурсів, визначення ключових джерел фінансування та обґрунту-

вання пріоритетних напрямів підтримки економічної і оборонної спроможності держави.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи аналізу та синтезу – для вивчення поточного стану фінансування економіки України в умовах війни, а також для структурування отриманих результатів; системний підхід – для комплексного оцінювання структури міжнародної фінансової допомоги та її інтеграції у бюджетну політику держави; порівняльний метод – для аналізу моделей фінансової підтримки в інших країнах, що перебували в умовах збройного конфлікту чи системної кризи; методи узагальнення та абстрагування дали змогу сформулювати висновки, окреслити рекомендації з удосконалення механізмів фінансового забезпечення в умовах обмежених ресурсів і підвищеної стратегічної невизначеності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну, що стало кульмінацією загарбницької війни, яку росія розпочала у 2014 р. проти України з окупації Криму, постійно виникає потреба в додаткових коштах для фінансування зростаючих військових потреб, – починаючи з базових оборонних закупівель, пошуку ресурсу для виплат достатнього грошового забезпечення військовослужбовцям та, особливо зараз, пошуку коштів для інноваційного розвитку національного ВПК (military-tech) [1].

Ще у 2023 р. під час виступів на заході Ялтинської європейської стратегії у Києві заявлено про важливість розвитку нашого військово-промислового комплексу та наголошено, що інвестиції у цю галузь з боку держави вже сьогодні можна оцінювати в десятки мільярдів гривень. У майбутньому безумовно – це сотні мільярдів гривень для того, щоб розвивати, відновлювати, фактично робити потужним наш military-tech [2].

Аналіз сучасного стану фінансування всезростаючих потреб економіки України в умовах довготривалої війни свідчить про застосування низки різних джерел фінансових ресурсів (табл. 1).

Зокрема, за даними Міністерства фінансів України, у 2024 р. уряд залучив до бюджету 41,7 млрд дол. США іноземних кредитів і грантів. Потужну фінансову підтримку Україні надали:

- ЄС: 17,3 млрд дол. США (пільгове фінансування та гранти);
- США: 8,3 млрд дол. США (гранти);
- Міжнародний Валютний Фонд (МВФ): 5,3 млрд дол. США (пільгове фінансування);

- Японія: 4,3 млрд дол. США (пільгове фінансування, гранти, гарантія);
- Світовий банк: 3,2 млрд дол. США (пільгове фінансування);
- Канада: 1,8 млрд дол. США (пільгове фінансування);
- Велика Британія: 1 млрд дол. США (гарантія);
- Норвегія: 306 млн дол. США (гранти);
- Республіка Корея: 100 млн дол. США (пільгове фінансування);
- Банк розвитку Ради Європи: 11 млн дол. США (пільгове фінансування);
- Іспанія: 3 млн дол. США (гарантія).

Загалом від початку повномасштабної війни, міжнародні партнери спрямували до України 115,2 млрд дол. США бюджетної підтримки [3].

Це підтверджує, що міжнародна допомога є ключовим джерелом фінансування бюджету в умовах війни. Вона дала змогу в повному обсязі забезпечити видатки соціально-гуманітарного напрямку. Водночас аналіз виконання зобов'язань з надання фінансової, гуманітарної та військової допомоги Україні від держав-союзниць (від початку війни) вказує на недостатнє їх виконання.

Аналіз структури наданого пакету допомоги з боку ЄС (за 24.01.2022 – 31.10.2024 рр.) вказує, що на військові цілі припадає 45 %, на фінансові – 46 % та на гуманітарні – 9 %. Виходячи з аналізу, зобов'язання двосторонніх донорів становило 376 млрд євро, зокрема США зобов'язалися надати Україні 3 види допомоги на суму 119 млрд євро (31,6 %), а колективні інститути ЄС та його члени – на суму 201,3 млрд євро (53,3%) [4].

Втім, взяті зобов'язання двосторонніми донорами виконано лише на 60,7%. За зобов'язання надання фінансової допомоги в розмірі 200,9 млрд євро надано 91,1 млрд євро (45,3 %). З наведених даних є очевидним невиконання взятих зобов'язань державами-партнерами. Попри значні обсяги зобов'язаної міжнародної підтримки, фактичне виконання становить менше 2/3. Основну частину допомоги спрямовано на поточні бюджетні витрати, тоді як довгострокове фінансування відновлення залишається критично недостатнім. Це створює додаткові стратегічні ризики для післявоєнної реконструкції країни [4].

Водночас, за прогнозом Національного банку України (НБУ), очікувана допомога у 2025 р. становитиме 38,4 млрд дол. США [5]. За даними уряду, заплановано покрити дефіцит бюджету у 2025 р. за рахунок зовнішніх запозичень на 36,9 млрд дол., зокрема за рахунок коштів основних донорів: ЄС (11,9 млрд дол.), МВФ (2,7 млрд дол.) та надходжень від МБРР (США) (3,1 млрд дол.). Сума від інших кредиторів становитиме 19,1 млрд дол. Водночас економіка

Таблиця 1 – Аналіз ключових компонентів фінансового забезпечення економіки України у воєнний період [складено авторами]

Компонент	Характеристика	Висновок
1. Міжнародна фінансова допомога	Донори: ЄС, США, МВФ, Світовий банк, Японія, Канада. Джерела: гранти, кредити, військові облігації, заморожені активи росії.	Є ключовим джерелом наповнення бюджету. Забезпечує функціонування соціальної сфери та оборони.
2. Структура державних видатків	Бюджетні пріоритети: оборона (52%), соціальний захист, правопорядок, охорона здоров'я. Понад 90% – поточні витрати.	Відповідає воєнним викликам, але обмежує інвестиції у розвиток. Потребує післявоєнної перебудови.
3. Банківське кредитування	Зростання обсягів гривневих кредитів, активність програми «5-7-9%», стабілізація банківської системи.	Відновлюється кредитна активність, особливо для МСБ. Сектор виконує роль стимулятора економіки.

України може зрости на 4,3 % [6]. Основним джерелом фінансування у 2025 р. визначено Програму Extraordinary Revenue Acceleration (ERA).

Ці дані свідчать про те, що міжнародна допомога залишається критично важливою для покриття дефіциту бюджету України у 2025 р. Водночас, довгострокове фінансування відбудови залишається недостатнім, що потребує активації переговорів з донорами та пошуку нових механізмів фінансування.

Враховуючи нинішню ситуацію на фронті, масштаби руйнування економічного потенціалу, суттєві потреби в імпорті продукції військового призначення, енергоресурсів, інвестиційних товарів і сировини, зумовлюють значні потреби держави як у міжнародній фінансовій допомозі, так і пошуку власних джерел фінансування оборонно-промислового комплексу (ОПК). Досвід країн, що проходили через воєнні конфлікти та повоєнне відновлення країни свідчить, що в якості пріоритетів у кредитуванні економіки на цьому етапі розглядаються підприємства ОПК, критичної енергетичної інфраструктури, аграрного бізнесу, а також відновлення бізнесу на звільнених територіях. Оскільки війна в Україні продовжується, то важливим джерелом фінансування ОПК має стати його пільгове кредитування, як важливий складник національної безпеки та обороноздатності країни. Підтримка та забезпечення фінансової стійкості оборонних підприємств, їх здатності до інвестування в сучасні технології сприяє зміцненню національної безпеки країни та забезпечення її перемоги над ворогом.

Втім, попит на кредитні ресурси сьогодні є нижчим за довоєнний рівень. В результаті руйнування енергетичної інфраструктури є ризик його подальшого пригнічення. З метою покращення ситуації на кредитному ринку у червні 2024 р. Рада з фінансової стабільності НБУ схвалила на своєму засіданні Стратегію з розвитку кредитування (далі – Стратегія) [7].

Метою цієї Стратегії є забезпечення фінансовими ресурсами процесу відновлення енергетичної інфраструктури та активація позитивних трендів, які спостерігаються на ринку кредитування, шляхом стимулювання попиту, спрямованого на підвищення обороноздатності країни. На думку НБУ, ця Стратегія відображає цілісне бачення ключових засад розвитку кредитування в Україні та необхідних для їх реалізації дій, які сприятимуть стійкому відновленню економіки країни. Одна з цілей Стратегії – забезпечення доступності кредитування: зробити банківське кредитування та кредитування з боку фінансових компаній доступнішим для населення та бізнесу, вдосконаливши процедури кредитування, запровадивши умови відповідального кредитування, мінімізувавши юридичні ризики під час надання кредитів. Підвищення ролі фінансових компаній у кредитуванні пропонується шляхом запровадження пруденційних нормативів, системи управління ризиками, вимог до бухгалтерського обліку.

Зазначимо, що окремі положення Стратегії мають низку дискусійних моментів, незважаючи на те, що за оцінкою Ради фінансової стабільності, вона створювалася в умовах макрофінансової стабільності (як результат напольєгливої роботи Збройних Сил України, безпрецедентної фінансової підтримки міжнародних партнерів, злагодженої та вдалої політики Уряду України, НБУ та

інших центральних органів державної влади). Це стосується як переліку цілей цієї Стратегії, пріоритетів кредитування, так і запропонованого розміру облікової ставки НБУ як монетарного інструменту регулювання фінансової сфери, за допомогою якої регулятор встановлює орієнтир стосовно вартості залучених та розміщених грошових ресурсів для суб'єктів грошово-кредитного ринку.

На нашу думку, встановлений у Стратегії рівень облікової ставки радше прив'язано до вартості ОВДП (облігації внутрішніх державних позик України) – перевернутий дизайн тих ставок, що встановлюються НБУ, де ставка за 3-місячні сертифікати в 16 % є значно вищою від облікової ставки 13%.

Тому, анонсуєчи позитивний рівень облікової ставки НБУ на рівні 13,5% станом на 1 червня 2024 р., варто порівнювати її не з рівнем 31 грудня 2019 року, а з розміром облікової ставки за період з 12.06.2020 р. до 14.03.2021 р. – 6 %, що сприятиме здешевленню кредитування [6].

Тож, враховуючи світову практику, природа сертифікатної ставки має бути найменшою, щоб банки могли також заробляти на залишках грошей після їх максимального використання для кредитування та іншого реального інвестування. А вже до кризи 2008 р. сертифікатів взагалі не було. Сьогодні завищена дохідність державних облігацій обтяжує бюджет у масштабах, які можна порівняти з витратами на оборону. Завдяки такій практиці банківський сектор під час війни забезпечив надприбутковість діяльності державних та комерційних банків саме через високу дохідність депозитних сертифікатів і державних облігацій ОВДП, неконтрольований обсяг яких сягає понад пів трильйона гривень.

Високий рівень облікової ставки НБУ має також негативний вплив на зростання витрат бюджету для здешевлення кредитів за державною програмою «5-7-9%», оскільки різниця між пільговою ставкою і фактичними ставками банків покривається за рахунок коштів бюджету.

Вважаємо, що рівень облікової ставки має бути наближеним до низької інфляції, за якого потреба в компенсаціях з бюджету пільгових кредитних ставок значно відпаде, що, зі свого боку, буде слугувати додатковим джерелом наповнення бюджету, а також забезпечить виконання структурного маяка МВФ зі звуження формули «5-7-9».

Як свідчить банківська практика, кредитний портфель вітчизняних банків, починаючи з середини 2023 р., має тенденцію до зростання як в сегменті бізнесу, так і в сегменті кредитування населення, тоді як обсяг наданих кредитів підприємствам ОПК є суттєво обмеженим. Зауважимо, що в Стратегії пріоритетними напрямками кредитування в умовах воєнного стану визначені саме такі підприємства поряд із забезпеченням фінансовими ресурсами процесу відновлення енергетичної інфраструктури, що спрямовано на підвищення обороноздатності країни.

Отже, відповідно до визначених пріоритетів необхідно стимулювати попит на кредитування розвитку ОПК та забезпечення перемоги над ворогом. Особливу роль у такому кредитуванні має відводитися державним банкам через сприяння збільшенню їх ризик-апетиту до кредитування життєздатних та економічно обґрунтованих проєктів у пріоритетних напрямках. Державні банки повинні забезпечити передусім кредитування підприємств ОПК, на другому місці має бути кредитування соціального житла для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), щоб у

майбутньому забезпечити відбудову зруйнованої економіки. Водночас всі інші напрями мають кредитувати комерційні банки.

Відповідно до запропонованих змін стратегічним пріоритетом банківського кредитування має бути розвиток ОПК для перемоги над ворогом, що зумовлює коригування стратегічних цілей та заходів з реалізації Стратегії з боку НБУ, Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України.

З огляду на те, що рішення Ради з фінансової стабільності (відповідно до п. 9 Положення про Раду з фінансової стабільності, затвердженого Указом Президента України від 24 березня 2015 р.), носять рекомендаційний характер, пропонуємо НБУ розробити заходи із пріоритетності кредитування оборонних підприємств державними банками і внести відповідні зміни у розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» [8].

Застосування кредитного ринку в Україні для забезпечення розвитку національного ОПК має стати важливим джерелом коштів для виробництва ефективного, стратегічного та інноваційного виду озброєння для перемоги над ворогом.

Одним з досягнень України у 2024 р. стало залучення коштів, що буде забезпечено майбутніми доходами від заморожених активів росії в межах G7 ERA Mechanism обсягом 50 млрд дол. США. Голова Єврокомісії Урсула фон дер Ляйен (Ursula von der Leyen) на саміті G7 в Італії 13 червня 2024 р. підтвердила готовність країн G7 виділити Україні ці кошти [8]. Щоб підтримати Україну, 24 квітня 2024 р. Президент США підписав Закон «Про відновлення економічного процвітання та можливостей для українців» (Rebuilding Economic Prosperity and Opportunity (REPO) for Ukrainians Act (РЕПО), що дозволяє США передати Україні до 5 млрд дол. США заморожених активів росії. Закон пропонує надати Президенту США повноваження конфіскувати суверенні активи росії, які прямо або опосередковано належать їхньому уряду, Центробанку та Російському фонду прямих інвестицій за встановленим механізмом.

За інформацією віце-президента Єврокомісії, єврокомісара з питань торгівлі Валдіса Домбровскіса, у 2025 р. ЄС надасть Україні 35 млрд євро фінансової допомоги в рамках ініціативи G7 ERA та програми Ukraine Facility [9].

Список використаних джерел

1. Юрків Н.Я., Шемаєв В.М. Military-tech: особливості та шляхи розвитку в Україні. Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (19 лютого 2024 р., м. Суми). Суми, 2024. С. 65–67.
2. Всі кошти, які заробляє Україна, йдуть на оборону – Денис Шмигаль (2023). URL: <https://yes-ukraine.org/ua/news/vsi-koshti-yaki-zaroblyaye-ukrayina-ydut-na-oboronu-denis-shmigal>
3. Мінфін: Партнери з розвитку, які надали бюджетну підтримку Україні у 2024 році URL: https://mof.gov.ua/uk/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024
4. Kiel Institute for the World Economy. Ukraine Support Tracker Data. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/ukraine-support-tracker-data-20758/>
5. Міжнародна допомога Україні у 2025 році: на що очікує влада: URL: <https://unn.ua/news/mizhnarodna-dopomoha-ukraini-u-2025-rotsi-na-shcho-ochikuie-vlada>
6. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/>
7. Стратегія з розвитку кредитування. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-z-rozvitku-kredituvannya>
8. Про схвалення прогнозного показника надходжень доходів бюджету у 2025 році: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p>

Аналіз підтверджує, що поєднання зовнішньої допомоги, внутрішнього кредитування та бюджетної політики дає Україні змогу підтримувати економіку та обороноздатність у надзвичайних умовах. Водночас ефективність залежить від подальшої координації між державними інституціями, банківським сектором і міжнародними партнерами.

За умови ефективного поєднання міжнародної фінансової підтримки, внутрішнього кредитного ресурсу та раціонального бюджетного планування Україна спроможна забезпечити належний рівень фінансування економіки та обороноздатності в умовах воєнного стану, що сприятиме підвищенню економічної стійкості та прискоренню повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Міжнародна фінансова підтримка є критично важливою для забезпечення поточних потреб українського бюджету в умовах воєнного стану. Основними донорами є ЄС, США, МВФ та інші міжнародні інституції, а частка допомоги, спрямованої саме на бюджетну стабільність, перевищує 45 %. Структуру бюджетних видатків України значно зосереджено на військових та соціальних цілях, що відповідає вимогам часу, однак обмежує можливості для інвестицій у розвиток та відновлення. Фінансова допомога виконується неповністю: із загальних зобов'язань на понад 200 млрд євро фактично надано менш як половину, що створює ризики фіскальної незбалансованості та гальмує процеси відбудови. Водночас банківський сектор поступово стабілізується та нарощує кредитування, особливо для малого і середнього бізнесу, що свідчить про внутрішню спроможність підтримки економіки навіть в умовах війни.

Для посилення фінансової стабільності держави важливо поєднувати зовнішні джерела з внутрішніми резервами, забезпечуючи водночас прозорість, ефективність та цілкове використання коштів.

З метою покращення ситуації важливо: активувати дипломатичні зусилля з підвищення рівня виконання зобов'язань з боку міжнародних донорів, зокрема для фінансування довгострокових проєктів оборонного характеру; оптимізувати структуру бюджетних витрат, забезпечивши збалансованість між короткостроковими потребами оборони і соціального захисту та довгостроковими інвестиціями в розвиток; розширити доступ суб'єктів господарювання до пільгового кредитування, а також підвищити прозорість і результативність використання бюджетних коштів.

9. G7 підтвердили передачу Україні 50 млрд доларів під заставу активів РФ. URL: <https://www.dw.com/ru/strany-g7-podtverdili-peredacu-ukraine-50-mlrd-dollarov-pod-zalog-rossijskih-aktivov/a-6935>

References

1. Yurkiv N.Y., Shemaiev V.M. Military-tech: Features and development paths in Ukraine. *In Socio-economic state in wartime: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference* (Sumy, Feb 19, 2024). Sumy, 2024. pp. 65–67. (in Ukrainian).
2. All funds earned by Ukraine go to defense – Denys Shmyhal. (2023). URL: <https://yes-ukraine.org/ua/news/vsi-koshti-yakizaboblyaye-ukrayina-ydut-na-oboronu-denis-shmigal> (in Ukrainian).
3. Ministry of Finance of Ukraine. Development partners provided Ukraine with over \$41 billion in budget support in 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024 (in Ukrainian).
4. Kiel Institute for the World Economy. Ukraine Support Tracker Data. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/ukraine-support-tracker-data-20758/>
5. International aid to Ukraine in 2025: What the authorities expect. URL: <https://unn.ua/news/mizhnarodna-dopomoha-ukraini-u-2025-rotsi-na-shcho-ochikuie-vlada> (in Ukrainian)
6. National Bank of Ukraine. (2024). *Statistics portal*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/> (in Ukrainian)
7. National Bank of Ukraine. (2024). *Credit development strategy*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-z-rozvitku-kredituvannya> (in Ukrainian)
8. On approval of the forecast revenue indicator for 2025 Order № 821-p of Cabinet of Ministers of Ukraine dated 2024, August 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p> (in Ukrainian).
9. G7 confirms transfer of \$50 billion to Ukraine backed by Russian assets. <https://www.dw.com/ru/strany-g7-podtverdili-peredacu-ukraine-50-mlrd-dollarov-pod-zalog-rossijskih-aktivov/a-6935> (in Ukrainian).

Olha VOVCHAK

Doctor of Economics, Professor, Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>

e-mail: vovchak.olga@meta.ua

Nadiia YURKIV

Doctor of Economics, Professor, director's advisor, The National Institute for Strategic Studies

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4434-6698>

e-mail: yurkiv_n@ukr.net

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF FINANCING THE NEEDS OF THE ECONOMY OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS

This paper analyzes the current state of financial support for Ukraine's economy under the conditions of prolonged war, focusing on the diversified structure of funding sources. The study emphasizes the pivotal role of international aid—financial, military, and humanitarian – as a cornerstone of national budget stability, especially for sustaining essential social and humanitarian expenditures. Despite substantial commitments from allied countries, the research reveals a significant discrepancy between pledged and disbursed support, underscoring concerns over timely and sufficient external funding. Particular attention is paid to the structure of EU aid and its distribution, while highlighting the critical shortage of long-term financing for post-war recovery. The analysis justifies the strategic importance of concessional lending to the defense-industrial complex as a key element in strengthening national security and wartime resilience. The paper reviews the core principles set out in Ukraine's Credit Development Strategy and explores the institutional framework required for its implementation. It identifies a range of controversial issues within the Strategy, such as the prioritization of credit allocation and the use of the National Bank of Ukraine's key policy rate as a monetary instrument. State-owned banks should primarily ensure lending to defense-industrial enterprises, with secondary priority given to financing social housing projects for internally displaced persons (IDPs), as a foundation for rebuilding the destroyed economy in the future. Meanwhile, all other lending areas should be handled by commercial banks. Given effective coordination between international financial support, domestic credit resources, and sound fiscal planning, Ukraine is capable of maintaining an adequate level of economic and defense financing under martial law. This, in turn, will contribute to strengthening economic resilience and accelerating post-war recovery. It has been substantiated that, in order to improve the situation, it is important to intensify diplomatic efforts to increase the fulfillment rate of commitments made by international donors, particularly in financing long-term defense-related projects. Additionally, it is crucial to optimize the structure of budget expenditures by ensuring a balance between short-term defense and social protection needs and long-term investments in development.

Keywords: martial law, sources of financing, government spending, international financial support, EU aid package, banking sector, lending in wartime, strategic lending priorities, post-war recovery

Iryna YASINOVSKA

PhD in Economics, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>

e-mail: iryna.yasinovska@gmail.com

Tetiana ANDREIKIV

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5353-248X>

e-mail: andrejkiv7@meta.ua

Ivanna MYSHCHYSHYN

Junior Researcher, Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0227-5345>

e-mail: ivanna.myshchyslyn@ukr.net

THE ROLE OF PROJECT FINANCING IN THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE

In the current context, as Ukraine remains in a state of full-scale war and is simultaneously compelled to restore critical infrastructure, the attraction of funds based on project financing is of particular importance.

The purpose of the paper is to summarize the accumulated experience of attracting capital on the terms of project financing and to suggest ways to activate it for the purpose of rebuilding Ukraine.

The paper substantiates the importance of project financing for the reconstruction of Ukraine. It examines the support mechanism for Ukraine, which includes three main directions: financial support for Ukraine through the provision of grants and loans conditional on public administration reform, good governance, the rule of law, anti-corruption measures, and effective financial management; special investment frameworks for Ukraine; and technical assistance along with other types of bilateral aid. The paper explores the priorities and advantages of project financing. It outlines the specifics of various types of project financing, including public-private partnerships, venture financing, and project financing involving international financial institutions.

Ukraine's reconstruction must combine the stability and determination of the state, support from domestic businesses, and international partners. It is important to attract international investors and companies by providing guarantees, safety standards, reliable insurance, the rule of law, and transparent selection procedures. Exchanging experiences and adopting best practices from EU countries can help improve project financing models, particularly public-private partnerships, for Ukraine's reconstruction.

Keywords: *project financing, investment, international financial institutions, public-private partnership, venture financing*

INTRODUCTION

In the current context, as Ukraine remains in a state of full-scale war and is simultaneously compelled to restore critical infrastructure, the attraction of funds based on project financing is of particular importance. Project-based funding enables the efficient allocation of financial resources to specific projects in infrastructure, energy, housing construction, agriculture, and other sectors that are crucial for the country's recovery. Project financing involves targeted use of funds, which reduces the risks of inefficient or inappropriate spending while also enhancing transparency and oversight of project implementation.

One of the main advantages of this approach is the ability to attract private capital through public-private partnerships, which is especially relevant given the limited capacity of the state budget. At the same time, the financial risks for the government are reduced, as the repayment of investments depends not on the overall condition of the economy but on the profitability of the specific project.

Moreover, project financing helps build trust among international partners and institutions, as a clear structure, transparent management mechanisms, and the presence of guarantees create a favourable environment for investment. Studying international experience, exchanging best practices, and cooperating with international financial institutions make it possible to establish a modern and effective model of project financing that can serve as a foundation for Ukraine's sustainable economic growth. Thus, project financing can be

not only a source of financial resources but also a strategic tool for the modernization of the country.

The features of capital raising based on project financing are described in the works of both foreign and domestic scientists. For example, S. Hatti, Yu. Holovnia, L. Hrytsenko, Yu. Kotelnikova, S. Mishchenko, S. Naumenkova, T. Peters, O. Pysarchuk, R. Tinsley, E. Tyshchenko, O. Tverezovska studied various aspects of project financing in their studies. However, despite the substantial academic contributions to this topic, the full range of specific features and the importance of using project financing for Ukraine's recovery has not yet been comprehensively explored.

The **PURPOSE** of the paper is to summarize the accumulated experience of attracting capital on the terms of project financing and to suggest ways to activate it for the purpose of rebuilding Ukraine.

METHODS OF THE RESEARCH

In the research process, general scientific and special methods were used: induction and deduction – at the stage of collecting, systematizing and processing information; analysis and synthesis – to identify the main trends; abstract-logical – to generalize information from various sources and create a comprehensive understanding of the problem under study, forming theoretical conclusions and generalizations.

RESULTS

In modern conditions, the problem of lack of resources is particularly relevant. As a result of active hostilities, some

businesses have lost their assets, some enterprises have been relocated to the central and western regions of the country, critical infrastructure facilities have been destroyed, etc. Solving these problems requires attracting significant amounts of funds.

The total direct damage caused to Ukraine's infrastructure as a result of Russia's full-scale invasion has reached almost \$ 170 billion (table 1). The housing sector remains the most affected – direct losses are estimated at \$ 60 billion. The transport infrastructure suffered significant losses – \$38.5 billion. Ukraine's energy sector lost \$ 14.6 billion. The attacks completely destroyed the Kakhovka and Dniprovsk hydroelectric power plants. Industry, construction, and the service sector suffered losses of \$ 14.4 billion. The agro-industrial complex also suffered significant damage, with losses amounting to \$ 10.3 billion. Losses to educational infrastructure are estimated at \$ 7.3 billion. During the period of the full-scale invasion, more than 4 thousand educational institutions were damaged or destroyed, including 97 universities. Healthcare lost \$ 4.3 billion. 1,554 medical facilities were damaged. Cultural heritage, sports and tourist facilities suffered damage worth \$ 4 billion [1].

So, the lack of financial resources is becoming a bigger issue, while the demand for projects that solve economic and social problems is also growing. Due to the difficult financial situation of businesses and the limited resources of state and local budgets during wartime, it is important to find alternative ways to attract funding. One such method is project funding.

It allows companies, even those without a strong financial background, to secure funds for large, long-term projects. Investors who finance these projects are paid back from the project's revenue. Project funding helps businesses raise capital for growth and development.

It is important to consider the risks of project financing. Pre-investment assessment of an investment project involves an assessment of project risks. The specificity of project financing risk assessment is to identify three main groups of risks depending on the phase of investment project implementation [3; 8]:

- risks of designing an investment project;
- risks of implementing an investment project;
- risks of the results of an investment project.

The advantages of project financing are shown in Fig. 1.

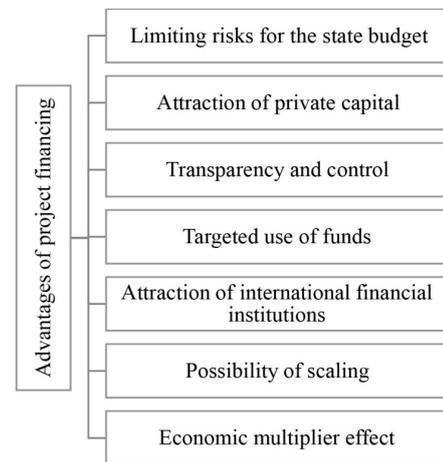


Fig. 1. Advantages of project financing [12]

Project financing allows raising funds for a specific project without a direct burden on the state debt; creates an opportunity for the effective use of private sector resources for the implementation of large-scale infrastructure or energy projects. Partnership between the state and private investors (Public-Private Partnership, PPP) is possible. Project-based financing involves careful planning, auditing, and control, which reduces the risks of corruption. Project development and implementation require the strengthening of managerial and technical skills, which stimulates human capital development and promotes adaptation to international project management standards. Funds are used exclusively for specific project tasks, so there is minimal risk of misuse of resources.

The World Bank, EBRD, IFC and others provide support in the form of project financing. This increases investors' confidence in the country. After the successful implementation of one project, the model can be repeated in other regions of the country or for other areas (energy, transport, social infrastructure). The implementation of projects stimulates related industries: materials production, logistics, employment and contributes to the revitalization of the regional economy.

The post-war recovery of Ukraine is not only linked to the restoration of destroyed infrastructure, the reconstruction of material assets, and their effective integration into economic reproduction but also to qualitative changes in the model of economic life, the renewal of institutions and economic structures. This will enable Ukraine to assert its organic role as a

Table 1 – Overall assessment of direct damage to Ukraine's infrastructure as of November 2024 [1]

Property type	Estimated direct losses, \$ billion	Share in total, %
Residential buildings	60,0	35,3
Infrastructure	38,5	22,7
Energy	14,6	8,6
Enterprise assets, industry	14,4	8,5
Agriculture and land resources	10,3	6,1
Education	7,3	4,3
Forest fund	4,5	2,7
Healthcare	4,3	2,5
Culture, tourism, sports	4,0	2,3
Housing and communal services	3,5	2,0
Vehicles	3,5	2,0
Trade	2,8	1,7
Digital infrastructure	1,2	0,7
Administrative buildings	0,8	0,4
Social sphere	0,2	0,1
Financial sector	0,04	0,01
Total	169,8	100

component of a highly efficient and inclusive competitive economy of modern Europe. Theoretical approaches to financing post-war recovery can be divided into several main categories. The first category includes traditional methods, such as government financing through budgetary allocations and international loans. These methods are often used for the restoration of basic infrastructure and the provision of essential social services. The second category encompasses innovative financial instruments, such as bonds, PPPs, and development funds. International experience shows that successful post-war recovery depends on a combination of different financial instruments and approaches. E.g., after World War II, a key element in the recovery of Western Europe was the Marshall Plan, which combined substantial American investments with effective local reconstruction strategies [6].

According to a joint assessment published by the Government of Ukraine, the World Bank Group, the European Commission, and the United Nations in March 2023, Ukraine's reconstruction and recovery needs amount to \$ 411 billion (equivalent to € 383 billion) [10]. This estimate covers only a one-year period, from the Russian invasion until the first anniversary of the war on February 24, 2023. These figures have risen even higher due to ongoing Russian attacks, including the bombing of Ukraine's energy infrastructure and the catastrophic destruction of the Kakhovka Dam. The longer the war continues, the more the costs will increase.

The support mechanism for Ukraine consists of three main components: financial support for Ukraine through the provision of grants and loans, conditional on the implementation of public administration reform, good governance, the rule of law, anti-corruption measures, and effective financial management; a dedicated investment framework for Ukraine, including the establishment of a special guarantee for Ukraine amounting to up to € 8.9 billion, separate from the current External Action Guarantee (EAG) under the European Fund for Sustainable Development; technical assistance and other supportive measures, including the mobilization of reform expertise, support for municipalities, civil society, and other forms of bilateral assistance typically provided to countries in the process of preparing for EU accession under the Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) [7].

An important mechanism for raising funds is project financing with all its features. The use of this approach makes it possible to attract investment sources and apply organizational methods for allocating funds. International experience shows that project financing is a successful tool for developing and maintaining an economy at a sustainable level. In practice, numerous methods of project financing are used, each with its own advantages and disadvantages. The Ukrainian economy requires a steady inflow of investments. To implement effective project financing, Ukraine needs to adopt the best practices of foreign countries [4].

Let's look at some types of project funding. A common type of project funding is venture financing. Venture financing works by bringing together the money of some entrepreneurs and the ideas or technologies of others to create a new business and make a profit. Venture funds act as a link between investors who are willing to take risks and the companies that receive the investment.

The venture investor takes an active part in the work on the project and assists in matters related not only to finance but also in the areas of law, marketing, HR, project management, etc. Also important is the fact that startups who have

achieved success, successfully sold their startup and then invested their money, experience, knowledge and connections in new innovative projects act as venture investors. This is the main difference between ordinary investors and venture.

Another type of project funding is PPP. Cooperation between the government and businesses helps attract large investments into key areas of the national economy. This partnership benefits both sides: businesses get access to government resources and infrastructure, while the state can complete important projects without spending too much of its own limited budget and reducing risks.

The success of such partnerships depends not only on the number of agreements signed but also on other important factors. One key step is improving the legal framework to clearly define the rights and responsibilities of both parties. Another important factor is learning from international experience and adapting it to Ukraine's needs. This approach will help boost not only public-private partnerships but also overall investment and innovation in the country.

International financial institutions play a key role in funding and supporting projects in different industries. Organizations like the International Monetary Fund (IMF), the World Bank, and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) provide money to help countries grow economically and socially.

The World Bank Group is one of the world's largest sources of finance and knowledge for developing countries. Its five institutions share a commitment to reducing poverty, increasing shared prosperity, and promoting sustainable development. Institutions of the World Bank Group: International Bank for Reconstruction and Development (IBRD), International Finance Corporation (IFC), International Development Association (IDA), Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), International Centre for Settlement of Investment Disputes (ICSID) [9].

In Ukraine, the biggest lender is the EBRD, which has invested over \$ 1.7 billion in private businesses since the start of the full-scale war. By the end of 2023, the EBRD increased its budget for projects in Ukraine to €4 billion. Currently, its main priorities include ensuring energy security, rebuilding important infrastructure, ensuring food supplies, and supporting trade [2].

The World Bank and the IBRD are running a program called "Emergency Project for Inclusive Support to Agriculture Recovery in Ukraine" (ARISE). This project offers \$ 1.5 billion in funding for 2023-2024 to help farmers, including small agricultural businesses. Since March 2022, the European Investment Bank (EIB) has provided €1.7 billion, mainly through loans and guarantees for small and medium-sized businesses. The European Investment Bank focuses mostly on projects related to agriculture and transport [2].

In the context of discussing and implementing the comprehensive economic development plan – the Ukraine Facility Plan – special attention should be given to the mechanism for implementing long-term investment projects aimed at accelerating Ukraine's recovery. Within the framework of this comprehensive economic development plan, the project financing mechanism requires particular focus. The implementation of large-scale projects, in line with the defined medium-term priorities for Ukraine's economic recovery, should be based on the introduction of strategic planning for public investments, coordinated with medium-term budget planning. In this regard, the interaction between bodies and

institutions involved in the development and implementation of the Ukraine Facility Plan at both the national and regional levels requires proper coordination and should be oriented toward the effective implementation of public investment policy. To protect the interests of foreign investors and safeguard against unforeseen losses in the implementation of long-term investment decisions during the post-war recovery period, instruments of the World Bank Group may be utilized [5].

The development of the national economy requires the implementation of large-scale and effective eco-projects and the concentration of financial resources. Such a process, especially eco-project implementation has a significant impact on accelerating the modernization of the economy, increasing its competitiveness and investment attractiveness for the successful ecological post-war recovery and future sustainable economic and investment development in Ukraine. The possible future eco-project directions could focus on energy system integration; hydrogen projects; support of green ag-

riculture; green metallurgy; green reconstruction and transformation of cities; restoration of rivers to their natural state; "blue" projects (protection of marine biodiversity, coastal strips); circular projects (sorting of household waste, right to repair, etc.); creating a green building ecosystem [11].

CONCLUSIONS

The construction of infrastructure projects in various sectors of the economy requires large investments. One important source of funding can be project-based financing. Ukraine's reconstruction must combine the stability and determination of the state, support from domestic businesses, and international partners. It is important to attract international investors and companies by providing guarantees, safety standards, reliable insurance, the rule of law, and transparent selection procedures.

Exchanging experiences and adopting best practices from EU countries can help improve project financing models, particularly public-private partnerships, for Ukraine's reconstruction.

References

1. Andrienko D., Horiunov D., Hrudova V., Markuts Yu., Marshalok T., Neiter R., Piddubnyi I., Studennikova I., Topolskov D. Direct damage to Ukraine's infrastructure due to the war has increased to \$170 billion – KSE. 2025. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (in Ukrainian).
2. Fedoseienko M. How businesses can attract funds from international financial institutions. Research within the framework of the Good Governance Fund project "Economic Hub: Effective Public Finance Management Policy and Vision for Growth", funded by UK International Development from the UK government. 2024. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/03/20/711411/> (in Ukrainian).
3. Gatti S. Project Finance in Theory and Practice. 2023. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780123919465>
4. Holovnia Y., Pysarchuk O., Kotelnikova Y. Possibilities of project financing in the reconstruction of the Ukrainian economy: analysis of world experience. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series.* 2023. Issue 37. pp. 482-489. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32110/1/стаття.pdf> (in Ukrainian).
5. Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko E. Project financing in the context of the implementation of the "Ukraine facility plan". *Economic Space*, 2024. №121. 142-153. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1547> (in Ukrainian).
6. Shevchenko S., Kukurudz O. Strategies for financing post-war reconstruction: challenges and prospects for Ukraine. *Academic Visions*. 2024. Issue 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/914> (in Ukrainian).
7. Tim Peters. Financing Ukraine's recovery: Consequences for the EU budget and budgetary control, and principles for success. In-depth analysis. European Parliamentary Research Service. 2023. URL: <https://epthinktank.eu/2023/06/29/financing-ukraines-recovery-consequences-for-the-eu-budget-and-budgetary-control-and-principles-for-success/>
8. Tinsley R. Advanced Project Financing, Structuring Risks. Euromoney Institutional Investor. 2014. 436 p.
9. The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>
10. The World Bank. Rapid Assessment of Damage and Recovery Needs: February 2022 – February 2023.
11. Tverezovska O., Hrytsenko L. The role of green project financing in the economic development of Ukraine. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 6(47). pp. 124-138. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3933/3709>
12. Yasinovska I. Features and organization of project financing. *Financial space*. 2023. No. 4(52). pp. 127-134. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/949/1228>

Список використаних джерел

1. Андрієнко Д., Горюнов Д., Грудова В., Маркуц Ю., Маршалок Т., Нейтер Р., Піддубний І., Студеннікова І., Топольськов Д. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>
2. Федосєєнко М. Як бізнесу залучити кошти від міжнародних фінансових інституцій. Дослідження у рамках проекту Good Governance Fund «Економічний хаб: ефективна політика управління публічними фінансами та візія зростання», який фінансується UK International Development від уряду Великої Британії. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/03/20/711411/>
3. Gatti S. Project Finance in Theory and Practice. 2023. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780123919465>
4. Головня Ю.І., Писарчук О.В., Котельникова Ю.М. Можливості проєктного фінансування у відбудові економіки України: аналіз світового досвіду. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* Вип. 37/2023. С. 482-489. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32110/1/стаття.pdf>
5. Науменкова С.В., Міщенко С.В., Тищенко Є.О. Проєктне фінансування в умовах реалізації «UKRAINE FACILITY PLAN». *Економічний простір*, №121, 2024. С. 142-153. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1547>
6. Шевченко С.О., Кукурудз О.М. Стратегії фінансування повенної відбудови: виклики та перспективи для України. *Академічні візії*. Вип.28., 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/914>
7. Tim Peters. Financing Ukraine's recovery: Consequences for the EU budget and budgetary control, and principles for success. In-depth analysis. European Parliamentary Research Service. 2023. URL: <https://epthinktank.eu/2023/06/29/financing-ukraines-recovery-consequences-for-the-eu-budget-and-budgetary-control-and-principles-for-success/>

8. Tinsley R. Advanced Project Financing, Structuring Risks. Euromoney Institutional Investor. 2014. 436 p.
9. The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>
10. The World Bank. Rapid Assessment of Damage and Recovery Needs: February 2022 – February 2023.
11. Tverezovska O., Hrytsenko L. The role of green project financing in the economic development of Ukraine. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 6(47). pp. 124-138. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3933/3709>
12. Yasinovska I. Features and organization of project financing. *Financial space*. 2023. No. 4(52). pp. 127-134. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/949/1228>

Ірина Фантинівна ЯСІНОВСЬКА

к.е.н., доцент, Львівський національний університет імені І. Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>

e-mail: iryna.yasinovska@gmail.com

Тетяна Ярославівна АНДРЕЙКІВ

к.е.н., доцент, Львівський торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5353-248X>

e-mail: andrejkiv7@meta.ua

Іванна Романівна МИЩИШИН

м.н.с., Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишного НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0227-5345>

e-mail: ivanna.myshchyn@ukr.net

РОЛЬ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ У ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

В умовах, коли Україна перебуває у стані повномасштабної війни та водночас змушена відновлювати критичну інфраструктуру, залучення коштів на умовах проєктного фінансування набуває особливого значення.

Мета статті – узагальнення накопиченого досвіду залучення капіталу на умовах проєктного фінансування та напрацювання шляхів активізації проєктного фінансування задля відбудови України.

У статті розглянуто механізм підтримки України, який включає три основні напрями: фінансову підтримку шляхом надання грантів і кредитів за умови проведення реформ у сфері державного управління, дотримання принципів належного врядування, верховенства права, антикорупційних заходів та ефективного фінансового менеджменту; створення спеціальних інвестиційних рамок для України; а також надання технічної допомоги та інших видів двосторонньої підтримки. Досліджено пріоритети та переваги проєктного фінансування. Висвітлено специфіку різних видів проєктного фінансування, зокрема державно-приватного партнерства, венчурного фінансування та фінансування за участі міжнародних фінансових інституцій. Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інші міжнародні фінансові інституції надають фінансову підтримку проєктам, що сприяють економічному та соціальному розвитку країн.

У висновках наголошено на необхідності залучення міжнародних інвесторів і компаній шляхом надання гарантій, дотримання стандартів безпеки, надійного страхування, верховенства права та прозорих процедур відбору. Відбудова України має поєднувати стабільність і рішучість держави, підтримку вітчизняного бізнесу та міжнародних партнерів. Обмін досвідом і впровадження найкращих практик країн ЄС можуть сприяти вдосконаленню моделей проєктного фінансування, зокрема державно-приватного партнерства, для потреб відбудови України.

Ключові слова: проєктне фінансування, інвестиції, міжнародні фінансові інституції, державно-приватне партнерство, венчурне фінансування

Олександра Валеріївна ПИСАРЕНКО

аспірантка, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3392-826X>

e-mail: kovalchuk_ov@proton.me

ДОКТРИНАЛЬНІ ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО ДОГОВОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

У статті проведено дослідження доктринальних джерел стосовно визначення сутності адміністративного договору як інструменту діяльності місцевих органів публічної адміністрації. Зазначено, що адміністративний договір визначається як заміна адміністративного акту або як інструмент публічної адміністрації, що застосовується у сферах організації надання послуг з перевезення, зв'язку, комунальних послуг, здійснення передачі (делегування) окремих публічних послуг приватним особам або розпорядження публічним майном, або для усунення невизначеності щодо прав та обов'язків сторін адміністративно-правових відносин на основі компромісу. Водночас в адміністративно-правовій доктрині склалися такі підходи до визначення поняття та природи адміністративного договору – формальний (адміністративний договір як правовий акт), функціональний (адміністративний договір як регулятор) та комплексний.

Ключові слова: адміністративний договір, місцеві органи публічної адміністрації, адміністративний акт, адміністративні правовідносини, інструмент діяльності публічної адміністрації

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку правової держави та реформування публічного управління та адміністрування особливої значимості набуває такий ефективний інструмент публічного адміністрування, як адміністративний договір. На відміну від такого інструменту як адміністративний акт, він забезпечує гнучкість, взаємодію та правову визначеність у врегульованих ним правовідносинах публічно-владного характеру за участю суб'єкта владних повноважень, іншого владного суб'єкта, юридичної особи чи фізичної особи-підприємця. Адміністративний договір є одним зі способів захисту прав і свобод людини і громадянина, що застосовується у правотворчій та правозастосовчій діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування [1, с. 295]. Адміністративний договір є ключовим інструментом діяльності місцевих органів публічної адміністрації, що дає змогу реалізувати їх повноваження у тих сферах, де застосування адміністративного акту (рішення) не є доцільним у публічних правовідносинах, в яких кожен з учасників має взаємні права та обов'язки, які доцільно визначити у договорі, на відміну від адміністративних процедурних правовідносин, де права та обов'язки суб'єкта владних повноважень випливають з факту звернення фізичної чи юридичної особи, яка у зв'язку із таким зверненням отримує власні права та обов'язки, що не є взаємними із правами та обов'язками органу публічної адміністрації. Інститут адміністративного договору дає змогу гнучко та оперативно вирішувати завдання, що стоять перед місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в контексті організації пасажирських перевезень автомобільним транспортом, забезпечення дотримання законодавства про охорону культурної спадщини, розмежування компетенції та фінансових ресурсів.

Питання правової природи адміністративного договору як інструменту діяльності місцевих органів публічної адміністрації стало предметом наукових досліджень таких науковців, як: В.Р. Біла, О.М. Бойко, Р.О. Гаврік, Л.С. Гулак, О.В. Константи́й, Р.О. Куйбіда, Т.В. Мазур, О.А. Менська, М.О. Міщенко, О.О. Михайлов,

В.О. Мороз, С.І. Панова, М.Я. Сидор, А.М. Токар. Водночас зазначене питання потребує подальшого наукового дослідження, зважаючи на дискусійність наукових підходів та відсутність єдиного підходу до визначення поняття «адміністративний договір» у доктринальних джерелах.

МЕТА статті – дослідження доктринальних джерел з визначення сутності адміністративного договору як інструменту діяльності місцевих органів публічної адміністрації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

РЕЗУЛЬТАТИ

Законодавче визначення поняття адміністративного договору знаходимо у Кодексі адміністративного судочинства України (КАСУ), відповідно до п. 16 ч. 1 ст. 4 якого адміністративний договір визначається як спільний правовий акт суб'єктів владних повноважень або правовий акт за участю суб'єкта владних повноважень та іншої особи, що ґрунтується на їх волеузгодженні, має форму договору, угоди, протоколу, меморандуму тощо, визначає взаємні права та обов'язки його учасників у публічно-правовій сфері і укладається на підставі закону. У цьому ж документі визначено сферу застосування адміністративного договору: розмежування чи делегування компетенції органів публічної адміністрації, визначення порядку взаємодії між ними, перерозподіл або об'єднання фінансових ресурсів, рішення за результатами адміністративно-процедурного правовідношення в якості альтернативи виданню адміністративного акта [2]. Оскільки укладення адміністративного договору входить до компетенції державно-владного суб'єкта, який наділено управлінськими правами та обов'язками, то можна припустити, що предметом адміністративного договору є здійснення управлінських дій, а метою договору є захист, забезпечення і задоволення публічних інтересів [3, с. 66].

Подібно врегульовано питання поняття адміністративних договорів і за законодавством Республіки Молдова. Відповідно до ст. 13 Адміністративного кодексу Республіки Молдова адміністративний договір – це договір, яким встановлюються, змінюються чи припиняються публічно-правові відносини, якщо законом не передбачено інше. Зокрема, орган публічної влади може замість видання індивідуального адміністративного акта укласти з особою, якій адресовано адміністративний акт, адміністративний договір (ст. 154). Адміністративний договір може бути укладено і у разі, якщо сторона договору зобов'язується перед органом публічної влади до зустрічного виконання, якщо зустрічне виконання встановлюється в договорі для певної мети та служить органу публічної влади для здійснення ним своїх публічних завдань (ст. 156) [4]. Аналогічні сфери застосування адміністративних договорів визначено й за законодавством Німеччини (де останні можуть застосовуватися й для усунення невизначеності стосовно прав та обов'язків сторін адміністративно-правових відносин на основі компромісу) та Франції (де застосування адміністративного договору місцевими органами публічної адміністрації не поширюється на випадки використання адміністративних договорів у адміністративно-процедурних правовідносинах замість адміністративних актів, однак можливе їх застосування у сферах організації надання послуг з перевезення, зв'язку, комунальних послуг, здійснення передачі (делегування) окремих публічних послуг приватним особам або розпорядження публічним майном [5].

Якщо звернутися до адміністративно-правової доктрини, можемо визначити такі підходи до визначення поняття та природи адміністративного договору: формальний, функціональний та комплексний [6].

Перший підхід передбачає визначення адміністративного договору як правового акта, рішення, вираженого у договірній формі, місцевого органу публічної адміністрації. Зокрема, в адміністративно-правовій доктрині адміністративний договір виділяється: як договір, що укладається між двома або більше сторонами, однією зі сторін обов'язково є суб'єкт владних повноважень, з іншої сторони – суб'єкт приватного права або суб'єкт управлінських відносин, взаємовідносини яких ґрунтуються на нормах адміністративного права, що направлено на загальнодержавні інтереси [7, с. 20]; як договір, який оформляє спільне волевиявлення суб'єктів владних повноважень або суб'єкта владних повноважень і фізичної чи юридичної особи, встановлює, змінює чи припиняє їхні взаємні права й обов'язки у сфері публічно-правових відносин, і загалом спрямовується на забезпечення задоволення певного публічного (суспільного) інтересу [8, с. 136]; як договір, який ґрунтується на публічно-правових нормах, опосередковує і виражає спільне узгоджене волевиявлення двох чи більше суб'єктів адміністративного права, один з яких обов'язково є суб'єктом владних повноважень та встановлює умови, що є взаємно обов'язковими [9, с. 77]; як зовнішня форма вираження публічного адміністрування, за допомогою якого впроваджується диспозитивний метод правового регулювання адміністративно-правових відносин між органами публічної адміністрації, а також між суб'єктами публічної адміністрації та приватними особами [10, с. 228]; як правова форма публічного адміністру-

вання [11, с. 43; 12, с. 178]. Цей підхід передбачає розмежування категорій «адміністративний договір» та «адміністративний акт», хоча водночас адміністративний договір розглядається як зовнішня форма реалізації повноважень місцевих органів публічної адміністрації, однак тоді, коли доцільно застосувати диспозитивний метод правового регулювання адміністративно-правових відносин.

Другий підхід передбачає визначення адміністративного договору через категорію правового регулювання адміністративно-правових відносин. В цьому контексті адміністративний договір розглядається як регулятор адміністративно-правових відносин, форма діяльності органів публічного адміністрування [13, с. 253], юридичний факт, що зумовлює виникнення, зміну або припинення правовідносин у сферах, визначених законодавством для укладання адміністративного договору [14, с. 93]. На думку В.О. Мороз, адміністративний договір є інструментом діяльності місцевих органів публічної адміністрації, однак авторка визначає поняття «інструменти діяльності місцевих органів публічної адміністрації» як дії, які ці органи вчиняють з метою правового регулювання правовідносин за їх участю з метою їх впорядкування або впливу на учасників таких правовідносин, забезпечення дотримання прав та інтересів учасників правовідносин та держави (чи іншого публічного утворення) загалом (форми публічного управління), юридичні засоби (прийоми), які водночас застосовуються (методи публічного управління). Так, і в цьому разі адміністративний договір визначається через категорію правового регулювання адміністративних правовідносин [15, с. 130].

Відповідно до комплексного підходу сутність адміністративного договору є складнішою, ніж вона визначається в адміністративно-правовій доктрині: він, з одного боку, має договірний характер, оскільки визначає взаємні права та обов'язки учасників адміністративно-правових відносин, що відрізняє його від адміністративного акта, який має односторонній характер; а з іншого – найчастіше він є заміною адміністративного акта, оскільки у суті й адміністративний договір, й адміністративний акт спрямовано на прийняття рішення в адміністративних правовідносинах, пов'язаних з визначенням або розмежуванням компетенції, видатків або реалізацією повноважень органу публічної адміністрації у адміністративно-сервісних правовідносинах [6].

У зв'язку з цим можемо зазначити, що адміністративний договір є, з одного боку, правовим актом органу публічної адміністрації, оскільки здійснює нормативно-правове (що стосується визначення «компетенційних» та фінансових питань) або індивідуально-правове (що стосується визначення питань надання адміністративних послуг або реалізації адміністративно-процедурних повноважень) регулювання правовідносин публічно-правового характеру. Водночас адміністративний договір має не односторонній (як правовий акт), а двосторонній характер, оскільки визначає взаємні права та обов'язки у публічно-правовій сфері; обов'язковим учасником такого договору є орган публічної адміністрації, хоча іншою стороною може бути й недержавний суб'єкт [16, с. 261]. Водночас адміністративний договір повинен містити умови, передбачені законодавством як істотні або такі, що внесені за наявності спільної згоди обох

сторін і наявності компетенції, а укладений може бути лише у випадках, прямо визначених законодавством [17, с. 119-120].

Однією із таких сфер є сфера перевезень пасажирів автомобільним транспортом на міських автобусних маршрутах загального користування. Відповідно до п. 12 п. а ст. 30 Закону України «Про місцеве самоврядування» виконавчі комітети сільських, селищних, міських рад вправі здійснювати залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій, що не належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, до участі в обслуговуванні населення засобами транспорту і зв'язку [18]. В Законі України «Про автомобільний транспорт» такий договір має назву «договір про організацію перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування», який укладається між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування та автомобільним перевізником, яким є переможець конкурсу, організованого місцевим органом публічної адміністрації [19]. В цьому контексті адміністративний договір є ефективним інструментом діяльності місцевих органів публічної адміністрації.

ВИСНОВКИ

Отже, на підставі проведеного дослідження доктринальних джерел з визначення сутності адміністративного договору як інструменту діяльності місцевих органів публічної адміністрації можемо зробити висновок, що законодавче визначення поняття адміністративного договору знаходимо у КАСУ, в якому визначено також сферу застосування адміністративного договору – розмежування чи делегування компетенції органів публічної адміністрації, визначення порядку взаємодії між ними, перерозподіл або об'єднання фінансових ресурсів,

рішення за результатами адміністративно-процедурного правовідношення в якості альтернативи виданню адміністративного акта. За законодавством інших держав адміністративний договір також визначається як заміна адміністративного акта або як інструмент публічної адміністрації, що застосовується у сферах організації надання послуг з перевезення, зв'язку, комунальних послуг, здійснення передачі (делегування) окремих публічних послуг приватним особам або розпорядження публічним майном, або для усунення невизначеності стосовно прав та обов'язків сторін адміністративно-правових відносин на основі компромісу. В адміністративно-правовій доктрині склалися такі підходи до визначення поняття та природи адміністративного договору: формальний, функціональний та комплексний. Відповідно до формального підходу адміністративний договір визначено як правовий акт, рішення, виражене у договірній формі, місцевого органу публічної адміністрації; цей підхід передбачає розмежування категорій «адміністративний договір» та «адміністративний акт», хоча водночас адміністративний договір розглядається як зовнішня форма реалізації повноважень місцевих органів публічної адміністрації, однак у випадках, коли доцільно застосувати диспозитивний метод правового регулювання адміністративно-правових відносин. Функціональний підхід передбачає визначення адміністративного договору через категорію правового регулювання адміністративно-правових відносин. Відповідно до комплексного підходу сутність адміністративного договору є складнішою, ніж вона визначається в адміністративно-правовій доктрині: він, з одного боку, має договірний характер, а з іншого – найчастіше він є заміною адміністративного акта.

Список використаних джерел

1. Світличний О.П. Адміністративні правовідносини у сфері земельних ресурсів України: проблеми теорії та практики правозастосування: монографія. Донецьк, 2011. 410 с.
2. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року (із наступними змінами та доповненнями). *Офіційний вебсайт Верховної Ради України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
3. Сіренко А.М. Загальні умови адміністративного договору, які породжують адміністративні правовідносини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2016. Вип. 36. Т. 2. С. 65-68.
4. Codul administrativ al Republicii Moldova. Publicat: 17-08-2018 in Monitorul Oficial Nr. 309-320 art. 466. *Ministerul Justiției*. URL: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=16072&lang=ro
5. Писаренко О.В. Зарубіжний досвід правового регулювання застосування адміністративних договорів у діяльності місцевих органів публічної адміністрації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 14. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-14-01-24/2024-14-01-24>
6. Токар А.М., Гаврік Р.О. Адміністративний договір у публічному адмініструванні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 14. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-14-01-12/2024-14-01-12>
7. Гуд А.М. Адміністративний договір як форма договірної регуляції адміністративно-правових відносин: дис. ... канд.юр.наук: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Київ, 2019. 195 с.
8. Константій О.В. До проблеми визначення поняття адміністративного договору в законодавстві України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 2. С. 133-137.
9. Сидор М.Я. Договірні-правова форма в системі взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2015. Вип. 30. Т. 2. С. 75-81.
10. Адміністративне право України. Повний курс / В. Галуцько та ін. Херсон, 2021. 656 с.
11. Біла В.Р. Адміністративний договір як правова форма публічного адміністрування: оновлення доктринальних підходів. *Право і безпека*. 2019. Том 75. № 4. С. 43-48.
12. Токар А.М. Правове забезпечення реалізації форм місцевого управління: дис. ... канд.юр.наук: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Хмельницький, 2021. 218 с.
13. Біла В.Р. Правові форми публічного адміністрування в Україні. Дис. ... докт.юр.наук. Спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Київ, 2020. 431 с.
14. Гулак Л.С. Класифікація адміністративних договорів у сфері підприємницької діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Вип. 30. С. 91-96.
15. Мороз В.О. Адміністративно-правові засади діяльності місцевих органів публічної адміністрації в Україні в умовах європейської інтеграції. Дис. ... докт.філ. Спец. 081 – Право. Хмельницький, 2024. 206 с.
16. Писаренко О.В. Теоретико-правові та прикладні питання застосування адміністративних договорів у сфері регулювання послуг перевезень пасажирів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 12. С. 260-262.
17. Михайлов О.О. Судовий контроль адміністративних судів за діяльністю публічної адміністрації в Україні: дис. ... докт. філ.: 081 – Право. Хмельницький, 2024. 204 с.

18. Закон України «Про місцеве самоврядування» від 21 травня 1997 року (із наступними змінами та доповненнями). *Офіційний вебсайт Верховної Ради України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
19. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 5 квітня 2001 року (із наступними змінами та доповненнями). *Офіційний вебсайт Верховної Ради України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>

References

1. Svitlychnyi O.P. Administrative legal relations in the field of land resources of Ukraine: problems of theory and practice of law enforcement: monograph. Donetsk, 2011. 410 p. (In Ukrainian).
2. Code of Administrative Procedure of Ukraine dated July 6, 2005 (with subsequent amendments and additions). *Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (In Ukrainian).
3. Sirenko A.M. General terms of the administrative agreement that give rise to administrative legal relations. *Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Law Series*. 2016. Issue 36. Vol. 2. pp. 65-68. (In Ukrainian).
4. Codul administrativ al Republicii Moldova. Published: 17-08-2018 in Monitorul Oficial Nr. 309-320 art. 466. *Ministerul Justitiei*. URL: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=16072&lang=ro (In Romanian).
5. Pysarenko O.V. Foreign experience of legal regulation of the application of administrative contracts in the activities of local public administration bodies. *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*. 2024. No. 14. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-14-01-24/2024-14-01-24> (In Ukrainian).
6. Tokar A.M., Havrik R.O. Administrative contract in public administration. *Problems of modern transformations, Series: law, public management and administration*. 2024. No. 14. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-14-01-12/2024-14-01-12> (In Ukrainian).
7. Hud A.M. Administrative contract as a form of contractual regulation of administrative-legal relations. Candidate's dissertation of legal sciences. Kyiv, 2019. 195 p. (In Ukrainian).
8. Konstantyi O.V. On the problem of defining the concept of an administrative contract in the legislation of Ukraine. *Legal scientific electronic journal*. 2019. No. 2. pp. 133-137. (In Ukrainian).
9. Sydor M.Ya. Contractual legal form in the system of interaction of local state administrations and local self-government bodies. *Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Law Series*. 2015. Issue 30. Vol. 2. pp. 75-81. (In Ukrainian).
10. Administrative Law of Ukraine. Complete course: textbook / V. Halunko et al. Kherson, 2021. 656 p. (In Ukrainian).
11. Bila V.R. Administrative contract as a legal form of public administration: updating doctrinal approaches. *Law and security*. 2019. Vol. 75. No. 4. pp. 43-48. (In Ukrainian).
12. Tokar A.M. Legal support for the implementation of forms of local government: diss. ... PhD in legal science. Khmelnytskyi, 2021. 218 p. (In Ukrainian).
13. Bila V.R. Legal forms of public administration in Ukraine: diss. ... Doctor of legal sciences. Kyiv, 2020. 431 p. (In Ukrainian).
14. Hulak L.S. Classification of administrative contracts in the field of entrepreneurial activity. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*. 2021. Issue 30. P. 91-96 (In Ukrainian).
15. Moroz V.O. Administrative and legal principles of the activities of local public administration bodies in Ukraine in the context of European integration. PhD's dissertation of legal sciences. Khmelnytskyi, 2024. 206 p. (In Ukrainian).
16. Pysarenko O.V. Theoretical, legal and applied issues of the application of administrative contracts in the field of regulation of passenger transportation services. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2024. No. 12. pp. 260-262 (In Ukrainian).
17. Mykhailov O.O. Judicial control of administrative courts over the activities of public administration in Ukraine: diss. ... PhD in legal science. Khmelnytskyi, 2024. 204 p. (In Ukrainian).
18. Law of Ukraine "On Local Self-Government" of May 21, 1997 (with subsequent amendments and supplements). *Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (In Ukrainian).
19. Law of Ukraine "On Road Transport" of April 5, 2001 (with subsequent amendments and supplements). *Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text> (In Ukrainian).

Oleksandra PYSARENKO

postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3392-826X>

e-mail: kovalchuk_ov@proton.me

DOCTRINAL ISSUES OF DETERMINING THE ESSENCE OF AN ADMINISTRATIVE AGREEMENT AS AN ACTIVITY INSTRUMENT OF LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION BODIES

The paper conducts a scientific study of doctrinal sources on determining the essence of an administrative contract as a tool for the activities of local public administration bodies. The paper states that The legislative definition of the concept of an administrative contract is found in the Code of Administrative Procedure of Ukraine, which also defines the scope of application of an administrative contract - delimitation or delegation of competence of public administration bodies, determination of the procedure for interaction between them, redistribution or combination of financial resources, decisions based on the results of an administrative-procedural legal relationship as an alternative to issuing an administrative act. According to the legislation of other states, an administrative contract is also defined as a replacement for an administrative act or as a tool of public administration, used in the areas of organizing the provision of transportation, communication, utility services, transferring (delegating) certain public services to private individuals or managing public property, or to eliminate uncertainty regarding the rights and obligations of the parties to administrative-legal relations on the basis of a compromise. The following approaches to defining the concept and nature of an administrative contract have been developed in the administrative-legal doctrine - formal, functional and complex. According to the formal approach, an administrative contract is defined as a legal act, a decision expressed in contractual form, of a local body of public administration; this approach involves the distinction between the categories of "administrative contract" and "administrative act", although at the same time, an administrative contract is considered as an external form of exercising the powers of local bodies of public administration, however, in cases where it is appropriate to apply the dispositive method of legal regulation of administrative-legal relations. The functional approach involves the definition of an administrative contract through the category of legal regulation of administrative-legal relations. According to the comprehensive approach, the essence of an administrative contract is more complex than it is defined in the administrative-legal doctrine - on the one hand, it has a contractual nature, on the other - most often it is a replacement for an administrative act.

Keywords: administrative contract, local public administration bodies, administrative act, administrative legal relations, instrument of public administration activity

Олександр Олександрович ПАНЧУК

аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3144-9708>

e-mail: panchuk_oo@proton.me

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ПРИСКОРЕНИХ ПРОВАДЖЕНЬ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ

У статті проведено дослідження досвіду застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві за законодавством України, Республіки Молдова та держав ЄС. У статті зазначено, що адміністративно-процесуальне законодавство держав-членів ЄС містить різні підходи до визначення та регламентації застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві, зокрема через застосування письмового, спрощеного провадження, заміну заслуховування позиції сторони у судовому засіданні заслуховуванням по телефону або з використанням електронних засобів комунікації.

Ключові слова: адміністративне судочинство, прискорені провадження, письмове провадження, спрощене позовне провадження, судові засідання

ВСТУП

Судово-правова реформа та оновлення адміністративного процесуального законодавства привело до значних змін у адміністративному судочинстві, серед яких можна назвати й запровадження категорій «типова справа» та «сривкова справа» як однієї з форм правового прецеденту та прискорення вирішення однотипних адміністративних справ, в яких збігаються підстави та предмет позову; переважне застосування спрощеного позовного провадження, а в окремих випадках – й письмового провадження. Безперечно, у запровадженні цих видів позовних проваджень, спрямованих на прискорення адміністративного судочинства, враховано зарубіжний досвід, та все ж згаданий правовий інститут потребує подальшого удосконалення, про що свідчать й окремі наукові публікації, й судова практика. Особливо важливе значення водночас відіграє імплементація європейського досвіду з правового регулювання застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві, адаптації вимог законодавства України про спрощене та інші види прискорених проваджень до стандартів ЄС, врахування міжнародних стандартів, зокрема стандартів Ради Європи. Вищевикладене зумовлює проведення наукових розроблень питання зарубіжного досвіду правового регулювання застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві.

Питання правового регулювання застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві стало предметом наукових досліджень таких науковців, як Я.О. Берназюк, В.Т. Білоус, В.І. Бобрик, П.В. Вовк, Р.О. Гаврік, С.А. Гебеш, Ю.А. Дорохіна, І.В. Завальнюк, О.Ю. Зуб, Я.Л. Коломієць, Д.А. Король, Д.В. Кузнецов, А.А. Куйбіда, Є.А. Палій, Д.В. Роженко, П.І. Сало, І.І. Сливич, М.І. Смокович, М.М. Тернушак, О.С. Ткачук, Ю.І. Хомишин, О.З. Хотинська, А.О. Черникова. Водночас нині замало комплексних наукових досліджень тематики зарубіжного досвіду застосування прискорених проваджень у адміністративному судочинстві, що зумовлює актуальність та своєчасність цього наукового дослідження. Доцільно розглянути не тільки досвід застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві за законодавством держав ЄС, але й за за-

конодавством Республіки Молдова, яка, як і Україна, є кандидатом в члени ЄС, а тому потребує адаптації законодавства до європейських стандартів.

МЕТА статті – дослідження досвіду застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві за законодавством України, Республіки Молдова та держав ЄС.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

РЕЗУЛЬТАТИ

У законодавстві України, яким врегульовується юрисдикція та повноваження адміністративних судів, порядок здійснення судочинства в адміністративних судах, поняття «прискорені провадження» немає, а серед форм адміністративного судочинства у Кодексі адміністративного судочинства (КАС) України визначено загальне та спрощене позовне провадження, а також письмове провадження як вид спрощеного позовного провадження; крім цього, в КАС України застосовано поняття «провадження» на позначення такої стадії загального позовного провадження як підготовче провадження, а також окремих проваджень у перегляді судового рішення, ухваленого адміністративним судом першої інстанції – апеляційного провадження, касаційного провадження, провадження за нововиявленими або виключними обставинами [1].

Якщо проаналізувати адміністративно-правову доктрину, можемо визначити, що поняття «прискорені провадження» виводиться з Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо заходів, що полегшують доступ до правосуддя № R (81) 7 від 14 травня 1981 р., відповідно до якої рекомендовано державам-членам Ради Європи вживати заходів, щоб всі процесуальні дії мали простий характер, вживана мова була зрозумілою широкому загалу, а судові рішення були зрозумілими для сторін (спрощення провадження), а також для максимального скорочення строків винесення рішень судами. З цією метою рекомендується скасувати

застарілі процедури, які не мають практичної користі, забезпечити судам достатній персонал та можливості ефективної роботи і ухвалити порядок, який дасть змогу контролювати перебіг провадження з самого його початку [2]. Так, О.С. Ткачук розмежує прискорені та спрощені провадження; перші, на його думку, стосуються невідкладних і нагальних питань, а спрощені процедури найчастіше є менш витратними, а процес ухвалення рішень стосовно них є коротшим [3, с. 48]. На думку Д.В. Кузнецова, поняття «прискорені провадження» виділяється для позначення спрощеного позовного провадження, письмового провадження та провадження у типовій та зразковій справі (останнє він називає «скороченим провадженням»). Автор зазначає, що прискорені провадження в адміністративному судочинстві характеризуються тим, що вони є засобами оптимізації та вдосконалення судового процесу з метою його спрощення та скорочення термінів розгляду адміністративної справи [4, с. 102]. Як вказує Ю.А. Дорохіна, прискорені провадження визначаються як менш формалізовані провадження і слугують для розгляду простих або безспірних справ, а процес ухвалення рішення стосовно них є коротшим; спрощення процесуальної форми, зокрема за рахунок скорочення кількості процесуальних дій, завжди матиме наслідком прискорення розгляду, однак саме собою прискорення може відбуватися виключно за рахунок скорочення строку за збереження обов'язковості вчинення усіх передбачених законом дій у встановленій процесуальній формі [5, с. 123-124].

Отже, хоча законодавство України і не виділяє поняття прискорених проваджень в адміністративному судочинстві, а також їх видів, однак, виходячи із сутності поняття «прискорені провадження», у розумінні Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R(81)7 від 14 травня 1981 р., цілей таких адміністративних проваджень, а також досягнень адміністративно-правової доктрини, можемо виділити декілька видів таких проваджень за законодавством України. Зокрема, слід виділити такі види прискорених проваджень в адміністративному судочинстві: спрощене позовне провадження, що проводиться із повідомленням учасників справи та у судовому засіданні (відповідно до положень ст. 262 КАСУ), зокрема вирішення «термінових адміністративних справ» (відповідно до положень ст.ст. 268–289-9 КАСУ), письмове провадження (відповідно до положень ст. 263 КАСУ) та провадження у зразковій і типовій справі (відповідно до положень ст.ст. 290 та 291 КАСУ).

Правові засади вирішення справ адміністративними судами у «прискореному» режимі за законодавством Республіки Молдова викладено у ст. 28 Адміністративного кодексу Республіки Молдова, відповідно до якої провадження адміністративних справ здійснюється простим, адекватним, оперативним та ефективним способом; здійснення адміністративного провадження із застосуванням електронних засобів комунікації є обов'язковим у всіх випадках, коли ці кошти можуть бути використані, за винятком випадків, коли законом передбачено інше; адміністративне провадження здійснюється на паперовому носії або в електронному форматі, якщо невідкладний характер будь-якого заходу не потребує усного ведення адміністративного провадження. У разі, якщо вирішення справи все ж здійснюється у судовому засіданні, неявка сторін чи їх представників без поважної

причини на судове засідання не перешкоджає вирішенню справи в адміністративному судочинстві (ст. 218 Кодексу) [6]. На жаль, за законодавством Республіки Молдова не визначено переліку справ, які вирішуються «на паперовому носії або в електронному форматі», а тому суд вирішує відповідне питання, реалізуючи свої дискреційні повноваження, проводячи оцінювання справи на предмет того, чи вона потребує, чи не потребує усного ведення справи.

Адміністративно-процесуальне законодавство держав-членів ЄС містить різні підходи до визначення та регламентації застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві. Прискорене провадження може стосуватися випадків ухвалення рішення без проведення судового засідання або з проведенням останнього у кабінеті судді, ухвалення рішення суддею одноособово, спрощене рішення тощо [7, с. 186].

Зокрема, німецький КАС у ст. 84 визначає основні засади застосування прискореного провадження, передбачаючи право суду прийняти рішення суду без усного слухання, якщо справа не являє особливих труднощів фактичного або правового характеру і факти справи з'ясовано [8]. Німецьке адміністративне процесуальне законодавство не обмежує суд у можливості застосування прискореного провадження у вирішенні адміністративної справи. Аналогічно (без конкретизації переліку справ) регламентує застосування прискореного провадження (у термінології законодавця – «розгляд справи у письмовій формі без судового засідання») і Адміністративно-процесуальний закон Латвійської республіки. Відповідно до ст. 112-1 цього Кодексу ця процедура застосовується у всіх випадках вирішення справи, крім випадків, коли застосовується процедура із проведенням судового засідання. У розгляді справи в письмовому порядку суд заслуховує учасників та просить подати необхідну інформацію та докази у письмовій формі. Однак суд може на власний розсуд визначити питання судового засідання для вчинення індивідуальної процесуальної дії або прийняття рішення про процедурне питання [9].

З іншого боку, польський закон «Про провадження в адміністративних судах» детально визначає перелік справ, які може бути вирішено «за спрощеною процедурою»: у вирішенні питання про виправлення неточностей, канцелярських або бухгалтерських помилок, інших очевидних помилок у рішенні; у разі подання клопотання стороною про вирішення справи «за спрощеною процедурою» та відсутності клопотань інших сторін про вирішення справи у судовому засіданні протягом чотирнадцяти днів з дня повідомлення про клопотання; у справах про оскарження судового рішення, ухвали про закриття провадження у справі, рішення, винесені у виконавчому та забезпечувальному провадженні; у разі оскарження судового рішення з мотивів тривого ведення судового розгляду; у разі невиконання органом влади обов'язку направити скаргу до суду у випадках, визначених законом, якщо фактична та правова ситуація, викладена у скарзі, не викликає обґрунтованих сумнівів [10; 11, с. 20]. Відповідно до ст. 133 КАС Естонської республіки суд може розглядати справу у спрощеному провадженні, якщо суд переконається, що це справедливо, і якщо порушення права, стосовно якого позов вимагає захисту, є незначним. Порушення прав визнається незначним, зокрема, коли спірна юридична

вартість має грошову вартість і така грошова вартість не перевищує 200 євро. Суд також може розглядати справу у спрощеному порядку, якщо сторони та треті особи прямо дають на це згоду. Учасник провадження може відкликати свою згоду на розгляд справи у спрощеному порядку лише у разі, якщо ситуація у провадженні суттєво змінилася. Незалежно від того, чи є порушення незначним, і незалежно від згоди, наданої учасниками провадження, або від призначення справи на розгляд у спрощеному провадженні, суд може до винесення рішення у цій справі видати наказ про слухання справи в загальному порядку. У спрощеному провадженні суд керується виключно основними принципами адміністративного судочинства і повинен гарантувати дотримання основних прав і свобод та основних процесуальних прав учасників провадження, а також заслуховування учасників за їх вимогою. Якщо це сприяє вирішенню справи більш швидким способом і передбачає менші витрати, то у спрощеному провадженні суд може, серед іншого: а) зробити письмовий запис процесуальних дій лише тією мірою, в якій суд вважає це необхідним; б) відмовитися від запрошення інших учасників провадження висловити свою позицію стосовно заяви про виправлення протоколу; в) встановлювати строки, відмінні від передбачених законом, крім строку на оскарження судового рішення; г) відступати від формальних вимог до подання та прийняття доказів, а також використовувати як докази інформацію, яку не подано у форматі, передбаченому законом про провадження, включаючи пояснення учасників провадження, дані не під присягою, а також заслуховувати показання свідків або пояснення учасників по телефону в порядку проведення процесуальної конференції; д) відступати від формальних вимог, які передбачені законом стосовно вручення процесуальних документів та документів, поданих учасниками провадження, крім як з вручення позову відповідачу та будь-якій третій особі; е) відмовитися від проведення письмового підготовчого провадження або скликання судового засідання; є) ухвалити судові рішення без описової частини та мотивів. У спрощеному провадженні суду не потрібно проводити судові засідання для заслуховування особи; заслуховування учасників справи може відбуватися за відсутності інших учасників провадження; заслуховування пояснень учасника провадження може відбуватися по телефону

або, суд може визнати письмову чи електронну позицію особи достатньою за умови, що суд не має сумнівів до особи, яка дає пояснення [12].

ВИСНОВКИ

Отже, на підставі проведеного дослідження досвіду застосування прискорених проваджень у адміністративному судочинстві за законодавством України, Республіки Молдова та держав ЄС можемо зробити висновки, що адміністративне процесуальне законодавство України не виділяє поняття прискорених проваджень в адміністративному судочинстві, однак фактично визначає їх як види спрощеного позовного провадження: спрощене позовне провадження, що проводиться з повідомленням учасників справи та у судовому засіданні, зокрема вирішення «термінових адміністративних справ», письмове провадження, провадження у зразковій і типовій справі. Адміністративне процесуальне законодавство Республіки Молдова передбачає можливість вирішення адміністративних справ «на паперовому носії або в електронному форматі», однак не визначає перелік справ, які вирішуються за цією процедурою, а тому суд вирішує відповідне питання, реалізуючи свої дискреційні повноваження, проводячи оцінювання справи на предмет того, чи вона потребує чи не потребує усного ведення справи. Адміністративно-процесуальне законодавство держав-членів ЄС містить різні підходи до визначення та регламентації застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві. Зокрема, німецьке та латвійське адміністративне процесуальне законодавство також не містять точного переліку адміністративних справ, що вирішуються за прискороною процедурою, водночас латвійське законодавство визначає письмове провадження як основну форму провадження у вирішенні адміністративної справи. З іншого боку, польське та естонське законодавство визначають конкретний перелік справ, що вирішуються за прискороною процедурою. Особливістю застосування прискорених проваджень в адміністративному судочинстві держав-членів ЄС є можливість одночасного застосування як письмового провадження до процесу загалом, і усного – до окремих процесуальних дій та етапів, заміну заслуховування позиції сторони у судовому засіданні заслуховуванням по телефону або з використанням електронних засобів комунікації.

Список використаних джерел

1. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 р. (з наступними змінами та доповненнями). *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
2. Рекомендація № R (81) 7 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо заходів, що полегшують доступ до правосуддя від 14 травня 1981 року. *Судова влада України*. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/08.pdf>
3. Ткачук О. Спрощене провадження – новела цивільного процесу: правова природа, ознаки, процедура. *Право України*. 2017. № 8. С. 45-56.
4. Кузнецов Д.В. Скорочене провадження в адміністративному судочинстві України: дис. ... докт.юр.наук. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Дніпро, 2017. 216 с.
5. Дорохіна Ю.А. Розгляд справ в адміністративному судочинстві за правилами спрощеного позовного провадження. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 122-127.
6. Codul administrativ al Republicii Moldova. Publicat: 17-08-2018 în Monitorul Oficial Nr. 309-320 art. 466. *Ministerul Justiției*. URL: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=16072&lang=ro
7. Палій С.А. Зарубіжний досвід розгляду справ адміністративної юрисдикції у скороченому провадженні в інших державах. *Правова позиція*. 2018. № 2 (21). С. 184-188.
8. Verwaltungsgerichtsordnung 21.01.1960. *Gesetze im Internet*. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/vwgo/BJNR000170960.html>

9. Administrative Procedure Law: Text consolidated by Valsts valodas centrs. *Latvijas Vestnesis*. URL: <https://likumi.lv/ta/en/en/id/55567administrative-procedure-law>
10. Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. *Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Open Lex*. URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-postepowaniu-przed-sadami-administracyjnymi-16982717>
11. Гембара Г.І. Спрошені форми судового розгляду адміністративних справ у законодавстві європейських країн. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2023. Випуск 78. Частина 2. С. 17-23.
12. Code of Administrative Court Procedure: Passed 27.01.2011. *Riigi Teataja*. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/527012014001/consolide>

References

1. Code of Administrative Procedure of Ukraine of July 6, 2005 (with subsequent amendments and supplements). *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (In Ukrainian).
2. Recommendation No. R (81) 7 of the Committee of Ministers of the Council of Europe to member states on measures facilitating access to justice of May 14, 1981. *Judicial power of Ukraine*. URL: <https://court.gov.ua/userfiles/08.pdf> (In Ukrainian).
3. Tkachuk O. Simplified proceedings - a novelty of civil procedure: legal nature, features, procedure. *Law of Ukraine*. 2017. No. 8. pp. 45-56. (In Ukrainian).
4. Kuznietsov D.V. Summary proceedings in administrative proceedings of Ukraine: diss. ... Doctor in legal sciences. Dnipro, 2017. 216 p. (In Ukrainian).
5. Dorokhina Yu. A. Consideration of cases in administrative proceedings according to the rules of simplified claim proceedings. *Academic notes of the Tavrichesky National University named after V.I. Vernadskyi. Series: legal sciences*. 2020. Volume 31 (70). No. 4. pp. 122-127. (In Ukrainian).
6. Codul administrativ al Republicii Moldova. Publicat: 17-08-2018 în Monitorul Oficial Nr. 309-320 art. 466. *Ministerul Justiției*. URL: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=16072&lang=ro
7. Palić Ye. A. Foreign experience in considering cases of administrative jurisdiction in summary proceedings in other countries. *Legal position*. 2018. No. 2 (21). pp. 184-188 (In Ukrainian).
8. Verwaltungsgerichtsordnung 21.01.1960. *Gesetze im Internet*. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/vwgo/BJNR000170960.html>
9. Administrative Procedure Law: Text consolidated by Valsts valodas centrs. *Latvijas Vestnesis*. URL: <https://likumi.lv/ta/en/en/id/55567administrative-procedure-law>
10. Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. *Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Open Lex*. URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-postepowaniu-przed-sadami-administracyjnymi-16982717>
11. Hembara H. I. Simplified forms of judicial review of administrative cases in the legislation of European countries. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*. 2023. Issue 78. Part 2. Pp. 17-23 (In Ukrainian).
12. Code of Administrative Court Procedure: Passed 27.01.2011. *Riigi Teataja*. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/527012014001/consolide>

Oleksandr PANCHUK

postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3144-9708>

e-mail: panchuk_oo@proton.me

EUROPEAN EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF EXPEDITED PROCEDURES IN ADMINISTRATIVE JUDICIAL PROCEEDINGS

The paper conducts a scientific study of the experience of using expedited proceedings in administrative proceedings under the legislation of Ukraine, the Republic of Moldova and the European Union countries. The paper states that administrative procedural legislation of Ukraine does not distinguish the concept of expedited proceedings in administrative proceedings, but in fact defines them as types of simplified claim proceedings: simplified claim proceedings conducted with notification of the participants in the case and in a court session, including the resolution of "urgent administrative cases", written proceedings, proceedings in a model and standard case. The administrative procedural legislation of the Republic of Moldova provides for the possibility of resolving administrative cases "on paper or in electronic format" but does not define the list of cases that are resolved under this procedure, and therefore the court resolves the relevant issue, exercising its discretionary powers, assessing the case as to whether or not it requires oral proceedings. The administrative procedural legislation of the Member States of the European Union contains different approaches to defining and regulating the application of expedited proceedings in administrative proceedings. German and Latvian administrative procedural legislation also do not contain a precise list of administrative cases that are resolved under an expedited procedure, while Latvian legislation defines written proceedings as the main form of proceedings in resolving an administrative case. On the other hand, Polish and Estonian legislation define a specific list of cases that are resolved under an expedited procedure. A feature of the application of expedited proceedings in the administrative justice of the Member States of the European Union is the possibility of simultaneous application as written proceedings to the process as a whole and oral proceedings to individual procedural actions and stages, replacing the hearing of the party's position in a court session with a hearing by telephone or using electronic means of communication.

Keywords: administrative proceedings, expedited proceedings, written proceedings, simplified claim proceedings, court hearing

Анна Євгенівна ГОЛУБ

аспірантка, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1322-6298>

e-mail: golub.anna0@gmail.com

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ІНОЗЕМНИХ ДЕРЖАВ СТОСОВНО КРИМІНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ПОШКОДЖЕННЯ ЧИ ЗНИЩЕННЯ КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ ПІД ЧАС ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ

У статті досліджено проблему захисту культурних цінностей під час збройного конфлікту, зокрема в умовах агресії проти України. Проаналізовано застосування норм національного та міжнародного кримінального права до випадків пошкодження або знищення об'єктів культурної спадщини, здійснено класифікацію таких злочинних дій проти культурних об'єктів. Розглянуто практику іноземних країн (Малі, Югославія, Сирія). Запропоновано визначити перелік культурних об'єктів, що перебувають у небезпеці, вдосконалити кримінальне законодавство України стосовно кваліфікації злочинів проти культурних цінностей та активніше залучити міжнародні організації до фіксації правопорушень.

Ключові слова: захист культурних цінностей, збройний конфлікт, міжнародна судова практика

ВСТУП

Афоласад Адевумі, дослідниця захисту культурних цінностей під час збройних конфліктів Африки, у своїй роботі вказала на дещо важливе: «Жоден інструмент не заповнить прогалину в ідеологічно мотивованому, навмисному знищенні культурних цінностей, яке здійснюють мілітаристські актори. Саме історична свідомість дає змогу відрізнити народ від населення. У разі Малі іслам прийшов через колонізацію і йому дозволили стерти та знищити історичну свідомість деяких громадян. Це призвело до видалення найбезпечнішого та найміцнішого цита культурної безпеки народу та втрати нитки, яка пов'язує його з найдавнішим минулим предків» [1]. Так само і у разі інших збройних конфліктів, зокрема вторгнення країни-агресора ще з 2014 р., знищення чи пошкодження культурних об'єктів – ідеологічний наступ на ідентичність, самовизначення та історію цілого народу. Такі дії не тільки мають бути покарані, проте і попереджені. Песимістичність пані Адевумі зумовлено історією заповнення ісламом беззахисного Малі, що призвело до втрати ідентичності цією країною, поглинення її жорстокою ідеологією. Цей випадок – вказівка нам на те, що нашу культуру та історію так само хочуть знищити і заповнити це місце ідеологією «руського міра», що ми ніколи не можемо допустити. Тому якщо крадіжка культурних цінностей – це привласнення культури та історії іншим, не маючим на це право народом, то пошкодження чи більш того знищення культурних цінностей – безперечно, спроба стерти нашу ідентичність.

Тому для забезпечення належного притягнення винних осіб до відповідальності слід, на нашу думку, передусім звернутись до практики іноземних країн стосовно пошкодження та знищення культурних цінностей, до системи відповідальності та порядку її застосування.

МЕТА статті – детальне дослідження застосування норм міжнародного права та національного кримінального законодавства в країнах, де зазнали пошкодження чи знищення культурні об'єкти у зв'язку із веденням активних бойових дій, а також визначення на основі проведеного аналізу подальших дій для України в частині захисту власних культурних цінностей у зв'язку зі збройною

агресією росії.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В роботі застосовано такі методи: компаративно-правовий метод – основний метод дослідження, застосовано для порівняння законодавства та судової практики різних держав стосовно кримінальної відповідальності за злочини проти культурних цінностей у період збройних конфліктів, завдяки цьому методу визначено подібності, відмінності та ефективність підходів; історико-правовий метод застосовано для аналізу еволюції підходів до захисту культурних цінностей у різних державах під час воєнних конфліктів; метод правового прогнозування може бути застосовано для обґрунтування пропозицій стосовно вдосконалення національного законодавства України з урахуванням міжнародного досвіду тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Передусім слід розглянути саме руйнування культурної спадщини внаслідок злочинного недбальства стосовно цих об'єктів на окупованій території. Неодноразово про руйнування пам'яток архітектури внаслідок неналежного збереження таких об'єктів, чи й поготів внаслідок непрофесійної «реставрації» повідомляють ЗМІ. Такі випадки непоодинокі, зокрема після окупації Криму Генуезька фортеця фактично контролюється росіянами як «Державна бюджетна установа Республіки Крим «Музей-заповідник «Судацька фортеця»». На території навіть почали будувати готельні приміщення і додаткові туалети. Внаслідок цього сталося непоправне: вночі з 16 на 17 листопада 2015 р. одна з веж фортеці обвалилася. Т.зв. керівництво новоствореного музею ДБУ РК «Судацька фортеця» замість того, щоб належно відреставрувати пам'ятку, вирішило нашвидкуруч «поправити непоправне», тобто проявило злочинну недбалість. Наспів провели «реставрацію» – найнято будівельників без досвіду реставрації історичних об'єктів, до того ж таких давніх, як цей, просто зробили бетонний фундамент і збудували з автентичного каміння копію тієї вежі, з використанням сучасного цементного розчину [8], повідомляє інформаційний ресурс «Голос Криму». Часткове руйнування вежі № 19 Генуезької фортеці у Криму означає,

що окупаційна влада у Криму порушує п. 1 ст. 5 Гаазької конвенції, згідно з якою одна сторона, що окупує повністю або частково територію іншої сторони, повинна в міру можливості підтримувати зусилля компетентних національних органів влади окупованої території, щоб забезпечити охорону і збереження її культурних цінностей [10, с. 257]. Фактично такі дії порушують конкретні положення міжнародного права: «Окупант повинен у межах можливого підтримувати охорону культурних цінностей, які розміщено на окупованій території, у співпраці з національними органами охорони культурної спадщини. Якщо це неможливо, він повинен звернутися до компетентного міжнародного органу (наприклад, ЮНЕСКО)» (ст. 5 Гаазької конвенції 1954 р.) [3]; «Будь-яка окупаційна влада повинна утримуватись від дій або бездіяльності, які можуть призвести до пошкодження культурних цінностей, що перебувають під її контролем» (ст. 9 Додаткового протоколу II до Гаазької конвенції (1999)) [9].

Заразом руйнування відбувається не тільки за рахунок неналежного збереження пам'яток на окупованій території, а й у разі ведення воєнних дій та влучань у прилеглі до пам'яток чи місць їх схову території, або ж у самі пам'ятки. Наприклад, найбільші музеї сходу України зі значною часткою Музейного фонду України залишилися на тимчасово окупованій частині – в ДНР/ЛНР, зокрема у Донецьку до початку АТО було відомо всього 140 музеїв і музейних кімнат (державних, відомчих, громадських), наприклад: державні обласні краєзнавчий і художній; підприємств і організацій – Музей історії і розвитку Донецької залізниці, де знаходилося 2000 експонатів, 25 поїздів; народні; природні. Під час бойових дій у серпні 2014 р. особливо постраждав Донецький обласний краєзнавчий музей – з 29 залів збереглося 3, значно поруйнована археологічна частина [11, с. 30-31]. Стосовно руйнувань повномасштабного вторгнення годі і говорити: Україна заздала колосального бомбардування та руйнації не тільки культурних пам'яток, але й великої кількості, на превеликий жаль, житлової зони. Станом на серпень 2024 р., за даними ЮНЕСКО, «від початку повномасштабного вторгнення росії 432 культурні об'єкти верифіковано Організацією як пошкоджені або знищені» [14]. Протягом декількох тижнів російські війська атакували місто Київ, де знаходяться Печерська Лавра і собор Святої Софії – об'єкти культурної спадщини ЮНЕСКО. До списку спадщини ЮНЕСКО, крім об'єктів у Києві та Криму, входить старе місто Львова та три інші об'єкта. Зокрема, будинок Держпрому у Харкові, який внесено ЮНЕСКО у список об'єктів для посиленого захисту, 7 вересня 2023 р. уражено фугасною авіабомбою, зокрема зруйновано кілька поверхів, пряме влучання у будівлю [12]. І знову ж таки стосовно прямого влучання в такі об'єкти йдеться мова про порушення норм міжнародного права: «Сторони зобов'язуються утримуватися від будь-якого використання культурних цінностей, їх охоронних знаків та їх безпосереднього оточення для цілей, які можуть спричинити їх знищення або пошкодження у разі збройного конфлікту, та від будь-яких ворожих дій, спрямованих проти них» (ст. 4 Гаазької конвенції 1954 р. про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту) [2]; «Серйозні порушення законів і звичаїв війни... включають: умисне спрямування атак проти будівель, прис-

вячених релігії, освіти, мистецтву, науці або благодійним цілям, історичних пам'яток... за умови, що вони не використовуються у військових цілях» (Ст. 8(2)(b)(ix) Римського статуту МКС (1998)) [13].

Судову практику стосовно пошкодження та знищення культурних цінностей здебільшого зосереджено саме на другому розглянутому нами складі злочину: на безпосереднє поцілення об'єктів культурної спадщини. Водночас переважно питання про притягнення особи до відповідальності вирішується на основі визначення того, чи виправдано такі дії проти культурної спадщини воєнною необхідністю. Зокрема, вперше Міжнародний кримінальний суд в Гаазі розглянув справу про знищення та пошкодження культурної спадщини в 2016 р. – це справа проти малійського ісламіста Ахмад Аль Факі Аль-Махді, якого обвинувачено у знищенні історичних та релігійних пам'яток у місті Тімбукту (2012 р.). Ці пам'ятники стародавньої архітектури внесено до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. В доповіді прокурор зазначив досить цікавий аргумент на користь засудження Аль-Махді: «Всі факти відкриті та очевидні. Напад отримав широке висвітлення у ЗМІ у всьому світі. Пан Ахмад Аль-Факі Аль Махді та його співвиконавці виявили всьому світові свою зневагу до цих будівель та до правил, встановлених Римським статутом, який визначає таку поведінку як військовий злочин... Знищені мавзолеї мали важливе значення з релігійного погляду, з історичного погляду та з погляду тотожності. Такий напад на будівлі, присвячені релігії та історичним пам'яткам, належить до категорії злочинів, які руйнують коріння цілого народу і глибоко і безповоротно впливають на його суспільні практики та структури. Саме тому такі дії є злочином відповідно до ст. 8(2)(e)(iv) Римського статуту» [6]. Крім цього, доказами сторони обвинувачення стали покази свідків, які визначають ці будівлі як важливі для здійснення релігійних обрядів у регіоні, як такі, що використовуються щоденно та підтверджують участь Аль-Махді в їх знищенні. Африканський союз, Рада Безпеки ООН, Економічне співтовариство західноафриканських держав (ECOWAS), ЮНЕСКО та багато країн висловили рішуче засудження цих подій. Долучено також експертів та спеціалістів, що надали свої висновки у справі. Загалом варто вказати, що саму риторику прокурора спрямовано скоріше не на доведення вини обвинуваченого, а доведення розміру шкоди, завданої суспільству його діями, значення цих пам'яток для релігії та общини. Прокурор вказує, що «знищити мавзолеї Тімбукту – це стерти елемент колективної ідентичності, побудований століттями», і схожа риторика властива усім виступам прокурора та самому рішення, яке присудило Аль-Махді 9 років в'язниці із компенсацією. Показання свідків у цій справі більше зводяться до важливості монументів для їх власного життя та життя общини, прокурор не звертає увагу на показання експертів, а коли звертає, то знову ж таки в контексті важливості знищених об'єктів. Оскільки у справі Аль-Махді Суд керувався ст. 15(1) Другого протоколу, то можливим, на нашу думку, в межах цієї статті ініціювати і судовий розгляд про напад, привласнення, пошкодження та знищення культурних цінностей на окупованій території України.

Схожих елементів набуває процес для Югославії, де найбільше актуальних рішень про знищені культурні цінності. Так, у справі проти Тихомира Блашкіча Суд

вказав, що зруйнування чи пошкодження об'єкта «не може бути виправдане жодною військовою метою», що «єдиними причинами та поясненнями таких вчинків може бути дискримінація» [5]. Тобто у суті навіть аргументи трибуналу за різними справами різняться – тому друга сторона конфлікту може використати їх у різний спосіб: одна справа вказує, що це не має бути військовий об'єкт, інші – що різниці в цьому немає. Другий же протокол говорить про просто знищення чи пошкодження майна різних форм власності. У справі Павле Стругара (у 2005 р. Міжнародний кримінальний трибунал для Югославії визнав його винним у нападі на місто Дубровик, що, зокрема, спричинило пошкодження культурних об'єктів) трибунал вказав на такі умови визнання пошкодження чи знищення злочинним в умовах збройного конфлікту:

«(i) знищення майна відбувається у великих масштабах;
(ii) знищення не виправдане військовою необхідністю; та

(iii) злочинець діяв з наміром знищити відповідне майно або безрозсудно нехтуючи ймовірністю його знищення» [4, с. 129-130].

Водночас, як зазначає далі трибунал, «Звертаючись до першого елемента, тобто того, що руйнування мало місце у «великих масштабах», Палата вважає, що хоча цей елемент вимагає доказу того, що значну кількість об'єктів пошкоджено або знищено, він не вимагає повного знищення міста, селища чи села» [4, с. 130]. Тобто хоч і у разі Стругара це не потребувало доказування, умовно, тому що дійсно за його командування пошкоджено досить велику кількість будівель, все ж це залишається оціночним поняттям для Суду. Цікавими є далі аргументи Суду про «військову необхідність»: «палата вважає, що військову необхідність можна доцільно визначити для сучасних цілей з посиланням на широко визнане визначення військових цілей у ст. 52 Додаткового протоколу I як «тих об'єктів, які за своїм характером, розташуванням, призначенням або використанням роблять ефективний внесок у військові дії та повне або часткове знищення, захоплення або нейтралізація яких, за обставин, що склалися тоді, надає певну військову перевагу». Чи може бути досягнуто військової переваги, має вирішуватися як постановила Судова палата у справі Галіча, з погляду «особи, яка обмірковує напад, включаючи інформацію, доступну останній, про те, що об'єкт використовується для здійснення ефективного внеску у військові дії». Інакше кажучи, кожна справа має розглядатися на основі її фактів. Посилаючись на свій попередній висновок про те, що станом на 6 грудня 1991 р. у Старому місті не було військових цілей, Палата вважає, що питання пропорційності у визначенні військової необхідності не виникає на основі фактів цієї справи» [4, с. 130-131]. Стосовно воєнної необхідності, то, на нашу думку, не може бути виправданим ракетний удар по житловій зоні чи культурних об'єктах, наприклад, в Одесі, чи можливо поцілення парку Шевченка в Києві 10 жовтня 2022 р. (а точніше дитячого майданчику у цьому парку, який, безумовно, не є воєнною ціллю), що призвело до пошкодження маєтку Ханенків (йі одоименому музею) [15]. Очевидно, ці дії має бути кваліфіковано як пошкодження чи знищення культурних цінностей відповідно, що нестиме за собою міжнародно-правову кримінальну відповідальність.

Під час громадянської війни у Сирії варто вказати, що більшість культурних об'єктів, що є спадщиною ЮНЕСКО, або непоправно пошкоджено, або ж повністю знищено, як урядом і країнами, що втрутились у конфлікт, так і Ісламською державою Іраку та Леванту (ІДІЛ), для якої культурні цінності суперечать сутності їх ідеології, тому має бути знищено. Неодноразово у цьому конфлікті культурні об'єкти ставали військовими об'єктами, що підставляло їх під удар (наприклад, відома фортеця Крак де Шевальє [2, с. 43 (682)]). І в цьому контексті багато дослідників вказують, що не слід звинувачувати владу Сирії, яка не змогла належно захистити та вивезти свої цінності до початку збройного конфлікту, оскільки країна стикнулася із браком фінансування, а самі ці цінності досить часто або вкрай габаритні (як статуї), або взагалі нерухомі. Захист же культурних цінностей під час конфлікту практично неможливий: «Зокрема, контроль ІДІЛ над декимися об'єктами спадщини наражає на особливу небезпеку тих, хто займаються їх охороною, що продемонстровано обезголовленням колишнього директора Центру старожитностей Пальміри у серпні 2015 р.» [2, с. 35 (674)]. Звичайно, є ситуації, коли сторона конфлікту ніяк не може втрутитись в незаконне пошкодження чи знищення культурних цінностей, ніяк не може убезпечити, наприклад, свої нерухомі об'єкти від тих самих ракетних атак, або ж у разі їх недоступності в зв'язку з окупацією (йдеться, зокрема, про неналежне збереження культурної спадщини, до якої практично немає судової практики). У цьому разі, на нашу думку, передусім слід визначити конкретний список культурних об'єктів, що підлягають охороні та знаходяться в небезпеці. По-друге, безперечно, систематично та наполегливо звертатись до країни-агресора із застереженням до пошкодження чи знищення культурних цінностей, що дасть нам змогу поруч із притягненням винних осіб до кримінальної відповідальності та міжнародно-правової відповідальності всі необхідні та можливі засоби захисту наших культурних цінностей під час збройного конфлікту.

Водночас варто вказати, що міжнародно-правова відповідальність фактично є останнім кроком у здійсненні заходів захисту культурних цінностей у разі збройного конфлікту: поруч із застереженнями, залученням міжнародних організацій до процесу фіксації порушень тощо слід вичерпати усі засоби правового впливу на правопорушника, тобто здійснити належне кримінальне переслідування винної особи. Для цього звичайно потрібна чітка нормативно-правова база: як законодавство про охорону культурних цінностей, так і кримінально-правове законодавство. Нині Кримінальний кодекс України (ККУ) не вирізняє окремо злочинів у сфері захисту культурної спадщини в контексті збройного конфлікту, а всі можливі карані діяння в цій царині кваліфікуються за ст. 438 ККУ, що не дає змоги ні виявити особливий режим охорони культурних цінностей поруч з іншими об'єктами, ні виконати міжнародні зобов'язання України (в частині, наприклад, нещодавно ратифікованої Нікосійської конвенції Ради Європи про правопорушення, пов'язані з культурними цінностями, яку відкрито для підписання 19 травня 2017 р.).

ВИСНОВКИ

З огляду на вищезазначене, на нашу думку, передусім

слід визначити конкретний список культурних об'єктів, що підлягають охороні та знаходяться в небезпеці та систематично та наполегливо звертатись до країни-агресора із застереженням до пошкодження чи знищення культурних цінностей. По-друге, слід безперервно також залучати міжнародні організації до не тільки фіксування масштабних пошкоджень та знищень культурної спадщини внаслідок ракетних ударів державою-агресором, але й до документування пошкоджень та знищень культурних об'єктів на окупованих територіях внаслідок неналежного збереження окупантами національних культурних цінностей. Це дасть змогу Україні максимально застосувати наявні міжнародно-правові механізми захисту культурної спадщини під час збройного конфлікту.

Водночас, звісно, якісних змін потребує законодавство про кримінальну відповідальність в частині забезпечення відмежування складів посягань проти культурних цін-

ностей від складів інших правопорушень, вчинених в умовах збройного конфлікту. Це передусім дасть змогу виконати міжнародні зобов'язання України, а по-друге – відобразити в чинному законодавстві особливе відношення до культурних цінностей порівняно із звичайними родовими речами. І, по-третє, дасть змогу якісно здійснювати облік таких злочинів, оскільки нині із загальної сукупності злочинних діянь практично неможливо отримати чітке розуміння статистики та сутності саме посягань проти культурних цінностей.

Враховуючи це, варто зазначити, що Україну чекає ґрунтовна робота із забезпечення належного правового регулювання культурних цінностей у мирний час та під час збройного конфлікту. Отже, ефективне правове реагування на посягання проти культурних цінностей потребує комплексного підходу, що охоплює як законодавче реформування, так і міжнародну адвокацію та фіксацію порушень.

Список використаних джерел

1. Adewumi A.A. War time pains, all time pains: spoilage of cultural property in Mali. *Art Antiquity & L.* 2013. №18. URL: <https://www.thefreelibrary.com/War+time+pains%2C+all+time+pains%3A+spoilage+of+cultural+property+in+Mali-a0361847935>
2. Choudhury M., Arimatsu L. Protecting Cultural Property in Non-International Armed Conflicts: Syria and Iraq. *International law studies.* 2015. Vol. 91. pp. 641-698. URL: https://www.academia.edu/100331433/Protecting_Cultural_Property_in_Non_International_Armed_Conflicts_Syria_and_Iraq
3. Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict with Regulations for the Execution of the Convention. The Hague, 14 May 1954. 25 p. URL: https://en.unesco.org/sites/default/files/1954_Convention_EN_2020.pdf
4. PROSECUTOR v. PAVLE STRUGAR: Judgement. International Tribunal for the Prosecution of Persons Responsible for Serious Violations of International Humanitarian Law Committed in the Territory of Former Yugoslavia since 1991. IN TRIAL CHAMBER II. Case No. IT-01-42-T. January 31, 2005. URL: <https://www.icty.org/x/cases/strugar/tjug/en/str-tj050131e.pdf>
5. Prosecutor v. Tihomir Blaskic (Appeal Judgement), IT-95-14-A. International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia (ICTY). 29 July 2004. URL: <https://www.refworld.org/cases,ICTY,4146f0eb4.html>
6. Statement of the Prosecutor of the International Criminal Court, Fatou Bensouda, at the opening of the confirmation of charges hearing in the case against Mr Ahmad Al-Faqi Al Mahdi. International Criminal Court. 1 March 2016. URL: <https://www.icc-pi.int/Pages/item.aspx?name=otp-stat-01-03-16>
7. Війна Росії проти культурної спадщини України: Стислий огляд ДСЄП (Дослідницька служба Європейського парламенту). PE 729.377 – квітень 2022 р. URL: https://ukraine.europarl.europa.eu/cmsdata/250651/0133_1258078_EPRS-AaG-729377-Russias-war-Ukraine-cultural-heritage-FINAL-ForTrad.pdf
8. Генуезька фортеця в Судаку: період окупації. Матеріали Інтернет-видання «Голос Криму», секція «Культура» від 21.09.2020 р. URL: <https://culture.voicecrimea.com.ua/uk/henezka-fortetsia-v-sudaku-period-okupatsii/>
9. Другий Протокол до Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 року. м. Гаага, 26 березня 1999 року (Приєднання України до Другого протоколу згідно Закон № 585-IX від 30.04.2020). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_001-99#Text
10. Криволапов Б.М. Захист культурних цінностей під час конфлікту на Південному Сході України. *Культура і сучасність.* 2018. №. 1. С. 274-278.
11. *Культурні цінності Криму і Донбасу в умовах війни та окупації*: Матеріали Круглого столу «Історико-культурний та науковий потенціал Півдня та Сходу України в умовах окупації та воєнних дій: загрози, втрати, перспективи збереження та відновлення» (Київ, 12 листопада 2015 р.). Київ, 2016. 90 с.
12. Пряме влучання у Держпром: в якому стані пам'ятка після удару російських військ. *Матеріали інтернет-видання «Суспільне. Харків».* 28 жовтня 2024 року. URL: <https://suspilne.media/kharkiv/867899-prame-vlucanna-u-derzprom-v-akomu-stani-pamatka-pisla-udaru-rosijskih-vijsk/>
13. Римський статут міжнародного кримінального суду (ратифіковано із заявами Законом № 3909-IX від 21.08.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text
14. Україна: ЮНЕСКО об'єднало військових, спеціалістів культури та фахівців правової системи для захисту культурних цінностей. Офіційний портал ЮНЕСКО в Україні. Розділ «Новини». 12 серпня 2024 р. URL: <https://www.unesco.org/uk/articles/ukrayina-yunesco-obyednalo-viyskovykh-spetsialistiv-kultury-ta-fakhivtsiv-pravovoyi-systemy-dlya>
15. Через ранкові обстріли у Києві пошкоджено філармонію і музеї Ханенків та Шевченка: матеріал інформаційного видання «Українська правда» від 10 жовтня 2022 р. URL: <https://life.prawda.com.ua/culture/2022/10/10/250761/>

References

1. Adewumi A.A. War time pains, all time pains: spoilage of cultural property in Mali. *Art Antiquity & L.* 2013. №18. URL: <https://www.thefreelibrary.com/War+time+pains%2C+all+time+pains%3A+spoilage+of+cultural+property+in+Mali-a0361847935>
2. Choudhury M., Arimatsu L. Protecting Cultural Property in Non-International Armed Conflicts: Syria and Iraq. *International law studies.* 2015. Vol. 91. pp. 641-698. URL: https://www.academia.edu/100331433/Protecting_Cultural_Property_in_Non_International_Armed_Conflicts_Syria_and_Iraq
3. Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict with Regulations for the Execution of the Convention. The Hague, 14 May 1954. 25 p. URL: https://en.unesco.org/sites/default/files/1954_Convention_EN_2020.pdf

4. PROSECUTOR v. PAVLE STRUGAR: Judgement. International Tribunal for the Prosecution of Persons Responsible for Serious Violations of International Humanitarian Law Committed in the Territory of Former Yugoslavia since 1991. IN TRIAL CHAMBER II. Case No. IT-01-42-T. January 31, 2005. URL: <https://www.icty.org/x/cases/strugar/tjug/en/str-tj050131e.pdf>
5. Prosecutor v. Tihomir Blaskic (Appeal Judgement), IT-95-14-A. International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia (ICTY). 29 July 2004. URL: <https://www.refworld.org/cases,ICTY,4146f0eb4.html>
6. Statement of the Prosecutor of the International Criminal Court, Fatou Bensouda, at the opening of the confirmation of charges hearing in the case against Mr Ahmad Al-Faqi Al Mahdi. International Criminal Court. 1 March 2016. URL: <https://www.icc-cpi.int/Pages/item.aspx?name=otp-stat-01-03-16>
7. Війна Росії проти культурної спадщини України: Стислий огляд ДСЄП (Дослідницька служба Європейського парламенту). PE 729.377 – квітень 2022 р. URL: https://ukraine.europarl.europa.eu/cmsdata/250651/0133_1258078_EPRS-AaG-729377-Russias-war-Ukraine-cultural-heritage-FINAL-ForTrad.pdf
8. The Genoese Fortress in Sudak: the Period of Occupation. *Materials from the online publication "Voice of Crimea", section "Culture"* dated 21.09.2020. URL: <https://culture.voicecrimea.com.ua/uk/henuzka-fortetsia-v-sudaku-period-okupatsii/>
9. Second Protocol to the Hague Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict 1954. The Hague, March 26, 1999 (Accession of Ukraine to the Second Protocol in accordance with Law No. 585-IX of 04/30/2020). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_001-99#Text
10. Kryvolapov B.M. Protection of Cultural Property during the Conflict in the South-East of Ukraine. *Culture and Modernity*. 2018. No. 1. pp. 274-278.
11. *Cultural values of Crimea and Donbas in conditions of war and occupation: Materials of the Round Table "Historical, cultural and scientific potential of the South and East of Ukraine in conditions of occupation and military operations: threats, losses, prospects for preservation and restoration"* (Kyiv, November 12, 2015). Kyiv, 2016. 90 p.
12. Direct hit on Derzhprom: what is the condition of the monument after the strike by Russian troops. *Materials of the online publication "Suspilne. Kharkiv"*. October 28, 2024. URL: <https://suspilne.media/kyiv/867899-prame-vlucanna-u-derzhprom-v-akomu-stani-pamatka-pisla-udaru-rosijskih-vijsk/>
13. Rome Statute of the International Criminal Court (ratified with applications by Law No. 3909-IX of 21.08.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text
14. Ukraine: UNESCO unites military, cultural and legal experts to protect cultural values. Official UNESCO portal in Ukraine. "News" section. August 12, 2024. URL: <https://www.unesco.org/uk/articles/ukrayina-yunesko-obyednalo-viyskovykh-spetsialistiv-kultury-ta-fakhivtsiv-pravovoyi-systemy-dlya>
15. Due to morning shelling in Kyiv, the Philharmonic and the Khanenko and Shevchenko museums were damaged: material from the information publication "Ukrainian Truth" dated October 10, 2022. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/2022/10/10/250761/>

Anna HOLUB

postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1322-6298>

e-mail: golub.anna0@gmail.com

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PRACTICE OF FOREIGN STATES REGARDING CRIMINAL LIABILITY FOR DAMAGE OR DESTRUCTION OF CULTURAL VALUES DURING ARMED CONFLICT

This paper explores the urgent issue of protecting cultural property during armed conflicts, with particular focus on the full-scale aggression against Ukraine. The research investigates the application of national and international criminal law to instances of destruction or damage to cultural heritage and evaluates the sufficiency of existing legal mechanisms. A detailed classification of such offenses is proposed, distinguishing between crimes resulting from direct military actions (e.g., missile strikes and artillery shelling) and those stemming from the inadequate preservation, looting, or improper restoration of cultural heritage by occupying forces. The paper also examines relevant international precedents, including legal responses to crimes against cultural property in Mali (Timbuktu), the former Yugoslavia, and Syria, demonstrating how international tribunals and institutions have addressed similar violations.

Special attention is given to the necessity of compiling a specific and up-to-date register of cultural heritage sites under threat in Ukraine. This would serve as a basis for both targeted protection and timely diplomatic and legal response. The authors emphasize the critical role of international organizations not only in recording large-scale destruction caused by military aggression but also in monitoring the status of cultural heritage in temporarily occupied territories, where systemic neglect, unauthorized interventions, and illicit trafficking may lead to irreparable damage.

In addition, the paper argues for improving Ukraine's criminal legislation by clearly distinguishing crimes against cultural heritage from other war-related offenses, which would facilitate better legal qualification, statistical tracking, and international cooperation. Such reforms are necessary for Ukraine to fulfill its international obligations under The Hague Convention of 1954 and its Protocols, as well as other relevant instruments of international cultural protection law. Finally, the paper advocates for the establishment of stronger legal, institutional, and diplomatic frameworks to preserve and protect cultural values both in peacetime and during armed conflict, ensuring their survival for future generations.

Keywords: protection of cultural values, armed conflict, international case law

Наталія Василівна НАМЛІЄВА

к.е.н., доцент кафедри, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0122-6100>
e-mail: nnamlieva5@gmail.com

Надія Вікторівна ГРИЩУК

к.е.н., викладач, Вінницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3960-7841>
e-mail: nadiia.hryshchuk.@gmail.com

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ – ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕОРІЄНТАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільної економіки, всезростаючої конкуренції та швидкоплинного розвитку інноваційного підприємництва в Україні мегаважливим є впровадження й застосування діджиталізації як надійного інструменту переорієнтації та збереження конкурентного статусу підприємства. Перехід у цифрове середовище на сьогодні є не лише трендовими ознаками в системі управління підприємством, а й дієвим інструментом переорієнтації збереження його конкурентного статусу. Доведено, що діджиталізація є революційним напрямом інформаційних технологій, що встановлює конкурентні переваги підприємств й її покликано розширювати можливості комунікації фінансових інституцій та створювати умови для підтримки бізнесу в умовах сьогодення.

Ключові слова: діджиталізація, цифровізація, конкуренція, конкурентоспроможність, оптимізація, конкурентне середовище, on line-платформа.

ВСТУП

Всеохоплююче впровадження сучасних технологій, процеси автоматизації, перехід у цифрове середовище нині є не лише трендовими ознаками в системі управління підприємством, що рухаються у ногу з часом, але й їх суттєвою конкурентною перевагою. В умовах конкурентного середовища вийти на ринок і бути конкурентоздатним стає дедалі складніше. Складність зумовлено браком технологій, обмеженням спеціалістів, першопочатковими витратами, відсутністю каналів дистрибуції, необхідністю отримати ліцензію тощо. За таких умов слід концентрувати увагу на діджиталізації, напрямках цифровізації, постійному пошуку нових можливостей посилення конкурентної позиції які на часі й є найбільш актуальними в збереженні конкурентного статусу підприємства.

Дослідження питань конкуренції й збереження конкурентного статусу є напрямом наукових досліджень відомих представників класичної політекономії А. Сміта та Д. Рікардо, зарубіжних науковців М.Портера, К. Макконнелла і С. Брю; багато наукових доробків вітчизняних вчених О. Гудзь, О. Шевченко, А. Гальчинського та ін. науковців, які досліджують діджиталізацію, напрями цифровізації, постійно в пошуку нових можливостей в системі управління підприємством. Водночас слід відмітити не досить повне висвітлення цієї проблематики у вітчизняній науковій літературі, що зумовлює необхідність наших подальших досліджень та уточнень і обумовлює необхідність детального вивчення і систематизації.

МЕТА дослідження – вивчення дефініцій, які є напрямом наукових розвідок відомих представників класичної політекономії та сучасних вітчизняних науковців, сутності формування цифрової стратегії, її трансформації, оновлення та модернізації, що дає їм змогу швидко реагувати на нові бізнесові потреби, узагальнено види бізнесової діяльності, що формують нову якість економічних відносин, і є трендовим для підвищення конку-

рентоспроможності підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс наукових методів: логічний аналіз та синтез, а також порівняльний та метод узагальнення, які слугували для вивчення питань діджиталізації як революційного напрямку інформаційних технологій (ІТ), що встановлює конкурентні переваги підприємств та є дієвим інструментом в збереженні їх конкурентного статусу в умовах нестабільної економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Передусім з'ясуємо сутність дефініцій як мегаватливих інструментів в системі управління підприємством за сучасних реалій економічного розвитку.

Отже, діджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей в системі управління підприємством для отримання прибутку. Цифровізація – це передусім оптимізація бізнес-процесів підприємства, новий шлях комунікативної співпраці з постачальниками чи підрядниками, вдосконалення певного продукту, зміна методів оброблення та зберігання даних тощо. Досліджуючи питання, погодимось із вдалими висвітленням цієї проблематики із розвідками О. Шевченко, де акцентовано, що за цифровізацією стоїть майбутнє як світового, так і українського бізнесу. Під час пандемії та війни для більшості компаній України – це був єдиний шлях зберегти стійкість і продовжити розвиватися. Саме діджиталізація робить бізнес конкурентоспроможним на ринку. З часом цифрова трансформація проникне у всі сфери економіки і підприємці мають реагувати на ці зміни. Цей процес допоможе оптимізувати як основні бізнес-процеси, так і допоміжні з керуючими, а для України – це вирішить ключові проблеми у воєнних умовах [13]. Варто зазначити, що діджиталізація неможлива без оцифрування – перетворення інформації з аналогового

формату в цифровий. Цей процес більш зосереджено на внутрішній оптимізації процесів: автоматизація роботи та мінімізація паперу, тоді як digitalization виходить далеко за вказані рамки. Цифрова трансформація стосується набагато ширшого застосування цифрових технологій та культурних змін. Це йдеться про людський капітал, адже вимагає значних змін в організації, які підтримуються ланкою управління.

За науковими переконаннями О. Гудзь, діджиталізація підприємства сприяє розвитку нових видів бізнесової діяльності, формує нову якість економічних відносин, розкриває інтелектуальний і креативний потенціал усіх працівників. Це особливо важливо для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Діджиталізація сприяє створенню нових привабливих, високооплачуваних і високотехнологічних робочих місць, а також збільшує доходи держави і приносить користь практично всім галузям економіки, підвищуючи їх ефективність [2].

Для досягнення визначного успіху в царині сучасної цифровізації, привелюванням підприємства має бути присутність в Інтернет-мережі, що дає змогу залучати потенційних клієнтів, покращувати конверсію, підвищувати позиціонування на ринку й впізнаваність бренду серед споживачів, адже, щоб протистояти конкурентам, необхідно ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами – активно комунікувати, застосовуючи чат-боти.

Сьогодні в умовах нестабільної економіки та всезростаючої конкуренції, щоб вийти з поточного наговпу, підприємствам та бізнесу слід виводити продукти та послуги швидше, ніж будь-коли раніше. Ринок товарів та послуг переповнено інноваційними стартапами, які прагнуть зруйнувати традиційні бізнес-моделі. Керівники підприємств повинні вміти відчувати нові загрози та можливості на ранніх стадіях, виводити продукти швидше, ніж конкуренти, що є вирішальним та виваженим кроком, щоб залишатися в тренді. З метою формування цифрової стратегії потрібно відстежувати та адаптувати нові тенденції. В умовах цифрового ландшафту підприємства та компанії з чітко визначеною стратегією цифрової трансформації вдаються до оновлення та їх модернізації, що дає їм змогу швидко реагувати на нові бізнес-потреби. Швидший лаг виходу на ринок, збільшення можливостей для отримання прибутку, цифрові технології можуть збільшити дохід, допомагаючи вийти на нові ринки та клієнтів.

Отже, слід приділяти чимало уваги діджиталізації, напрямам цифровізації, які є на часі й найбільш актуальними, адже ведення сучасного бізнесу вимагає від підприємств активації ІТ, що є важливою умовою інноваційно-активної діяльності.

Інноваційність та ефективність бізнес-процесів вимагає постійних оновлень, щоб відповідати новітнім умовам цифрового розвитку. Можна з впевненістю констатувати, що діджиталізація є революційним напрямом ІТ, що встановлює конкурентні переваги підприємств й покликана розширювати можливості комунікації фінансових інституцій та створювати умови для підтримки бізнесу в умовах сьогодення.

Питанням конкуренції та конкурентоспроможності приділено увагу в наукових дослідженнях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Насамперед необхідно відзначити внесок у дослідження окресленої проблематики відомих представників класичної політекономії

Адама Сміта та Девіда Рікардо. У своїй фундаментальній праці А.Сміт сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (завдяки скороченню пропозиції) і знижує їх (за пропозиції з надлишком); визначив основні умови ефективної конкуренції, розробив модель посилення та розвитку конкуренції й довів, що за умов ринкових відносин можливо максимально задовольнити потреби споживачів і забезпечити найкраще використання ресурсів у площині соціуму загалом [7, с. 5-6]. Розділяючи бачення й наукові досягнення А. Сміта, Д. Рікардо розробив теорію відносних переваг, яку можна застосовувати у площині окремих виробників. Взвзявши за основу приклад зовнішньої торгівлі, довів, що забезпечення успіху в конкурентній боротьбі вимагає спеціалізації на такому виді продукції, виробництво якої є найдешевшим [7, с. 113–128]. Також вченим обґрунтовано наявність оберненого взаємозв'язку між заробітною платнею та рівнем прибутку: прибуток може нарощуватись в разі зменшення зарплати, тоді як розмір заробітної плати завжди має тенденцію до зростання [7, с. 42]. Взвзявши за основу результати теоретичного аналізу, Д. Рікардо підтверджено результати досліджень А. Сміта про неможливість формування цінних конкурентних переваг підприємства на довготривалій проміжок часу [7, с. 447]. Виходячи із зазначеного, можна стверджувати свідчення, що Д. Рікардо заперечував не тільки доцільність, але й можливість управління конкурентоспроможністю підприємств у площині однієї галузі та відстоював ідею їх рівності за умов досконалої конкуренції.

Керуючись енциклопедичними думками С.В. Мочерного, конкуренцію можна розглядати як економічне суперництво і боротьбу між приватними та колективними товаровиробниками і продавцями товарів та послуг за якнайвигідніші умови їх виробництва й збуту, за найбільшій прибутки, в процесі досягнення яких стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва [8, с.118].

У фундаментальній праці за редакцією А.С. Гальчинського конкуренція – це рушійна сила ринкової економіки. В умовах конкуренції перемагає той, хто створює високоякісну продукцію за найменших витрат виробництва. Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, формами прояву якого є боротьба за виживання, за одержання місця на ринку, за привернення уваги споживачів до своєї продукції [1, с.4-17]. К.Р. Макконелл, який представляв неокласичну школу, уявляв конкуренцію в якості змагання та зазначав, що «одна людина змагається з іншою, особливо у продажі або купівлі чого-небудь» [10, с.103]. Зі свого боку, професор Нью-Йоркського університету Ізраел Кірцнер, який розробив теорію ринку та ціни, акцентував на механізмі функціонування ринку. Він розглядав ринок як конкурентний і підприємницький процес та вважав, що конкурентний процес повністю залежить від волі тих, хто має в своєму розпорядженні кращі ідеї або має бажання служити ринку, пропонуючи кращі можливості. Будь-які перешкоди на шляху до ринку є обмеженням конкурентності ринкового процесу [11, с. 7].

У сучасних фінансових умовах ведення бізнесу конкуренція може бути подана як економічний процес, що відбувається під час взаємодії та боротьби товаровиробників за покупців і збільшення своєї частки на

ринку або суперництво між виробниками чи постачальниками товарів та послуг за найвигіднішими умовами виробництва і збуту [14, с. 117].

Трактуючи поняття конкуренції, у своїй книзі «Міжнародна конкуренція» М. Портер відзначав, що конкуренція є динамічним процесом, безупинно мінливим ландшафтом, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [8, с. 53].

Узагальюючим визначенням конкуренції, на наше переконання, є визначення, подане в Законі України «Про захист економічної конкуренції», за яким конкуренція трактується як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку» [4].

Дослідивши багатогранність дефініції «конкуренція», далі доцільно проаналізувати дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених терміну сутності «конкурентоспроможності», та здебільшого презентовану як здатність економічних суб'єктів через призму наявності конкурентних переваг та здебільшого протягом певного терміну пристосуватися до мінливих зовнішніх умов господарювання (рис. 1).

Важливим, на наше переконання, є формування цього виду здатності на всіх трьох рівнях процесу створення конкурентної переваги. Системне подання формування конкурентоспроможності набуває вигляду функціональної моделі, яка має враховувати механізм зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Як бачимо, за даними рис. 1, джерела конкурентних переваг мають багаторівневу структуру: на першому (нижньому) рівні виділено ресурси, на проміжних – їх комбінації, на вищому рівні – здатності (результати інтеграції комбінацій). Зважаючи на ймовірність повторення переваг конкурентами, суб'єктам бізнесу неможна ігнорувати необхідність поточного моніторингу з метою вчасного виявлення відповідних загроз. Необхідним є також врахування невизначеності зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим від наведених джерел конкурентних переваг слід відділити згадувані динамічні здатності, пов'язані зі спроможністю підприємства адаптуватись до змін оточуючого середовища шляхом уточнення потреб в ресурсах, їх комбінацій та можливостей.

Швейцарською організацією «Європейський форум із проблем управління» визначено, що конкурентоспроможність – це реальна і потенційна можливість фірм в наявних для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, що за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [17, с. 99].

Згідно з функціональним підходом до дослідження конкурентоспроможності підприємства її рівень залежить від рівня організації роботи всіх підрозділів і служб, а ефективність діяльності останніх визначено ефективністю використання ресурсів підприємства, тобто конкурентоспроможність підприємства є функцією всіх його внутрішніх ресурсів [12, с.131].

На наше переконання, доцільно графічно подати конкурентоспроможність підприємства у вигляді про-

цесу, в якому система цілей, що відображає інтереси ключових «суб'єктів впливу», визначає показники оцінки ефектів, відповідно до яких наводиться внутрішній потенціал підприємства, що формує конкурентні переваги, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства (рис. 2).

Результати дослідження дають змогу зробити висновок, що всі фактори конкурентоспроможності з огляду на функціонування підприємства розділяють на зовнішні (політична обстановка в державі, економічні зв'язки, наявність конкурентів, розміщення виробничих сил, наявність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки та технологій, система управління промисловістю, концентрація виробництва, законодавча база) та внутрішні (система та методи управління підприємства, технологічний рівень процесу виробництва, система стратегічного планування, орієнтація на маркетингову концепцію, інноваційний характер виробництва) (рис. 3).



Рис. 1. Процедура формування стійких конкурентних переваг підприємств (адаптовано авторами за [16])



Рис. 2. Етапи формування конкурентоспроможності підприємства (побудовано авторами за [12])

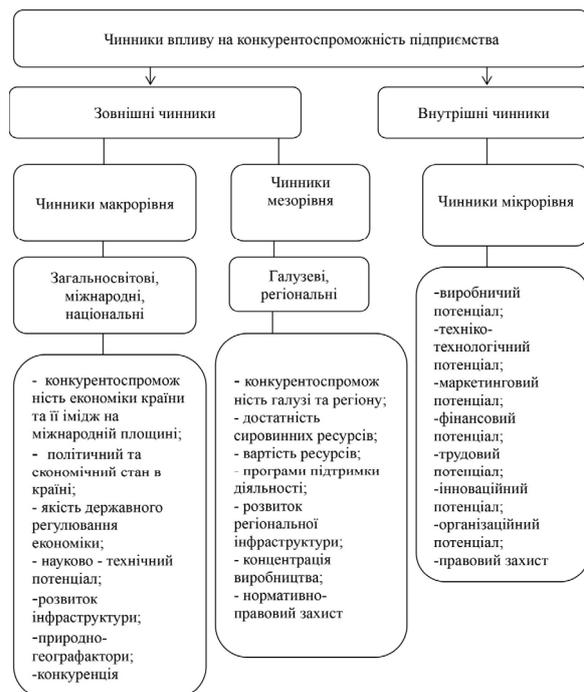


Рис. 3. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства (сформовано авторами за [8])

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього характеру, що зумовлює необхідність застосування системного підходу у дослідженні їх впливу [8, с. 31]. Тому, систематизуючи вищенаведене, вважаємо, що необхідними умовами пізнання економічної сутності категорії конкурентоспроможності підприємства є:

по-перше, уява про конкурентоспроможність підприємства, як про послідовно розгорнутий процес;

по-друге, виявлення чіткого причинно-наслідкового зв'язку чинників і результатів, що приводять підприємство до стану конкурентоспроможності.

Категорія конкурентоспроможності повинна розглядатися як основний критерій результативності діяльності суб'єкта господарювання.

Діджиталізація підприємства сприяє розвитку нових видів бізнесової діяльності, формує нову якість економічних відносин, що є трендовим для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Нововведення призначаються для прискорення та полегшення роботи з рутинною інформаційною базою, й застосовуються в синергії з підрозділами на підприємстві, а також налагодження взаємодії з клієнтами та постачальниками. Швидкість та інтенсив введення цифрових новацій, активне їх впровадження відіграють значну роль для суб'єкта господарювання, адже є рушійним фактором розвитку, який впроваджує та прискорює прибуткову діяльність підприємству та забезпечує конкурентні переваги. Серед них: дистанційне обслуговування включає в себе застосування сучасних технологій та засобів комунікації, таких як телефонні дзвінки, електронна пошта, Інтернет-сервіси та мобільні додатки, для вирішення проблем клієнтів, консультацій, управління замовленнями, а також інших видів взаємодії, які не вимагають особистої присутності; якісний сервіс; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства. Громадяни можуть отримувати послуги від держави та бізнесу швидко та зручно. Бізнес може підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

У цих умовах держава може застосувати й інші заходи, які працюють в Україні ще з 2015 р. Вони пропонують online кредитування, що робить їх доступними для ширшого кола користувачів, забезпечуючи стимулювання та підтримку конкурентного середовища товаровиробників. Так, новим інструментом може слугувати сегмент P2P (person-to-person), який забезпечує швидкість оформлення угоди та отримання коштів, а також те, що кредити видаються без застави, але лише на

підставі інформації, наданої про себе на платформі [5]. На платформах P2P майбутні кредитори і позичальники реєструються і укладають кредитні договори безпосередньо між собою через Інтернет-ресурси або за допомогою спеціальних програм на смартфонах. Відмінність від банків полягає в тому, що учасники самі домовляються про умови кредитування, включаючи суму боргу, відсотки і терміни погашення. Позитивною особливістю є відсутність посередників, що має позитивний вплив на відсотковий пункт та прибуток кредиторів, а також й факт того, що мінімальна сума кредиту не є обмеженою, отримання кредитних коштів є доступним у будь-який час доби. Кредитор і позичальник працюють безпосередньо один з одним, надаючи кошти для певних споживчих витрат або бізнес-проектів (рис. 4).

Сучасна модель P2P дає змогу максимально застосувати зростання технологій (зокрема, Інтернет) для мінімізації витрат і забезпечення прозорості (табл. 1).

Варто звернути увагу на ключові компоненти на ринку P2P:

– on line-платформа, що вимагає обов'язкової реєстрації учасників та дає змогу автоматизувати процес пошуку і підбору позичальників і кредиторів, знижуючи рівень витрат. Найчастіше для всіх учасників розраховується аналог кредитного рейтингу, що визначає розміри процентної ставки та інші умови;

– класичний посередник, що забезпечує юридичний супровід угод за прямим кредитуванням й з акцентом на застава як засіб мінімізації ризику, а також проводять майнові перевірки, експертні оцінювання вартості нерухомості і зведення інвестора й позичальника в реальному часі з мінімальними витратами.

Погоджуючись з науковими розвідками [5, 13, 15], стверджуємо, що переказ P2P з картки на картку відіграє значущу роль в сучасному фінансовому середовищі, є одним із різновидів діджиталізації, альтернативним способом забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах всезростаючої конкуренції (табл. 2).

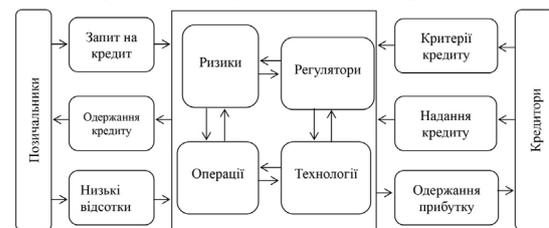


Рис. 4. Механізм адаптації до потреб підприємств за принципом P2P кредитування (розроблено авторами на основі [13; 15] та власних досліджень)

Таблиця 1 – Різновид підтримки конкурентного середовища товаровиробників [сформовано на основі власних досліджень]

Назва	Рік	Вид діяльності
Credit365	2013	Видача термінових кредитів через мережу Інтернет, м. Київ
uCredit	2015	Надає безпечну можливість людям кредитувати один одного в режимі on line, Сумщина
FinHub	2018	Без бюрократії, поручителів і довідки про доходи, кредитування в режимі on line, м. Київ
EGAP	2024	Покращення комунікації створення прозорих та надійних державних електронних сервісів

Таблиця 2 – Підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах всезростаючої конкуренції (узгальнено авторами за [5, 13, 15])

Платформа	Мін.-макс. сума позики	Тривалість терміну	Вимоги до кредитного балу	Орієнтовний відсоток
Lenme	\$50 - \$5000	12 місяців	-	3%
SoFi	\$500 - \$100,000	84 місяці	680	5.99%- 18.64%
Prosper	\$2000 - \$50,000	3 роки	560	6.99% - 35.99%
Upstart	\$1000 - \$50,000	5 років	-	6.50% - 35.99%
LendingClub	\$1000 - \$40,000	36 - 60 місяців	600+	8.30% - 36%

Застосовуючи пропоновані цифровізовані послуги, які розраховано на відповідний термін та забезпечено під певний відсоток (табл. 2), користувачі можуть легко та швидко переказувати кошти з однієї банківської картки на іншу без необхідності взаємодії з традиційними фінансовими інститутами.

Обрана форма переказу дає змогу ефективно уникнути додаткових комісій або витрат, оскільки P2P-технології зазвичай пропонують прозорі та конкурентоспроможні умови обслуговування.

Принцип платформ P2P кредитування надає можливості:

- оформити як довгостроковий (до 15 тис. грн до 1 року), так і короткостроковий (до 5 тис. грн до 30 днів) кредит;
- вартість кредиту значно нижче порівняно з сервісами онлайн-кредитів і банками;
- процедура оформлення заявки, скорингу та нарахування коштів проходить в режимі онлайн;
- погашення позики також проводиться онлайн через особистий кабінет;
- для оформлення потрібно тільки паспорт та ПІН.

SWOT-аналіз кредитування підприємств із застосуванням моделі P2P наведено на рис. 5.

Враховуючи фактичну відсутність посередників, відсотки за кредитами є відносно низькими, а прибуток кредиторів – досить високим. Позитивною особливістю є відсутність посередників, що має позитивний вплив на відсотковий пункт та прибуток кредиторів, а також і факт того, що мінімальна сума кредиту не є обмеженою, отримання кредитних коштів є доступним у будь-який час доби.

На наше переконання, головною перевагою такого механізму є за максимумом застосування зростання технологій (зокрема Інтернет) для мінімізації витрат і забезпечення прозорості.

ВИСНОВКИ

Для активації процесу кредитування підприємств саме спрощення процедури одержання банківського кредиту; застосування нових форм гарантування банківського кредитування, отримує більш лояльні умови, оскільки застава є своєрідним гарантом того, що кредит буде оплачено.

Вважаємо, що в умовах сьогодення застосування зарубіжного досвіду, кращих практик вітчизняного досвіду,

впроваджуючи P2P як дієвий інструмент переорієнтації та збереження конкурентного статусу підприємства кредитування в підприємствах, відкриє нові можливості фінансового забезпечення. Зважаючи на тимчасову стагнацію ринку кредитних інструментів розвитку реальної економіки та низьку довіру до банківської системи, беручи до уваги світові тренди, маємо підстави стверджувати, що P2P-кредитування в українських реаліях є прогресивним видом фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що передбачає збагачення інструментарію державної підтримки малих підприємств та підвищення їх позицій на ринку продукції. Подальших досліджень вимагають напрями і методи оцінювання пріоритетності впливу фінансових джерел на формування конкурентоспроможності підприємств, значення та можливості державної фінансової підтримки їх конкурентоспроможного розвитку в період післявоєнного оновлення економіки країни.

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
<ul style="list-style-type: none"> – відсутність довгих перевірок і дольнє ставлення до кредитної історії; – низькі процентні ставки по позиках (від 1,5% щомісяця); – високий відсоток схвалених кредитів (до 98%); – швидкість розгляду кредитних заявок в найкоротші терміни з моменту звернення; – видача коштів відбувається протягом 1-2 днів після подачі заявки; – швидкість розгляду кредитних заявок в найкоротші терміни з моменту звернення; – простота і відкритість механізмів співпраці на всіх рівнях для позичальника, і для кредитора; – прозора система процентних ставок (залежно від розміру кредиту / типу застави); – гнучка система продовження / погашення кредиту і складання індивідуального графіка виплат; – вибір валюти кредитування; – позичальниками та інвесторами постають найчастіше фізичні особи 	<ul style="list-style-type: none"> – нерозуміння принципів роботи цього інструменту; – недоконаність правової та судової систем (слабкий розвиток, незрілість інституту виконання судових рішень); – відсутність єдиної консолідованої і достовірної бази даних по господарствах (площі, урожайність і т. д.), єдиного реєстру земельних ділянок та прав на них; – низький рівень кредитування за відсутності кредитної історії – слабкий рівень розвитку технологій, що забезпечують повернення вкладених коштів; – низький рівень гарантій для інвеститий
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – розвиток та підвищення прибутковості сільськогосподарських підприємств і, як наслідок, економіки загалом; – зниження ризику користувачів системи; – доступ до короткострокових кредитних ресурсів; – можливість отримати як довгостроковий так і короткостроковий кредит; – отримати необхідну суму без зволікань і під підомний відсоток – забезпечення якості продукції та надійності угоди; – розроблення нових кредитних інструментів; – онлайн-платформа, що вимагає обов'язкової реєстрації учасників та дає змогу автоматизувати процес пошуку і підбору позичальників і кредиторів, знижуючи рівень витрат – розвиток ринкової інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> – залежність від природно-кліматичних умов; – недобросовісне виконання зобов'язань за умовами укладеної угоди; – різкі коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію; – ризик втрати частини грошей у випадку дефолту позичальника; – у разі дефолту позичальника компанія, якій належить платформа P2P, бере на себе роботу з боржниками або передає її колекторним агентствам. – тривалий термін примусового виконання судового рішення про стягнення зборгованості.

Рис. 5. SWOT-аналіз аналіз кредитування підприємств із застосуванням моделі P2P (розроблено та доповнено авторами на основі власних досліджень та опрацювання [13])

Список використаних джерел

1. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми. *Економіка України*. 2012. Вип. 5. С. 4–17.
2. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24.
3. Траут Дж. Вживання в епоху вбивчої конкуренції. URL: <https://www.livelib.ru/author/106015/top-dzhek-traut>
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
5. Краудфандинг, p2p лендінг і переваги запуску платформи. Payment Service Provider Platon. URL: <https://platon.ua/news/kraudfunding-p2p-lending-i-preimushhestva-zapuska-platfomy.html>
6. Капітанець Ю.М. Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Прикарпатського університету: економіка*. 2007. Вип. 5. С. 131-134.
7. Сміт А. Добробут націй: Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ, 2001. 593 с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ, 1997. 390 с.
9. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. Київ, 2000. Т.1. 560 с.
10. Макконелл К.Р. *Економікс*. Москва, 2003. 972 с.
11. Kirzner I.M. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, 1978. 256 с.
12. Капітанець Ю.М. Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Прикарпатського університету: економіка*. 2007. Вип. 5. С. 131-134
13. P2P і P2B кредитування – активна заміна класичних банківських кредитів і депозитів. URL: <http://ru.tsn.ua/groshi/p2p-i-r2v-kreditovanie-aktivno-zameshaet-klassicheskie-bankovskie-kredity-i-depozity-590062.html>
14. Фінансовий словник-довідник / М.Я. Дем'яненко та ін. Київ, 2003. 555 с.

15. Шевченко О. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: V Міжнародна науково-практична конференція, 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/272085>
16. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37-39.
17. Global Competitiveness Index 2017–2018 Rankings. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/04Backmatter/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018>

References

1. Halchinskyi A. Economic development: methodology of the renewed paradigm. *Economy of Ukraine*. 2012. Issue 5. pp. 4–17. (in Ukrainian).
2. Hudz O., Fediunin S., Shcherbyna V. Digitalization as a competitive advantage of enterprises. *Economy. Management. Business*. 2019. No. 3 (29). pp. 18–24. (in Ukrainian).
3. J. Trout Survival in the era of deadly competition. URL: <https://www.livelib.ru/author/106015/top-dzhek-traut>
4. Law of Ukraine "On Protection of Economic Competition". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
5. Crowdfunding, p2p lending and the advantages of launching a platform. Payment Service Provider Platon. URL: <https://platon.ua/news/kraudfanding-p2p-lending-i-preimushhestva-zapuska-platformy.html>
6. Kapitanets Yu. M. Methodology for assessing the competitiveness of an enterprise. *Bulletin of the Precarpathian University: Economics*. 2007. Issue 5. pp. 131-134. (in Ukrainian).
7. Smith A. The well-being of nations: Research on the nature and causes of the well-being of nations. Kyiv: Port-Royal, 2001. 593 p. (in Ukrainian).
8. Porter M. Competition strategy. Kyiv, 1997. 390 p. (in Ukrainian).
9. Mocherny S.V. Economic encyclopedia: in 3 vols. Kyiv, 2000. Vol. 1. 560 p. (in Ukrainian).
10. McConnell K.R. Economics: principles, problems and policy. Moscow, 2003. 972 p. (in Russian).
11. Kirzner I.M. Competition and Entrepreneurship. University of Chicago Press, 1978. 256 c.
12. Kapitanets Yu.M. Methodology for assessing the competitiveness of an enterprise. *Bulletin of the Precarpathian University: economics*. 2007. Issue 5. pp. 131-134. (in Ukrainian).
13. P2P and P2V lending - active replacement of classic bank loans and deposits. URL: <http://ru.tsn.ua/groshi/p2p-i-r2v-kreditovanie-aktivno-zameschaet-klassicheskie-bankovskie-kredity-i-depozity-590062.html> (in Russian).
14. Financial dictionary-reference book / M.Ya. Demyanenko et al. Kyiv, 2003. 555 p.
15. Shevchenko O. Digitalization of business processes during war. *Business, innovation, management: problems and prospects: V International Scientific and Practical Conference*. 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/272085>
16. Yaroshenko S.P. Principles of competitiveness of the material production sector. *Regional prospects*. 1998. No. 1(2). pp. 37-39. (in Ukrainian).
17. Global Competitiveness Index 2017–2018 Rankings. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/04Backmatter/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018>

Nataliia NAMLIEVA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0122-6100>
e-mail: nnamlieva5@gmail.com

Nadiia HRYSHCHUK

PhD in Economics, lecturer, Vinnytsia Trade and Economic Professional College of the State University of Trade and Economics
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3960-7841>
e-mail: nadiia.hryshchuk@gmail.com

DIGITALIZATION IS AN EFFECTIVE TOOL FOR REORIENTATION AND PRESERVATION OF THE COMPETITIVE STATUS OF AN ENTERPRISE

In today's conditions of an unstable economy, ever-increasing competition, and the rapid development of innovative entrepreneurship in Ukraine, the introduction and use of digitalization as a reliable tool for reorienting and maintaining the competitive status of an enterprise is extremely important.

Drawing on the historical foundations and realities of successful foreign experience, the comprehensive implementation of modern technologies, automation processes, and the transition to a digital environment are today not only trending features in the enterprise management system, but also an effective tool for reorienting and preserving its competitive status.

The purpose of the paper is to study the disclosure of definitions that are the direction of scientific research of famous representatives of classical political economy and modern domestic scientists, which allows them to quickly respond to new business needs.

The main participants of effective tools for reorienting and maintaining the competitive status of the enterprise have been identified. It has been concluded that the speed and intensity of the introduction of digital innovations, their active implementation play a significant role for the business and the economic entity, is a driving factor of development that implements and accelerates profitable activities for the enterprise and provides competitive advantages, including: Internet services and mobile applications, order management, but have an impressive result.

It was found that improving the financial security of enterprises can be achieved by using relatively new and effective reorientation tools, such as the P2P (person-to-person) segment, as one of the areas of maintaining the competitive status of the enterprise, which provides the opportunity to maximize the benefits of the latest technologies, (including the Internet) to minimize costs and ensure transparency, summarizes the main advantages and disadvantages of their use and further directions and tools for ensuring competitive development during the period of economic renewal of the country.

Keywords: digitalization, digitalization, competition, competitiveness, optimization, competitive environment, online platform

Ольга Євгенівна ГРОМОВА

д.е.н., доцент, професор кафедри, Вінницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3326-4742>
e-mail: o.hromova@vtei.edu.ua

Андрій Станіславович КРУПСЬКИЙ

аспірант, Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9506-1074>

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

У статті розглядаються стратегії комунікації бренду з цільовою аудиторією в соціальних мережах в умовах високої конкуренції та швидкої трансформації цифрового середовища. Зазначається, що соціальні мережі створюють динамічне середовище інтерактивної комунікації, де користувачі можуть отримувати інформацію про продукт, а також формувати та підтримувати стосунки з брендом. Визначено основні методи комунікації в соціальних мережах, включаючи цільову рекламу, інфлюенсер-маркетинг, просування через контент, інтерактивні продажі та програми лояльності. Особливу увагу приділено новим тенденціям у маркетингових стратегіях.

Ключові слова: стратегії комунікації, бренд, цільова аудиторія, соціальні мережі, конкуренція, цифрове середовище, персоналізація контенту, гейміфікація, відео-контент

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання ролі інтернет-комунікацій соціальні мережі перетворилися на потужний інструмент взаємодії між брендами та споживачами. Зміна інформаційного простору, зокрема перехід до динамічного, інтерактивного середовища, суттєво трансформувала традиційні підходи до маркетингової діяльності. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в адаптації маркетингових стратегій до специфіки комунікацій у соціальних медіа, які характеризуються високим рівнем залучення аудиторії, можливістю цільового впливу, миттєвими зворотними зв'язком та вірусним поширенням контенту.

Актуальність цієї проблеми зумовлено необхідністю наукового узагальнення підходів до застосування стратегій комунікації бренду з цільовою аудиторією в соціальних мережах в умовах високої конкуренції та швидкої трансформації цифрового середовища. Отже, дослідження маркетингу соціальних мереж має не лише теоретичне, але й значне практичне значення, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, ефективності просування товарів і послуг, а також формуванню позитивного іміджу та лояльності цільової аудиторії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

З числа науковців і дослідників, які вивчали стратегії комунікації бренду в соціальних мережах, можна виділити таких: О. Борисенко [1], Н. Підмогильна [2], С. Раменська [3], О. Решетнікова [4], О. Ярмолюк [6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Попри значну кількість досліджень, присвячених застосуванню соціальних мереж у маркетингу, недостатньої уваги приділено питанням формування ефективної стратегії комунікації бренду з аудиторією в умовах високої конкуренції та динамічних змін цифрового середовища.

МЕТА статті – дослідити підходи до формування ефективної стратегії комунікації бренду з цільовою аудиторією в соціальних мережах в умовах високої конку-

ренції та швидкої трансформації цифрового середовища, а також запропонувати практичні рекомендації з підвищення результативності маркетингових комунікацій у межах цифрової взаємодії.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах соціальні мережі є ключовим інструментом маркетингу, адже вони дають змогу ефективно досягати, залучати та підтримувати зв'язок з цільовою аудиторією незалежно від її географічного розташування, статі, релігійних переконань та інших характеристик, які можуть обмежувати традиційні канали комунікації. Завдяки соціальним мережам бізнес має можливість підвищувати впізнаваність бренду, залучати нових клієнтів, стимулювати продажі та збільшувати прибутки [3, с 47-48]. Н. Підмогильна та В. Старков зазначають, що застосування соціальних мереж як інструменту комунікації для просування компанії та її продукції є сучасним та результативним способом формування позитивного іміджу бренду, підтримки інтересу до нього, а також важливим каналом взаємодії з потенційними клієнтами та споживачами [2, с. 112]. Соціальні мережі створюють динамічне середовище інтерактивної комунікації, де користувачі можуть отримувати інформацію про продукт, а також формувати та підтримувати зв'язок з брендом. Ефективність цієї взаємодії залежить від низки чинників, серед яких: ціна, очікувана якість товару чи послуги, а також організована система дистрибуції [6].

Застосування маркетингу соціальних мереж є ефективним для вирішення низки завдань [1]:

- збільшення продажів;
- «розкручування» івентів;
- залучення учасників на вебінари;
- просування сторінки в соціальних мережах.

Основні способи застосування маркетингу в соціальних мережах, які можуть призвести до суттєвого збільшення обсягів збуту продукції, згруповано в табл. 1.

Нині компанії змушені постійно адаптувати свої стратегії комунікації, щоб залишатися помітними, релевантними та цінними для споживача. Ефективна стратегія комунікації є не лише інструментом просування про-

Таблиця 1 – Застосування маркетингу в соціальних мережах [4]

№ з/п	Завдання	Застосування
1	Таргетована реклама	Соціальні мережі дають можливість ефективно налаштувати рекламні кампанії, орієнтуючи їх на конкретні сегменти аудиторії. Застосування платформ, таких як Facebook і Instagram, дає змогу брендам точно визначати цільову групу за допомогою демографічних даних, інтересів та поведінки користувачів, що значно підвищує ефективність реклами і безпосередньо впливає на обсяги збуту.
2	Інфлюенсер-маркетинг (маркетинг впливу)	Співпраця з інфлюенсерами, які мають великий вплив на свою аудиторію, дає брендам змогу значно розширити видимість та підвищити довіру до своїх продуктів. Інфлюенсери створюють автентичний контент, який сприймається споживачами набагато краще, що сприяє збільшенню продажів.
3	Просування через контент	Створення контенту, орієнтованого на цінність для споживача, допомагає формувати позитивний імідж бренду та підвищує залученість користувачів. Наприклад, відеогляди, поради з використання товару та історії успіху клієнтів є ефективними методами підвищення інтересу до продукту та стимулювання покупок.
4	Інтерактивні продажі	Функції прямих продажів через соціальні мережі, такі як кнопка «Купити зараз» в Instagram або Facebook Shops, значно спрощують процес покупки, що дозволяє збільшити конверсію.
5	Програми лояльності та акції	Застосування соціальних мереж для анонсування спеціальних пропозицій, знижок та програм лояльності допомагає стимулювати повторні покупки і залучати нових клієнтів. Це особливо ефективно під час сезонних акцій або в періоди зниження активності споживачів.
6	Аналіз даних та оптимізація	Соціальні мережі надають широкий набір інструментів для аналізу поведінки користувачів і ефективності маркетингових кампаній. Регулярний аналіз дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони стратегії просування, що уможливорює своєчасно коригувати стратегії і підвищувати ефективність маркетингових заходів.

дукту, а й важливим чинником побудови довготривалих відносин із клієнтами.

Одним з перших етапів побудови стратегії комунікації є детальне вивчення цільової аудиторії. Бренд повинен мати чітке уявлення про демографічні характеристики, вподобання та потреби своєї аудиторії. Оскільки соціальні мережі дають змогу збирати великий обсяг даних, компанії мають можливість створювати персоналізований контент, що відповідає інтересам та потребам конкретних сегментів цільової аудиторії.

Персоналізація є важливим інструментом для підвищення залученості користувачів та створення позитивного іміджу бренду. Залучення контенту, що відповідає особистим інтересам, підвищує ймовірність взаємодії з брендом, збільшуючи лояльність аудиторії. Наприклад, бренд може застосовувати аналітику для створення персоналізованих пропозицій, інтерактивних публікацій чи промоакцій, орієнтуючись на інтереси своїх підписників.

Зараз, в умовах високої конкуренції та насиченості інформаційного простору, залучення уваги користувачів стає дедалі складнішим завданням. Серед основних трендів в соцмережах відмітимо такі [5]:

1. *Застосування штучного інтелекту (ШІ)*. Завдяки розвитку ШІ значно змінилося використання інформації в різних сферах діяльності. Тепер стратегії для соціальних мереж можуть формуватися не лише завдяки ШІ, а й з урахуванням персональних даних користувачів. З його допомогою можна створювати підписи для публікацій, що максимально відповідають інтересам споживачів, а також розробляти контент-плани з урахуванням демографічних даних та запитів потенційних клієнтів.

2. *Інтеграція доповненої реальності (AR)* – новий тренд в 3D маркетингу. Цей метод дає змогу зробити процес онлайн-покупок більш захопливим: можна «приміряти» одяг, окуляри чи навіть ювелірні вироби через мобільні додатки, не залишаючи дому.

3. *Розвиток нішевих платформ, орієнтованих на специфічні інтереси та потреби споживачів*. Ці платформи залучають вузьку аудиторію, що має спільні характеристики, такі як інтереси, демографія тощо. Це дає змогу зібрати потенційних покупців в єдиному місці,

надаючи їм цінний контент і можливості для максимального спілкування.

4. *Відео продовжує переважати над фотографіями*. Короткометражні відеоролики, які демонструють продукт чи послугу, здобувають популярність, оскільки вони не перевантажують клієнта інформацією. Для того щоб виділитися серед конкурентів, варто звернути увагу на відеогляди, прямі трансляції, персоналізовану відеорекламу та серії відеороликів з цікавою історією.

5. *Гейміфікація в SMM-маркетингу*. Для підвищення лояльності та залученості аудиторії можна використовувати інтерактивні елементи: квізи, опитування, конкурси, квести та міні-ігри. Це дає змогу збільшити охоплення та створити емоційний зв'язок між брендом та його клієнтами. Для брендів важливо стежити за популярними трендами в соціальних мережах, щоб не тільки адаптувати свою стратегію, а й бути на передовій, пропонуючи інноваційні рішення.

Формуючи ефективний комунікаційний комплекс компанії із застосуванням соціальних мереж, необхідно враховувати, що більшість підписників компанії стежить не лише за новинами у діяльності конкретної компанії, але й за її конкурентами [2, с. 111]. Тому важливо також не лише продавати продукт, а й формувати унікальний емоційний зв'язок зі споживачем. Бренди, які можуть запропонувати свою унікальну історію, цінності та бачення майбутнього, зазвичай викликають більший інтерес і довіру у користувачів. Так, наприклад, кампанії, що фокусуються на екологічних або соціальних ініціативах бренду, мають більше шансів створити сильну емоційну прив'язку з аудиторією, що підтримує ці цінності.

Останнім, але не менш важливим етапом є вимірювання результатів комунікаційних зусиль бренду в соціальних мережах. Важливо не лише стежити за кількісними показниками (кількість підписників, лайків, коментарів), але й аналізувати якісні показники, такі як рівень залученості, зворотний зв'язок від споживачів, емоційний вплив.

Аналіз даних дає змогу коригувати стратегію в реальному часі, що є важливим у швидко змінюваному цифровому середовищі. Застосування аналітики соціальних

мереж і систем для моніторингу ефективності рекламних кампаній дає змогу оперативно виявляти слабкі місця стратегії та вчасно коригувати їх.

ВИСНОВКИ

Отже, у сучасних умовах високої конкуренції та швидкої трансформації цифрового середовища стратегії комунікації бренду з цільовою аудиторією в соціальних мережах повинні бути максимально адаптованими і гнучкими. Важливими аспектами є персоналізація контенту, застосування сучасних технологій, таких як штучний інтелект та доповнена реальність, а також інтеграція

новітніх форм взаємодії, зокрема гейміфікації та відео-контенту. Бренди повинні активно взаємодіяти зі своєю аудиторією, реагуючи на її інтереси та потреби, створюючи емоційні зв'язки через унікальні історії та соціальні ініціативи. Крім того, важливо постійно вимірювати ефективність комунікаційних стратегій і коригувати їх відповідно до змін на ринку та в поведінці споживачів. Така гнучкість і орієнтованість на актуальні тренди дає брендам змогу втримувати конкурентні переваги в умовах швидких змін цифрового середовища.

Список використаних джерел

1. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ткаченко А.Я. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Електронне науково-практичне фахове видання «Інфраструктура ринку»*. 2020. № 50 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/16.pdf
2. Підмогильна Н.В., Старков В.І. Соціальні мережі як інструмент маркетингу промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2023. Т. 34(73). № 2. С. 106–116. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.2.2/18>
3. Раменська С.Є., Чернявська А.Р., Котовська Н.В. Маркетинг соціальних мереж: сучасний виклик. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 1. С. 43–51. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/287>
4. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128>
5. Тренди соціальних мереж 2024. URL: <https://bannerboo.com/ua/blog/trendy-sotsialnykhmerez/#personalization>
6. Ярмолук О., Фісун Ю., Шаповалова А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 62–65. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28>

References

1. Borysenko O.S., Fisun Y.V., Tkachenko A.Ya. Marketing Internet communications tools as part of the communication environment management mechanism. *Electronic Scientific and Practical Professional Publication "Market Infrastructure"*. 2020. No. 50. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/16.pdf [in Ukrainian].
2. Pidmohylina N.V., Starkov V.I. Social networks as a marketing tool for industrial enterprises. *Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Philology. Journalism*. 2023. Vol. 34 (73), No. 2, pp. 106–116. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.2.2/18> [in Ukrainian].
3. Ramenska S.Ye., Cherniavska A.R., Kotovska N.V. Social network marketing: A contemporary challenge. *Marketing and Digital Technologies*. 2023. Vol. 7, No. 1, pp. 43–51. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/287> [in Ukrainian].
4. Reshetnikova O., Borovyk T., Senko I. Social network marketing as a tool for brand promotion and increasing sales volumes. *Economics and Society*. 2024. No. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128> [in Ukrainian].
5. Social networks trends 2024. URL: <https://bannerboo.com/ua/blog/trendy-sotsialnykhmerez/#personalization> [in Ukrainian].
6. Yarmoliuk O., Fisun Yu., Shapovalova A. Social networks as a modern promotion tool. *Entrepreneurship and Innovations*. 2020. Issue 11-2, pp. 62–65. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28> [in Ukrainian].

Olha HROMOVA

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Vinnytsia Trade and Economic Professional College of the State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3326-4742>

e-mail: o.hromova@vtei.edu.ua

Andrii KRUPSKYI

postgraduate student, Khmelnytskyi National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9506-1074>

BRAND COMMUNICATION STRATEGIES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

The paper examines strategies for brand communication with a target audience in social networks in the context of high competition and rapid transformation of the digital environment. It is noted that social networks create a dynamic environment of interactive communication, where users can receive information about the product, as well as form and maintain a relationship with the brand. The effectiveness of this interaction depends on a number of factors, including price, expected quality of the product or service, and an organized distribution system. The emphasis is on the effective use of social networks to achieve business goals, such as increasing brand awareness, attracting new customers, stimulating sales, and building long-term relationships with the target audience. The main methods of communication in social networks are identified, including targeted advertising, influencer marketing, promotion through content, interactive sales, and loyalty programs. Special attention is paid to new trends in marketing strategies, such as the use of artificial intelligence, augmented reality, video content, and gamification. The paper also examines the need to personalize content and adapt communication strategies to changes in the market and consumer behavior, as well as the importance of analytics for adjusting strategies in real time. The authors note that in conditions of high competition and saturation of the information space, brands need to adapt their strategies using innovative technologies, such as artificial intelligence and augmented reality, in order to remain relevant to their audience. The active use of video content and gamification allows to significantly increase user engagement and loyalty. Another important aspect is the development of niche platforms that allow for effective interaction with specific groups of consumers, satisfying their unique needs and interests. The conclusion states that in today's conditions of high competition and rapid transformation of the digital environment, brand communication strategies with the target audience in social networks should be as adaptable and flexible as possible.

Keywords: communication strategies, brand, target audience, social networks, competition, digital environment, content personalization, gamification, video content

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.6.16>

УДК 338.24

Наталія Ярославівна **ПЕТРИШИН**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Софія Ярославівна **НОВИЦЬКА**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0405-0112>

e-mail: sofiia.novytska.mmzed.2024@lpnu.ua

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА ІНОЗЕМНІ РИНКИ

У статті досліджено ключові проблеми імплементування інструментів штучного інтелекту (ШІ) в діяльність підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки, а також пропонуються шляхи їх подолання. Зокрема, проаналізовано високі фінансові витрати, кадровий дефіцит, швидке застарівання технологій та труднощі адаптації до зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані рішення передбачають застосування сучасних інструментів ШІ, таких як «ChatGPT-4» та «Route4Me», для підвищення ефективності управлінських, маркетингових, логістичних та аналітичних процесів.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрова трансформація, імплементация, міжнародні ринки, бізнес-аналіз, автоматизація, конкурентоспроможність, адаптація технологій

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким розвитком технологій, що стимулює підприємства до пошуку нових рішень для оптимізації операційної діяльності, особливо для підприємств, що прагнуть вийти на міжнародні ринки.

Одним з найбільш перспективних напрямів в умовах глобалізації сьогодення та цифрової трансформації є застосування штучного інтелекту (ШІ), що може значно покращити аналітичні процеси, управління ланцюгами постачання, маркетингові стратегії та митно-логістичні операції. Застосування технологій на основі ШІ сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства, проте, їх імплементация супроводжується низкою проблем та значних викликів, які потребують детального аналізу та стратегічного планування.

Зародки поняття «штучного інтелекту» беруть своє коріння ще з XVI ст. і його досліджувало багато іноземних дослідників. Зокрема, діяльність підприємства в умовах кризи досліджували багато вітчизняних дослідників: М.М. Глибовець [1], К. Романенко [2], Ж. Бугін [3], Н. Мамонтова [4], Ю.Ю. Смоляк [5], Л.В. Вербівська [6] та ін.

У зв'язку з тим, що ця тема ще недостатньо глибоко досліджена, вона набуває дедалі більшої актуальності. Водночас вона стикається з численними проблемами, оскільки кожного дня виникають нові виклики, з якими підприємства зустрічаються у своїй діяльності, особливо в умовах виходу на міжнародні ринки.

МЕТА дослідження – виявити ключові проблеми імплементування інструментів ШІ в діяльність підприємства в умовах виходу на іноземні ринки та розробити пропозиції з удосконалення системи їх впровадження.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи як: економічний та структурний аналізи, порівняння, синтез, узагальнення, методи графічного моделювання тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Актуальність впровадження ШІ в умовах сьогодення, зокрема в Україні, значно зростає на тлі відбудови та

виходу на міжнародні ринки. Після важких випробувань, спричинених війною, українські підприємства прагнуть не лише відновити свою діяльність, а й інтегруватися у глобальну економіку. Вихід на міжнародні ринки вимагає нових підходів до ведення бізнесу, зокрема автоматизації та оптимізації процесів за допомогою сучасних технологій. Завдяки своїм можливостям аналізувати великі обсяги даних, автоматизувати завдання та підвищувати ефективність роботи ШІ стає важливим інструментом у цій трансформації. У цьому контексті ШІ може стати не лише технологією для внутрішніх процесів, а й важливим фактором для успішної інтеграції України в міжнародний бізнес-простір.

Проте варто розуміти, що, попри нові можливості для розвитку та вдосконалення бізнес-процесів, імплементування інструментів ШІ супроводжується кількома суттєвими проблемами, які можуть стати на заваді його ефективності.

Однією з основних перешкод є висока вартість впровадження ШІ. Витрати на розроблення, придбання, впровадження та підтримку інструментів ШІ можуть бути значними, особливо для малих і середніх підприємств. Інвестиції у спеціалізоване програмне забезпечення, хмарні платформи та аналітичні системи потребують великих фінансових зусиль. До того ж постійне оновлення технологій може вимагати додаткових витрат, що в довгостроковій перспективі може знижувати економічну ефективність. Однак застосування таких інструментів, як «ChatGPT-4» для зниження витрат на маркетингові кампанії, аналіз ринку та автоматизацію бізнес-процесів, може стати вирішенням цієї проблеми, даючи змогу значно зменшити витрати та забезпечити високу ефективність.

Іншою важливою проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів, оскільки успішне впровадження ШІ підприємствам вимагає наявності фахівців, які володіють знаннями в галузі аналізу даних, програмування та машинного навчання. Проте на ринку праці є дефіцит таких спеціалістів, що створює бар'єри для бізнесу, який хоче застосовувати ШІ у своїй діяльності. Додатково навчання наявного персоналу може вимагати значних затрат часу та коштів. Рішенням цієї проблеми може бути розроблення навчальних програм для персоналу, що базуються на

інтерактивних платформах та застосуванні ШІ-асистентів, що дає змогу швидко та ефективно підвищити кваліфікацію співробітників.

Ще однією важливою проблемою є швидке застарівання технологій. Оскільки розвиток ШІ є дуже динамічним, є ризик, що впроваджені системи через кілька років можуть стати морально застарілими, що змусить підприємства постійно оновлювати свої технології. Для того щоб уникнути значних витрат на постійне оновлення, необхідно розробляти гнучку стратегію оновлення технологій, що дасть змогу адаптуватися до швидко змінюваного ринку. Одним з можливих рішень є впровадження універсальних рішень на основі хмарних сервісів, що забезпечить можливість швидкого оновлення та інтеграції новітніх технологій.

Крім того, підприємства, що планують вихід на міжнародні ринки, стикаються з проблемами адаптації до специфіки зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Врахування законодавчих вимог, мовних бар'єрів та особливостей попиту в кожній країні може ускладнити вихід на міжнародні ринки. Відповідно для успішної адаптації до нових умов необхідно застосовувати інструменти, які дають змогу автоматизувати бізнес-процеси та аналізувати ринки. Зокрема, застосування таких інструментів, як «Route4Me» для оптимізації логістичних маршрутів, може значно зменшити витрати на транспортування та покращити рівень обслуговування клієнтів.

Якщо детальніше розглянути наявний інструмент, то створене на основі технологій ШІ програмне забезпечення «Route4Me», розроблене з метою ефективного планування, оптимізації та керування маршрутами доставки. Можна виокремити низку переваг його застосування для підприємства, зокрема: економія часу та коштів на планування маршрутів. Базуючись виключно на основі особливостей того чи іншого підприємства та наявних в його розпорядженні ресурсів, зокрема кількості водіїв та їх навичок, місткості транспортних засобів та наповнення автопарку, часу обслуговування, переліку зупинок та встановлених обмежень у транспортуванні, можна за допомогою інтерактивних карт отримати наочне відображення оптимізованих маршрутів.

Крім цього, ця платформа передбачає динамічну оптимізацію маршрутів, тобто дає змогу вносити зміни в розрізі додаткових зупинок чи затримок в режимі реального часу з подальшим отриманням миттєвих коректив. Взаємодія та комунікація з водіями відбувається в один клік миші. Всі деталі маршруту стають миттєво доступними для водіїв у мобільних додатках, де чітко прописано напрямки поїздок та всі необхідні інструкції.

Зручний інтерфейс програми, який дає змогу в режимі реального часу відслідковувати статус переміщення автотранспорту та вчасність його прибуття чи відправлення з певної точки, що позначається відповідними кольорами та візуалізується на матриці операцій «Route4Me». На основі матриці можна в табличному форматі підвести підсумок запланованих і фактичних результатів маршруту. На рис. 1 подано наочну візуалізацію інтерфейсу інструменту ШІ «Route4Me».

Програма планує маршрути на основі розрахунку ваги, розміру, кількості одиниць товару та вантажопідйомності наявного транспорту підприємства. А за допомогою мобільного додатку «Route4Me» можна здійснювати сортування, відвантаження та завантаження продукції, чим, зі свого

боку, забезпечується безперервність та простота доставки.

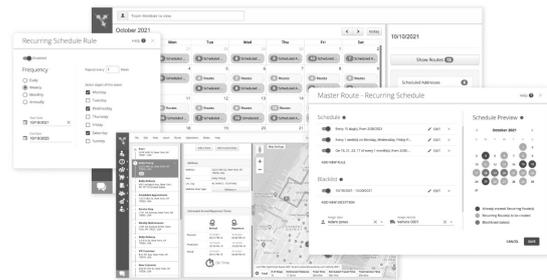


Рис. 1. Інтерфейс програми на основі ШІ для оптимізації логістичних операцій – «Route4Me»

Також до переваг застосування цього інструменту можна віднести зручність комунікації з клієнтами, завдячуючи можливості налаштування повідомлень з інформаційним наповненням про статус їхнього замовлення та всіма супутніми інструкціями.

Автоматизація ведення журналу аудиту історії маршрутів, яка включає інформацію про водіїв, транспортні засоби, електронні підписи, нотатки чи якісь інформаційні додатки, сформовані під час виконання замовлення, зокрема: фото, відео чи звукові матеріали – спрощує облік у розрізі логістичної діяльності підприємства.

Не менш важливим є те, що немає необхідності купувати програмне забезпечення, витрачаючи чималі кошти на його безпосередню купівлю, встановлення, обслуговування, амортизацію та навчання персоналу з питань його застосування. Інструмент «Route4Me» на основі алгоритмів ШІ не вимагає жодного програмного забезпечення для встановлення чи подальшого його оновлення, оскільки він доступний на будь-яких електронних пристроях, незалежно від вбудованої операційної системи (IOS, Android тощо).

ВИСНОВКИ

ШІ відіграє ключову роль у сфері ЗЕД, адже його аналітичні та автоматизаційні можливості сприяють підвищенню ефективності та оперативності бізнес-процесів. Завдяки застосуванню ШІ компанії можуть точніше аналізувати ринкові потреби, оперативно знаходити ділових партнерів, укладати угоди, а також оптимізувати логістичні та митні процедури. Це дає змогу підприємствам підвищити загальну продуктивність, зменшити ризики та зміцнити свої позиції на міжнародних ринках.

Впровадження ШІ значно спрощує повсякденні операції та скорочує час на їх виконання, що дає можливість сфокусуватися на стратегічних завданнях та основних бізнес-процесах. Крім того, застосування цих технологій створює суттєві конкурентні переваги, забезпечуючи підприємствам цінну інформацію про кожного клієнта та формуючи ефективний канал взаємодії між компанією та споживачем незалежно від часу та місця. Але, незважаючи на те, що застосування ШІ у бізнесі ще не є повністю вивченою та освоєною практикою, що, зі свого боку, призводить до певних труднощів та проблем під час його впровадження в діяльність підприємства, проте, якщо уникати цих технологій, то підприємства втрачають значні можливості для розвитку. Правильний підхід до впровадження ШІ дає змогу суттєво підвищити продуктивність компанії, оптимізувати її діяльність та забезпечити високу конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Глибовець М.М., Олецкий О.В. Системи штучного інтелекту. Київ, 2002. 364 с. URL: <http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/ArtificIntell.pdf>
2. Романенко К. Еволюція штучного інтелекту (ШІ): Визначні моменти в історії та застосування. *Соціальна платформа CASES*. 2023. URL: <https://cases.media/article/evolyuciya-shtuchnogo-intelektu-shi-viznachni-momenti-v-istoriyi-ta-zastosuvannya>
3. Бугін Ж., Маніка Ч. Сон. Д., Чуй М., Джоші Р. Моделювання впливу ШІ на світову економіку. *Глобальний інститут McKinsey*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notesfrom-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>
4. Мамонтова Н., Луцишина В. Інтеграція штучного інтелекту у фінансові процеси підприємства. *Журнал «Науковий огляд» Секція «Економіка»*. 2024. №2 (94). С. 6-17.
5. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Електронний науково-практичний журнал «Проблема сучасних трансформацій»*. Серія: економіка та управління. 2024. №11. С. 112-117.
6. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Електронний науково-практичний журнал Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. С. 85-90.

References

1. Hlybovets M.M., Oletskiy O.V. Artificial Intelligence Systems. Kyiv, 2002. 364 p. URL: <http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/ArtificIntell.pdf> [in Ukrainian].
2. Romanenko K. Evolution of Artificial Intelligence (AI): Key Moments in History and Applications. *Social Platform CASES*. 2023. URL: <https://cases.media/article/evolyuciya-shtuchnogo-intelektu-shi-viznachni-momenti-v-istoriyi-ta-zastosuvannya> [in Ukrainian].
3. Buhin Zh., Manika Ch., Son D., Chui M., Dzhoshi R. Modeling the Impact of AI on the Global Economy. *McKinsey Global Institute*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notesfrom-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy> [in Ukrainian].
4. Mamontova N., Lutsyshyna V. Integration of Artificial Intelligence into Enterprise Financial Processes. *Scientific Review Journal, Section «Economics»*. 2024. No. 2(94). pp. 6-17. [in Ukrainian].
5. Smoliak Yu.Yu., Kholodnytska A.V. Artificial Intelligence in Enterprise Management: Transformation of the Manager's Role in Industry 4.0. *Electronic Scientific and Practical Journal «Problems of Modern Transformations»*. Series: Economics and Management. 2024. No.11. pp. 112-117. [in Ukrainian].
6. Verbyvska L.V. Application of Artificial Intelligence Tools in Managing the Competitiveness of an Enterprise. *Electronic Scientific and Practical Journal «Problems of Modern Transformations»*. Series: Economics and Management. 2023. No. 10. pp. 85-90. [in Ukrainian].

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>
e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Sofia NOVYTSKA

student, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0405-0112>
e-mail: sofia.novytska.mmzed.2024@lpnu.ua

THE KEY ISSUES OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN BUSINESS OPERATIONS WHEN ENTERING FOREIGN MARKETS

Introduction. One of the most promising directions in today's era of globalization and digital transformation is the use of artificial intelligence, which can significantly improve analytical processes, supply chain management, marketing strategies, and customs and logistics operations. The use of AI-based technologies helps enhance the competitiveness and efficiency of a business; however, the implementation process is accompanied by a number of problems and significant challenges that require detailed analysis and strategic planning.

The purpose of the paper is to identify the key issues of implementing artificial intelligence tools in business operations when entering foreign markets and to develop proposals for improving the system of their implementation.

Results. Entering international markets requires new approaches to business management, particularly automation and process optimization through modern technologies. Artificial intelligence, with its ability to analyze large volumes of data, automate tasks, and enhance operational efficiency, becomes a crucial tool in this transformation. In this context, AI can serve not only as a technology for internal processes but also as a key factor in Ukraine's successful integration into the international business environment. However, it is important to understand that despite the new opportunities for business process development and improvement, the implementation of artificial intelligence tools is accompanied by several significant challenges that may hinder their effectiveness.

Conclusion. Artificial intelligence plays a key role in the field of foreign economic activity, as its analytical and automation capabilities contribute to increasing the efficiency and speed of business processes. By leveraging AI, companies can more accurately analyze market needs, quickly find business partners, conclude agreements, and optimize logistics and customs procedures. This enables enterprises to enhance overall productivity, reduce risks, and strengthen their positions in international markets.

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, implementation, international markets, business analysis, automation, competitiveness, technology adaptation

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.6.17>

УДК 005.9:316.46

Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Валерія Олександрівна ГАДИК

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6309-2890>

e-mail: valeriia.hadyk.me.2022@lpnu.ua

МИСТЕЦТВО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: АДАПТАЦІЯ СХІДНОЇ ФІЛОСОФІЇ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено вплив стратегічних принципів, розроблених Сунь-Цзи, стосовно формування ефективного лідерства в сучасному українському бізнес-середовищі. Розглянуто виклики, спричинені економічною нестабільністю внаслідок воєнних дій та обґрунтовано необхідність розвитку адаптивного стратегічного мислення серед керівників. Визначено ключові риси успішного лідера з акцентом на важливості поєднання психологічних та когнітивних якостей, що забезпечують ефективне управління в умовах невизначеності. У статті подано портрет сучасного лідера, здатного приймати обґрунтовані управлінські рішення, мотивувати колектив та адаптуватися до змін.

Ключові слова: лідерство, лідер, керівник, управління, працівники, принципи якості, мотивація, ефективність

ВСТУП

Сучасне українське бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим комплексом зовнішніх геополітичних факторів. Повномасштабне вторгнення на територію України у 2022 р. обернулось не тільки втратою життів, але й економічною нестабільністю, знищенням інфраструктури, масовою міграцією населення, обмеженням доступу до фінансових ресурсів, скороченням інвестицій та погіршенням бізнес-клімату. У цих умовах підприємства змушені оперативно адаптуватися до нових викликів, що вимагає від керівників не лише ефективного стратегічного планування, а й розвитку стійких механізмів управління.

Трактат Сунь-Цзи «Мистецтво війни», створений понад два тисячоліття тому, є фундаментальним текстом, що визначає стратегічне мислення у військовій справі та бізнесі. Ідеї, висвітлені у праці, істотно вплинули на формування військової стратегії та тактики того часу. Принципи, викладені в ньому, зберігають актуальність й нині, застосовуючись не лише у військовій сфері, а й в інших галузях, де необхідне стратегічне планування та пропистояння, зокрема в бізнесі та управлінні. Трактат містить стратегічні настанови, які допомагають орієнтуватися в умовах нестабільності. Принципи гнучкості, далекоглядності та аналізу конкурентного середовища є незамінними інструментами в руках лідера для подолання сучасних викликів.

Проблематика лідерства та пошук нових підходів до його розвитку стали предметом досліджень багатьох українських науковців. О.В. Бінерт, Л.Я. Балаш й О.В. Лисюк аналізують стратегічне лідерство у контексті організаційних змін, наголошуючи на важливості стратегічного мислення керівників та їхньої здатності адаптуватися до нестабільного середовища [1]. О.В. Білецький досліджував трансформаційне лідерство, зокрема здатність до адаптивності керівників у кризових умовах та роль емоційного інтелекту у командах [2]. Х.С. Передало у своїх працях наголошує на важливості розвитку емоційного інтелекту серед керівників шляхом розроблення спеціалізованих навчальних програм [3]. В.В. Храпкіна та О.М. Храпкін аналізують вплив стилів керівництва на

корпоративну культуру, описуючи роль лідерів у визначенні організаційних цінностей [4]. Зі свого боку, Л.Г. Ліпич та М.А. Кушнір розглядають стратегічне лідерство крізь призму партнерської моделі управління, яка сприяє залученню працівників до прийняття рішень, формуванню культури довіри та креативності, а також розвитку людського і соціального капіталу як ключових чинників конкурентної переваги в умовах невизначеності [5].

«Мистецтво війни» стало об'єктом вивчення численних іноземних науковців, серед них були Говрі Вінаян та Хонга Йонга Хое. Вони виявили, що ефективне лідерство в сучасному бізнесі значно залежить від таких якостей полководця, як мудрість, щирість, людяність, відвага і дисципліна [6]. Вивченням цього трактату та його принципів застосування в бізнесі також займалися вітчизняні дослідники, зокрема А. Рождественський, С. Лесняк та С. Собко. Їх робота сприяла глибшому розумінню значення стародавніх китайських стратегічних концепцій в управлінні та лідерстві [7]. Проте питання адаптації бізнес-лідерів до сучасних викликів, а також розвиток у них необхідних якостей, що сприятимуть формуванню ефективних управлінців нового покоління, залишаються недостатньо висвітленими.

МЕТА дослідження – ідентифікація особистісних та управлінських якостей, які визначають ефективного лідера в умовах сучасного українського бізнес-середовища, а також аналіз стратегічних принципів трактату Сунь-Цзи «Мистецтво війни» та їх адаптація до сучасних управлінських реалій для формування узагальненого психо-логічного портрету лідера нового типу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано такі методи дослідження: тексто-логічний аналіз, який дав змогу виокремити ключові стратегічні принципи з класичних джерел східної філософії, порівняльний аналіз для зіставлення традиційного східного розуміння лідерства з сучасними українськими управлінськими реаліями, системний підхід для розкриття взаємозв'язку між когнітивними якостями, стратегічним мисленням і стійкістю лідера, моделювання у формуванні

узагальненого психологічного портрету ефективного управлінця, метод інтерпретації при адаптації філософських ідей до сучасного бізнес-середовища, а також елементи історико-логічного підходу, що дали змогу відстежити еволюцію лідерських стратегій від давніх доктрин до їх сучасного переосмислення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Концепція лідерства в управлінській науці є багатоаспектною та залежить від інтерпретаційних парадигм. Однак згода серед науковців полягає в тому, що лідерство є формою соціальної інтеграції, де лідер здійснює вплив на групу з метою координації зусиль для досягнення спільних цілей. Основні атрибути лідерства, на думку Н. Буняка, містять:

- спонтанність виникнення, оскільки воно часто формується органічно, без формального призначення;
- визнання компетенції, коли лідер здобуває авторитет завдяки своїм професійним знанням та досвіду;
- неформальний характер впливу, який базується на особистих якостях, а не на формальній владі;
- цілеорієнтованість, що передбачає спрямування зусиль групи на досягнення спільних цілей; та інтерактивність, яка означає постійну взаємодію лідера з членами групи [8].

Фундаментальним елементом лідерства є особистість лідера, тобто його індивідуальні риси та цінності. Здатність до самокерування – це необхідна умова ефективного лідерства, а його особистісний потенціал, здатність привертати увагу, мотивувати та координувати зусилля колектив – шлях до успішного функціонування організації.

У мінливому бізнес-середовищі лідерство вимагає не лише вміння керувати командою, а й здатності до стратегічного мислення. Тобто передбачає можливості прогнозування тенденцій, оцінки ризиків, визначення довгострокових цілей та прийняття обґрунтованих рішень. Стратегічне мислення дає лідерам змогу не тільки адаптуватися до змін, а також активно формувати майбутнє організації. Однак цей навик не є вродженим – він потребує постійного розвитку та вдосконалення. Один із ключових способів формування стратегічного мислення – робота з літературою, що містить перевірені часом підходи до аналізу ситуації та прогнозування. Для менеджерів особливу цінність становлять класичні управлінські стратегічні концепції, але малою популярністю користуються ті, що викладені в трактаті Сунь-Цзи «Мистецтво війни», який, попри свою військову спрямованість, зберігає актуальність для бізнес-лідерів. Сунь-Цзи розглядає стратегію як мистецтво досягнення перемоги з мінімальними втратами і пропонує низку стратегічних принципів, які сприяють ефективному управлінню та зміцненню позицій керівника. Однак деякі з цих принципів залишаються малопопулярними або рідко застосовуються українськими лідерами через культурні та управлінські особливості. Серед положень, здатних підсилити сучасну управлінську практику, варто звернути увагу на такі.

На багатьох підприємствах досі зберігається практика «роботи заради роботи», коли працівники виконують завдання формально, без урахування своїх реальних здібностей і потенціалу. Такий підхід не тільки знижує ефективність діяльності, а й демотивує колектив. Тому особливо важливо, щоб лідер усвідомлював справжню цінність людського ресурсу. Ефективний лідер повинен глибоко ро-

зуміти сильні та слабкі сторони, природні таланти кожного співробітника, щоб призначати їх на посади, де вони можуть максимально реалізувати свій потенціал. Як говорить китайська мудрість, успішний керівник вміє розставляти людей саме там, де їхні здібності приносять найбільшу користь команді. Лідер має бути проникливим та уважним до індивідуальних особливостей працівників, а не проводити розподіл обов'язків сліпо за формальними критеріями. Правильне розміщення персоналу створює синергетичний ефект, коли команда досягає результатів, що перевищують суму індивідуальних зусиль. Справжній лідер створює умови для постійного розвитку своїх підлеглих. Він не боїться оточувати себе сильними та талановитими людьми, адже розуміє, що успіх команди – це його особистий успіх.

Історична інерція планової економіки, де масштаб організації визначав її значущість, продовжує впливати на корпоративне мислення, змушуючи компанії збільшувати штат замість підвищення ефективності наявної команди. Невелика, але злагоджена команда часто досягає більшого, ніж великий колектив без чіткого спрямування та мотивації. Адже, як зазначав Сунь-цзи, вирішальною є не чисельність війська, а його здатність до злагоджених і рішучих дій. Важливо якісно підходити до підбору персоналу, інвестувати в розвиток співробітників та створювати потужну корпоративну культуру.

В компаніях часто недооцінюють важливість авторитету та щирої поваги до лідера, віддаючи перевагу методам тиску й залякування, які здаються простішими та швидшими. Проте такий підхід рідко дає стабільний результат. Є видимий зв'язок між дисципліною виконання та рівнем довіри до лідера. Працівники будуть виконувати доручення керівника, якщо вони бачать у ньому компетентного, справедливого та далекоглядного лідера. Недаремно вважається, що регулярне виконання наказів є прямим свідченням довіри до керівника. Лідер повинен розуміти, що авторитет базується не на формальній посаді, а на повазі, яку треба заслужити. Довіра працівників – ключ до успіху хорошого керівника, бо він не просто віддає накази, а обґрунтовує свої дії, залучає команду до прийняття рішень і враховує їх думку.

Людям притаманно зосереджуватись на особистих досягненнях або прагненні до швидких результатів, часто не зважаючи на потреби тих, хто поруч – і керівники тут не є винятком. Однак такий підхід виснажує команду, руйнує довіру та у довгостроковій перспективі шкодить самій компанії. Справжній лідер ставить добробут своєї команди вище за особисті амбіції чи короткострокові перемоги. Ще тисячу років тому Сунь-цзи сформулював важливе правило: командувавач не нападає й не відступає заради слави, – його головна цінність і мета – це його люди. Тобто є пріоритетність турботи про професійний розвиток, психологічний комфорт та фінансове благополуччя співробітників. Такий підхід формує лояльність персоналу та створює стійкий фундамент для довгострокового успіху компанії. Лідер, який керується цим принципом, не буде жертвувати здоров'ям працівників заради тимчасових досягнень і не прийматиме рішень, що можуть зашкодити команді. Він має бути не диктатором, а наставником, який веде команду до спільного успіху. Враховуючи стресовий вплив війни, лідеру необхідно приділяти особливу увагу психологічному стану своєї команди. Важливо, щоб кожен з колег знав, що

може розраховувати на його розуміння та допомогу.

Адаптивність та здатність використовувати непередбачувані обставини на свою користь є важливими завданнями для управлінців, які працюють в умовах постійних зовнішніх змін. Як зазначав Сунь-цзи, справжня стратегія полягає не лише в передбаченні майбутнього, а й у здатності використовувати ті можливості, які виникають прямо на шляху. Для українських бізнес-лідерів ця думка є обов'язковою для розуміння та застосування, адже вони працюють в умовах високої невизначеності та частих змін. Гнучкий підхід до стратегічного планування дає українським компаніям змогу трансформувати виклики на можливості та швидко адаптуватися до ринкових змін. Зовнішнє середовище вимагає від керівника постійної уваги та готовності коригувати плани відповідно до нових обставин. Лідер має бути спостережливим, мати гнучке мислення, креативність та прагматизм у використанні наявних ресурсів. Стратегія – це не лише чіткий план, а й здатність використовувати несподівані можливості. Нове покоління лідерів не просто реалізовує заплановане, а й знаходить нові шляхи досягнення цілей у діяльності.

Сунь-цзи також наголошує на важливості ефективного використання ресурсів і ретельного планування, щоб уникнути зайвих витрат і дублювання зусиль. Той, хто розумно керує своїми ресурсами, не буде витрачати їх марно, а завжди прагне досягти максимальних результатів з мінімальними витратами. Ефективний лідер створює такі бізнес-процеси, які дають змогу максимізувати результати за мінімальних затрат часу, грошей та енергії команди. Ця філософія особливо важлива в умовах обмежених ресурсів, з якими часто стикаються українські компанії, де цінується вміння оптимізувати використання всіх доступних ресурсів.

У світі набирає популярності ідея створення самоорганізованих команд, в яких кожен співробітник має чітке розуміння своїх обов'язків і високий рівень відповідальності. Сунь-цзи у своїх працях зазначав, що найкращий лідер – це той, хто працює так, щоб підлеглі навіть не помічали його присутності. Він описує концепцію непомітного лідерства, яка полягає у створенні такої системи управління, де процеси відбуваються природно, без постійного втручання керівника. Ефективний керівник створює середовище, де працівники самостійно приймають рішення в межах своєї компетенції та діють злагоджено для досягнення спільної мети. На етапах впровадження такої системи керівники потребуватимуть початкових інвестицій у розвиток команди та побудову сильної корпоративної культури.

Є кардинальна різниця між деструктивним та конструктивним підходом до невдач. Лідер, який застосовує жорсткі покарання за невдачі, створює атмосферу страху, що вбиває ініціативу та креативність. Натомість ефективний керівник сприймає помилки як можливість для навчання та вдосконалення команди. Сунь-цзи проводив чітке розмежування між поганим лідером, який карає за поразки, і хорошим, який використовує їх як уроки для розвитку. Такий підхід стимулює працівників брати на себе розумні ризики та шукати нові рішення без страху покарання. Успішні лідери мають бути наставниками, а не бути каральними органами.

Ситуативне лідерство передбачає гнучку зміну стилю управління залежно від характеру ситуації на підпри-

ємстві та людей, які беруть в цьому процесі участь: в одних випадках потрібна твердість та рішучість, в інших – м'якість та емпатія. Надмірна жорсткість може демотивувати працівників, а надмірна м'якість – призвести до втрати дисципліни. Справжня сила лідера – в умінні адаптувати стиль управління до конкретної ситуації. Сила справжнього лідера полягає у здатності змінювати стиль управління залежно від ситуації. Як вчить Сунь-цзи: «Щоб перемагати, потрібно бути то м'яким, то твердим, мов вода», яка, долаючи перешкоди, не втрачає своєї сили та поступово точить камінь.

Застосовуючи китайські управлінські концепції, можна створити модель сучасного українського лідера, який має володіти як психологічними, так і когнітивними характеристиками.

Психологічні якості, що формують основу ефективного лідерства:

- емоційний інтелект, що дає здатність розуміти власні емоції та емоції інших, підтримувати здорову комунікацію та створювати позитивний робочий клімат;
- проникливість, тобто уважність до сильних і слабких сторін підлеглих, розуміння їхніх природних талантів для оптимального розподілу обов'язків;
- гнучкість у стилі управління – здатність змінювати підхід залежно від ситуації.
- наставництво, а отже, готовність допомагати працівникам розвиватися, підтримувати їхній професійний ріст та створювати можливості для навчання на помилках;
- пріоритетність добробуту співробітників над особистими амбіціями або короткостроковими перемогами;
- відкритість до нових ідей – готовність прислухатися до думок команди, приймати альтернативні погляди та стимулювати креативність співробітників.

До когнітивних якостей можна віднести такі:

- стратегічне мислення як здатність бачити перспективу, аналізувати ситуацію та розробляти довгострокові плани;
- аналітичні здібності, під якими розуміють вміння оцінювати ризики, оптимізувати використання ресурсів і приймати виважені рішення на основі наявної інформації;
- системне бачення – здатність створювати самоорганізовані команди з чіткими процесами, що працюють ефективно без постійного втручання керівника;
- далекоглядність, яка передбачає вміння оцінювати не лише миттєві вигоди, а й стратегічні наслідки прийнятих рішень;
- оперативність у прийнятті рішень, тобто швидкість реакції в критичних ситуаціях без втрати якості аналізу та обґрунтування дій.

ВИСНОВКИ

Аналіз давньокитайських стратегічних парадигм управління дає змогу виокремити основні складники компетентнісного профілю сучасного українського лідера, який поєднує в собі психологічні компетенції (емоційний інтелект, комунікативну пластичність, мотиваційний потенціал) та когнітивні характеристики (стратегічне мислення, аналітичні здібності, оперативність прийняття рішень, адаптивність). Синергія від поєднання цих компетенцій проявляється у підвищенні ефективності управлінських процесів та формуванні організаційної резильєнтності. Інтеграція принципів давньокитайської філософії сприяє

формуванню збалансованого стилю керівництва, де логіка доповнюється глибоким розумінням людських мотивацій. Застосування принципів сприятиме трансформації сучасної управлінської культури бізнесу України, посилюючи конкурентоспроможність вітчизняних підприємств у гло-

бальному середовищі. Отже, формування нового покоління лідерів на основі синтезу традиційного східного досвіду та сучасних управлінських підходів може стати важливим кроком на шляху до стрімкого розвитку українського бізнесу не зважаючи на кризову ситуацію в країні.

Список використаних джерел

1. Бінерет О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40>
2. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
3. Передало Х.С. Розвиток лідерських якостей через емоційний інтелект та поведінкові стратегії у сучасних бізнес-проектах та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 10. С. 148–153. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.148>
4. Храпкіна В., Храпкін О. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Розділ «Економіка та менеджмент»*. 2024. № 55. С. 68–75.
5. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. Концепція стратегічного лідерства: виклики, еволюція, принципи. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166294>
6. Vainayan G., Hong Y.H. The Operationalization of Sun Tzu's "Art of War" Strategies for Business Success: *A Study of Malaysian Manufacturing Industries. 2nd Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (2nd ASBES 2012) Proceeding*. (Kuching, Sarawak, Malaysia. 15th - 16th October 2012). pp. 346–368.
7. Rozhdestvenskyi A., Lesnyak S., Sobko S. Leadership and "The Art of War". *Ivey Business School*. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/leadership/for-leaders/blogs/2022/03/leadership-and-the-art-of-war>
8. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
9. Сунь-цзи. Мистецтво війни. Київ, 2024, 144 с.

References

1. Bineret O.V., Balash L.Ya., Lisyuk O.V. Leadership and management in an organization as the foundation of successful managerial activity. *Agrosvit*. 2024. No. 10. P. 40–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40> (In Ukrainian).
2. Biletskyi O. Transformation of the leader's role and qualities in the new management paradigm. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1> (In Ukrainian).
3. Peredalo Kh.S. Development of leadership qualities through emotional intelligence and behavioral strategies in modern business projects, etc. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. No. 10. pp. 148–153. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.148> (In Ukrainian).
4. Khrapkina V., Khrapkin O. The role of the leader in the formation of corporate culture of the enterprise. *Collection of scientific research papers State University of Infrastructure and Technologies Section «Economics and Management»*. 2024. No. 55. pp. 68–75. (In Ukrainian)
5. Lipich L.H., Kushnir M.A. The concept of strategic leadership: challenges, evolution, principles. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. 2024. No. 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166294> (In Ukrainian)
6. Vainayan G., Hong Y.H. The Operationalization of Sun Tzu's "Art of War" Strategies for Business Success: *A Study of Malaysian Manufacturing Industries. 2nd Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (2nd ASBES 2012) Proceeding*. (Kuching, Sarawak, Malaysia. 15th - 16th October 2012). pp. 346–368.
7. Rozhdestvenskyi A., Lesnyak S., Sobko S. Leadership and "The Art of War". *Ivey Business School*. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/leadership/for-leaders/blogs/2022/03/leadership-and-the-art-of-war>
8. Buniak N. Leadership in the management system of an organization. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (in Ukrainian).
9. Sun Tzu. *The Art of War*. Kyiv, 2024, 144 p. (In Ukrainian).

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Valeriia HADYK

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6309-2890>

e-mail: valeriia.hadyk.me.2022@lpnu.ua

THE ART OF STRATEGIC RESILIENCE: ADAPTATION OF EASTERN LEADERSHIP PHILOSOPHY FOR UKRAINIAN BUSINESS

Introduction. In the current circumstances, effective leadership becomes particularly important – not as a formal management function, but as the ability of a leader to think strategically, inspire the team, and guide it towards achieving common goals. One such concept is Sun Tzu's treatise «The Art of War», which, despite its military context, contains universal management principles that remain relevant in today's business environment.

The purpose of the paper is to identify the key psychological and cognitive qualities of an effective leader in conditions of uncertainty, as well as to adapt the strategic ideas of Sun Tzu's treatise to the specifics of Ukrainian business in order to improve the quality of management decisions.

Results. The paper analyzed the basic principles of Sun Tzu that have practical significance for modern management: rational use of resources, adaptability to change, deep understanding of employee potential, building leader authority, and stimulating internal self-organization of the team. These provisions were adapted to Ukrainian management realities, which made it possible to consider them as effective tools for improving management efficiency in crisis conditions. In addition, the study systematized a set of traits that define an effective leader and classified them into two main groups – psychological and cognitive. This approach made it possible to form a generalized psychological portrait of a modern Ukrainian leader who is able not only to make strategically sound decisions, but also to build trusting relationships within the team, promote the professional development of employees, delegate responsibility, and ensure the adaptability of management processes to changes in the external environment.

Conclusion. The study proves that the integration of Sun Tzu's strategic principles into modern management practice can significantly increase the resilience of enterprises, strengthen team trust, increase staff motivation, and improve the overall organizational climate. The synthesis of Eastern management philosophy with the Ukrainian context allows us to rethink modern leadership as a combination of moral responsibility, strategic flexibility, and a focus on long-term development.

Keywords: leadership, leader, manager, management, employees, quality principles, motivation, efficiency



Леонід Михайлович БЕЛКІН
к.т.н., с.н.с.; адвокат
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8672-8147>
e-mail: belkinleonid@ukr.net



Юлія Леонідівна ЮРИНЕЦЬ
д.ю.н., професор кафедри, Київський авіаційний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0281-3251>
e-mail: iurynetsjulia@ukr.net



Марк Леонідович БЕЛКІН
к.ю.н., доцент кафедри, Міжрегіональна Академія управління персоналом; адвокат
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0805-9923>
e-mail: advokat@etalon.co.ua

ПРОБЛЕМА ЗАКОНОДАВЧОГО ПОНОВЛЕННЯ ПЕРЕБІГУ ПОЗОВНОЇ ДАВНОСТІ: КРИТИЧНІ ЗАУВАЖЕННЯ ДО ЗАКОНОПРОЄКТУ № 11315 ВІД 31.05.2024 Р.

У статті розглянуто проблему законодавчого поновлення перебігу позовної давності в Україні, враховуючи, що, починаючи з 30.03.2020 р., порядок обчислення строку позовної давності законодавчо змінювався тричі. Запропоновано законопроект (або майбутній Закон) доповнити нормою: «Якщо порушення прав кредитора відбулося до набрання чинності Законом України від 30.03.2020 р. № 540-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)», і строк позовної давності, обчислений у відповідному порядку, передбаченому Цивільним кодексом України, спливає після набрання чинності вказаним Законом, то перебіг позовної давності у такому випадку розпочинається з початку з дати набрання чинності Законом України «Про внесення змін до пункту 19 розділу «Прикінцеві та перехідні положення» Цивільного кодексу України щодо поновлення перебігу позовної давності».

Ключові слова: продовження строку позовної давності, зупинення перебігу строку позовної давності, поширенням коронавірусної хвороби, агресія російської федерації проти України

ВСТУП

Згідно із ч. 1 ст. 256 Цивільного кодексу України (ЦКУ) позовна давність – це строк, в межах якого особа може звернутися до суду з вимогою про захист свого цивільного права або інтересу.

Позовна давність надає можливість ефективного захисту порушених прав у судовому порядку. Цей вид давності сприяє стабілізації цивільних правовідносин, усуненню невизначеності у відносинах між їх учасниками та стимулює активність учасників цивільного обігу у здійсненні прав і виконанні обов'язків [1, с. 10].

Згідно з ч. 1 ст. 261 ЦКУ перебіг позовної давності починається від дня, коли особа довідалася або могла довідатися про порушення свого права або про особу, яка його порушила.

Згідно з п. 1 ч. 1 ст. 263 ЦКУ перебіг позовної давності зупиняється, зокрема, якщо пред'явленню позову перешкоджала надзвичайна або невідворотна за даних умов подія (непереборна сила).

Водночас у новітній історії України відбулися події всезагальних надзвичайних та невідворотних обставин, які вимагали законодавчого зупинення позовної давності для усіх учасників судових процесів: поширення коронавірусної хвороби (COVID-19), а пізніше – агресія росії проти України, що потягло запровадження в Україні воєнного стану.

Водночас в середині травня 2025 р. ЗМІ України повідомили [2, 3], що 14.05.2025 Верховна Рада України

прийняла законопроект від 31.05.2024 № 11315 «Про внесення змін до пункту 19 розділу «Прикінцеві та перехідні положення» Цивільного кодексу України щодо поновлення перебігу позовної давності». Саме тоді текст Закону направлено на підпис Президенту України.

Натомість ознайомлення із вказаним законопроектом призвело до висновку, що він не враховує складну історію внесення змін до ЦКУ про обрахування перебігу строку позовної давності.

МЕТА роботи – аналіз недоліків законопроекту від 31.05.2024 № 11315, формування пропозицій з його вдосконалення та формулювання правил обчислення перебігу позовної давності у разі запровадження законопроекту у прийнятному вигляді.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: документальний аналіз та узагальнення судової практики.

РЕЗУЛЬТАТИ

Законопроект від 31.05.2024 № 11315 прийнято у такому вигляді:

«Верховна Рада України *п о с т а н о в л я є*:
1. Пункт 19 розділу "Прикінцеві та перехідні положення" Цивільного кодексу України (Відомості Верховної Ради України, 2003 р., №№ 40–44, ст. 356) виключити.
2. Цей Закон набирає чинності через три місяці з дня наступного за днем його опублікування».

Однак такий законопроект не враховує, як зазна-

чено вище, складну історію внесення змін до ЦКУ про обрахування перебігу строку позовної давності.

Згідно з ч. 1 ст. 257 ЦКУ загальна позовна давність встановлюється тривалістю в 3 роки. Згідно з ч. 1 ст. 258 ЦКУ для окремих видів вимог законом може встановлюватися спеціальна позовна давність: скорочена або більш тривала порівняно із загальною позовною давністю.

Водночас Законом України (ЗУ) від 30.03.2020 р. № 540-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» (набрання чинності – 02.04.2020 р.) «Прикінцеві та перехідні положення» ЦКУ доповнено п. 12 такого змісту:

«12. Під час дії карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19), строки, визначені статтями 257, 258, 362, 559, 681, 728, 786, 1293 цього Кодексу, продовжуються на строк дії такого карантину».

ЗУ від 15.03.2022 р. № 2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» (набрання чинності – 17.03.2022 р.) «Прикінцеві та перехідні положення» ЦКУ доповнено п. 19 такого змісту:

«19. У період дії в Україні воєнного, надзвичайного стану строки, визначені статтями 257-259, 362, 559, 681, 728, 786, 1293 цього Кодексу, продовжуються на строк його дії».

Отже, як і в п. 12 «Прикінцеві та перехідні положення» ЦКУ, в п. 19 цього розділу Кодексу йдеться саме про продовження строків позовної давності.

Натомість ЗУ від 08.11.2023 р. № 3450-ІХ «Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо вдосконалення порядку відкриття та оформлення спадщини» (набрання чинності – 30.01.2024 р.) п. 19 «Прикінцеві та перехідні положення» ЦКУ викладено в іншій редакції:

«19. У період дії воєнного стану в Україні, введеного Указом Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" від 24 лютого 2022 року № 64/2022, затвердженням Законом України "Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" від 24 лютого 2022 року № 2102-ІХ, перебіг позовної давності, визначений цим Кодексом, зупиняється на строк дії такого стану».

Тобто стосовно порядку обчислення строків позовної давності такий порядок змінено з «продовження на строк дії військового стану» на «зупинення на строк дії такого стану».

Зміни підстав правового регулювання порядку обчислення строків позовної давності наведено на рис. 1, де А означає початок перебігу позовної давності; подія Б означає набрання чинності ЗУ від 30.03.2020 р. № 540-ІХ стосовно протидії поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19); подія В означає набрання чинності ЗУ від 15.03.2022 р. № 2120-ІХ стосовно протидії агресії росії проти України; подія Г – набрання чинності ЗУ № 3450-ІХ стосовно зміни порядку обчислення строків позовної давності з «продовження на строк дії військового стану» на «зупинення на строк дії такого стану»; подія Д відповідає запланованому моменту набрання чинності ЗУ за законопроектом від 31.05.2024 № 11315; подія Е – момент звернення кредитора до суду.

Враховуючи це, слід наголосити, що законопроект від 31.05.2024 № 11315 безпосередньо вирішує питання перебігу позовної давності тільки у разі, якщо подія, що відповідає початку перебігу позовної давності, відбулася після події Г – зупинення перебігу позовної давності на підставі ЗУ № 3450-ІХ.

Так, «зупинення перебігу позовної давності» прямо врегульоване згаданою вище ст. 263 ЦКУ. Згідно з ч. 2 ст. 263 ЦКУ у разі виникнення обставин, встановлених ч. 1 цієї статті, перебіг позовної давності зупиняється на весь час наявності цих обставин. Згідно з ч. 3 ст. 263 ЦКУ від дня припинення обставин, що були підставою для зупинення перебігу позовної давності, перебіг позовної давності продовжується з урахуванням часу, що минув до його зупинення.

Отже, якщо перебіг позовної давності почався між подіями Д та Е, то до зупинення перебігу позовної давності такий перебіг не відбувався, а з моменту припинення зупинення перебігу (подія Е) такий перебіг починається з початку і триває в порядку, встановленому ч. 1 ст. 261 ЦКУ.

Водночас законопроект від 31.05.2024 № 11315 безпосередньо не вирішує питання перебігу позовної давності, якщо перебіг позовної давності розпочався до події Б (точка А), тобто коли правовідносини розпочалися до події Б і продовжуються після події Б і коли перебіг позовної давності законодавчо «продовжувався», зокрема і особливо після початку усіх форсмажорних обставин. Про неврегульованість цього питання свідчать непоодинокі судові спори стосовно порядку обчислення позовної давності у всіх цих випадках.



А – початок перебігу строку позовної давності
 Б – 02.04.2020 (коронавірусна хвороба)
 В – 17.03.2022 (агресія рф, продовження строку)
 Г – 30.01.2024 (агресія рф, зупинення строків)
 Д – набрання чинності законопроекту №11315
 Е – момент звернення кредитора до суду

Рис. 1. Зміни у часі порядку обчислення позовної давності за законодавством України

Так, у разі якщо правовідносини розпочалися в момент А, строк позовної давності, обчислений відповідно до ст.ст. 257, 258 ЦКУ, вплив до набрання чинності ЗУ № 540-ІХ, але правовідносини продовжуються за межі цього строку, то суди однозначно стоять на позиції, що у такому разі строк позовної давності не продовжується.

Наприклад, у п. 39 Постанови від 19.05.2020 р. у справі № 922/4587/13 Верховного Суду (ВСУ) у складі колегії суддів Касаційного господарського суду (КГС) висновується таке [5, № 89518332]:

«39. ...колегія суддів відмовляє в задоволенні клопотання ОСОБА_1 про поновлення строку на подання доповнень до касаційної скарги, як таких, що подані після закінчення строку на касаційне оскарження всупереч вимог ч. 1 ст. 298 ГПК України та до набрання чинності Законом України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)" від 30.03.2020 № 540-ІХ, тобто до 02.04.2020»¹.

Натомість, якщо строк позовної давності, обчислений відповідно до ст.ст. 257, 258 ЦКУ, до набрання чин-

¹ Тут і далі напівжирним шрифтом виділено авторами, якщо не застережене інше

ності ЗУ № 540-IX не вплив, то такий строк позовної давності продовжується. Як зазначено у п. 12 «Прикінцеві та перехідні положення» ЦКУ, такий строк «*продовжуються на строк дії ... карантину*», тобто без зазначення конкретного терміну та тривалості. Отже, перебіг строку позовної давності після 02.04.2020 р. **не залежить від того**, який час пройшов від моменту порушення прав кредитора (подія А) і до події Б.

З цього приводу, зокрема, у Постанові від 10.11.2022 р. у справі № 916/1294/21 ВС у складі колегії суддів КГС вказано таке [5, № 107461071]:

«Законом України № 540-IX від 30 березня 2020 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» розділ «Прикінцеві та перехідні положення» Цивільного кодексу України був доповнений, зокрема пунктом 12 такого змісту: «Під час дії карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19), строки, визначені статтями 257, 258, 362, 559, 681, 728, 786, 1293 цього Кодексу, продовжуються на строк дії такого карантину».

Зазначений Закон України № 540-IX від 30 березня 2020 року набрав чинності 02 квітня 2020 року. Отже на час дії встановленого на території України карантину строки, визначені статтями 257, 258 Цивільного кодексу України, були продовжені. Аналогічні висновки Верховного Суду щодо застосування статей 256, 257, пункту 12 Прикінцевих та перехідних положень Цивільного кодексу України (у редакції Закону України № 540-IX від 30 березня 2020 року) викладені у постановках від 06 травня 2021 року у справі № 903/323/20, від 25 серпня 2021 року у справі № 914/1560/20, від 08 лютого 2022 року у справі № 918/964/20, від 31 травня 2021 року у справі № 926/1812/21, на які об'єднано послалася позивачка у касаційній скарзі».

Аналогічна ситуація мала місце і у продовженні ЗУ № 2120-IX строків, встановлених відповідними статтями ЦКУ (подія В). Тобто у період від події В, як у періоді Б-В, перебіг строку позовної давності після 02.04.2020 р. та після 17.03.2022 р. **не залежить від того**, який час пройшов від моменту порушення прав кредитора (подія А) і до події Б.

Водночас юридично цікаво виглядає ситуація, коли після «продовження строків» ЗУ № 3450-IX запроваджено «зупинення строків» (подія Г). Так, оскільки між подіями Б та Г строки давності продовжено, то перебіг такого строку у цей період не відбувався. Отже, запровадження ЗУ № 3450-IX «зупинення строків» (подія Г) фактично нічого не зупинило, оскільки і перебігу такого строку не було. Насправді такий перебіг починається тільки з моменту припинення зупинення перебігу (подія Е), **такий перебіг починається з початку і триває в порядку, встановленому ч. 1 ст. 261 ЦКУ**.

Наприклад, у Постанові від 12.11.2024 р. у справі № 911/79/24 ВСУ у складі колегії суддів КГС зроблено такі висновки [5, № 123394267]:

«51. Так, Указом Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" № 64/2022 від 24.02.2022, затвердженого Законом України від 24.02.2022 № 2102-IX, ... в Україні введено воєнний стан ... у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, який продовжується до цього часу».

52. 15.03.2022 Верховна Рада України прийняла ... Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України

та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану" № 2120-IX, який набрав чинності 17.03.2022.

53. Цим Законом розділ «Прикінцеві та перехідні положення» ЦК України доповнено, зокрема, пунктом 19 такого змісту: «У період дії в Україні воєнного, надзвичайного стану строки, визначені статтями 257-259, 362, 559, 681, 728, 786, 1293 цього Кодексу, продовжуються на строк його дії».

55. До того ж згідно з чинною редакцією вказаного пункту ЦК України у період дії воєнного стану в Україні, ... перебіг позовної давності, визначений цим Кодексом, зупиняється на строк дії такого стану (зміни внесені до пункту 19 розділу «Прикінцеві та перехідні положення» ЦК України згідно із Законом України від 08.11.2023 № 3450-IX «Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо вдосконалення порядку відкриття та оформлення спадщини».

56. Крім того, відповідно до Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)", відповідно до якого розділ "Прикінцеві та перехідні положення" ЦК України доповнено пунктом 12 такого змісту: "Під час дії карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19), строки, визначені статтями 257, 258, 362, 559, 681, 728, 786, 1293 цього Кодексу, продовжуються на строк дії такого карантину".

57. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)" набрав чинності 02.04.2020.

58. Строк дії карантину неодноразово продовжувався постановами Кабінету Міністрів України та був відмінений з 24 години 00 хвилин 30.06.2023 відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 27.06.2023 № 651 "Про відміну на всій території України карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2".

59. У цій справі суди попередніх інстанцій, перевіряючи обставини дотримання позивачем позовної давності, передбаченої для вимоги про усунення недоліків товару, виявлених у межах гарантійного строку, про застосування якої заявив відповідач, застосували закони, якими передбачалося продовження і зупинення позовної давності, встановленої пунктом 4 частини другої статті 258 і статті 681 ЦК України, до вимог у зв'язку з недоліками проданого товару.

60. Оскільки з 02.04.2020 набрав чинності Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)", згідно з яким в Україні запроваджений з 12.03.2020 загальнодержавний карантин, який тривав до 30.06.2023, а з 24.02.2022 в Україні введено воєнний стан і відповідно станом на 28.12.2023 (дата подання позовної заяви) діяв на усій території України, то позивач звернувся з вимогами до суду першої інстанції у межах позовної давності».

(Кінець цитати)

Отже, якщо перебіг строку позовної давності, обчислений відповідно до ст.ст. 257, 258 ЦКУ, розпочався до 02.04.2020 р. (подія А) і не вплив до цієї дати, а спірні правовідносини продовжуються до моменту Д (набрання чинності ЗУ за законопроектом від 31.05.2024 № 11315), то слід дійти висновку, що внаслідок двох продовжень і одного зупинення перебігу строку позовної давності не було, і перебіг позовної давності розпочинається від дати набрання чинності Закону за законопроектом від 31.05.2024 № 11315. Однак такої норми законопроект від 31.05.2024 № 11315 не містить, що є суттєвою вадою такого закону, порушує права належних кредиторів і буде

в майбутньому викликати велику кількість непотрібних спорів.

Аналіз правової реальності свідчить про те, що внаслідок великої кількості певних подій накопичилася велика кількість невирішених суперечок. Наприклад, 23.03.2017 р. прийнято ЗУ від № 1983-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах», яким (законом) запроваджено процедуру примусового продажу акцій міноритарними акціонерами на вимогу власників (групи власників, що діють спільно) домінуючого контрольного пакета акцій (95 % +) (скви́з-аут, squeeze-out). «Завдяки» цьому Закону 4,5 млн. акціонерів позбавлено належних їм акцій за заниженою ціною [6]. Більшість таких процедур проведено наприкінці 2017–2018 рр., тобто відносно дати 02.04.2020 р. строк позовної давності не вплив. Водночас основні підходи до захисту прав «ображених» акціонерів формувалися у 2022-2025 рр. Але якщо запропоновані зміни до законопроекту від 31.05.2024 № 11315 не буде враховано, це поставить під сумнів можливості великої кількості «ображених» акціонерів відновити свої права стосовно отримання справедливої ціни за викуплені акції.

Згідно з абз. 2 п. 21 Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» господарські товариства, у статутному капіталі яких є корпоративні права держави, та господарські товариства, 50 і більше відсотків акцій (часток) яких належать господарським товариствам, частка держави в яких становить 100 % (крім тих, що визначено ч. 1 цієї статті), які не прийняли рішення про нарахування дивідендів до 1 травня року, що настає за звітним, сплачують до державного бюджету та **іншим учасникам господарського товариства** пропорційно розміру їх акцій (часток) у статутному капіталі господарського товариства **частину чистого прибутку** в розмірі, визначеному за базовими нормативами відрахування частки прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, установленими на відповідний рік, але не менше 90 %, до 1 липня року, що настає за звітним.

Список використаних джерел

1. Петренко К.Р. Строки давності за українським законодавством: особливості та класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2015. Вип. 35(1.2). С. 7-10.
2. Верховна Рада України прийняла Закон щодо поновлення перебігу позовної давності. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 14.05.2025. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/262161.html>
3. Парламент прийняв Закон щодо поновлення перебігу позовної давності: його направлено Президенту. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/news/7873-parlament-priinyav-zakon-shhodo-ponovlennya-perebigu-pozovnoyi-davnosti-iogo-napravleno>
4. Проект Закону про внесення змін до пункту 19 розділу "Прикінцеві та перехідні положення" Цивільного кодексу України щодо поновлення перебігу позовної давності. Номер, дата реєстрації: 11315 від 31.05.2024. Сесія реєстрації: 11 сесія ІХ скликання. Картка законопроекту. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44317>
5. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/>
6. Погірбна С.О. Неякісний закон призвів до конфіскації власності в українців і не в суспільних інтересах. *Антикорупційне Придніпров'я*. 28.01.2025. URL: <https://larp.media/2025/01/28/neyakisnyj-zakon-pryzviv-do-konfiskaciyi-vlasnosti-v-ukrayincziv-i-ne-v-suspilnyh-interesah/>

References

1. Petrenko K.R. Limitation periods under Ukrainian legislation: features and classification. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*. 2015. Issue 35(1.2). pp. 7-10. [in Ukrainian].
2. The Verkhovna Rada of Ukraine adopted the Law on the renewal of the limitation period. Press service of the Verkhovna Rada of Ukraine. 05/14/2025. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/262161.html> [in Ukrainian].
3. The Parliament adopted the Law on the renewal of the limitation period: it was sent to the President. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/news/7873-parlament-priinyav-zakon-shhodo-ponovlennya-perebigu-pozovnoyi-davnosti-iogo-napravleno> [in Ukrainian].
4. Draft Law on Amendments to Clause 19 of Section «Final and Transitional Provisions» of the Civil Code of Ukraine on the Resumption of the Run of the Limitation Period. Number, date of registration: 11315 dated 05/31/2024. Registration session: 11th session of the IX convocation. Bill card. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44317> [in Ukrainian].

Важливо наголосити, що цей платіж має бути здійснено не тільки на користь державного бюджету, але й **на користь інших учасників господарського товариства**.

У Постанові від 24.10.2023 р. у справі № 910/9143/22 ВСУ у складі колегії суддів КГС підтверджено [5, № 114528072], що, наприклад, Публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Укрнафта» мало виплатити своїм акціонерам до 01.07.2021 р. відповідну частину чистого прибутку за 2020 р. Насправді ПАТ «Укрнафта» такі платежі не здійснювала і має очевидну спокусу сховатися за строками позовної давності, щоб уникнути такої сплати.

ВИСНОВКИ

Наведений аналіз свідчить про те, що законопроект від 31.05.2024 № 11315 «Про внесення змін до пункту 19 розділу «Прикінцеві та перехідні положення» Цивільного кодексу України щодо поновлення перебігу позовної давності» не враховує, що порядок обчислення строків позовної давності неодноразово законодавчо змінювався, шляхом продовження цього строку та його зупинення. Для врахування цієї ситуації необхідно законопроект (або майбутній Закон) доповнити нормою:

«Якщо порушення прав кредитора відбулося до набрання чинності Законом України від 30.03.2020 р. № 540-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)», і строк позовної давності, обчислений у відповідному порядку, передбаченому Цивільним кодексом України, спливає після набрання чинності вказаним Законом, то перебіг позовної давності у такому разі розпочинається з початку з дати набрання чинності Законом України «Про внесення змін до пункту 19 розділу «Прикінцеві та перехідні положення» Цивільного кодексу України щодо поновлення перебігу позовної давності».

5. Unified State Register of Court Decisions. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/> [in Ukrainian].

6. Pogribna S.O. Poor-quality law led to the confiscation of property from Ukrainians and not in the public interest. *Anti-corruption Prydniprovyia*. 28.01.2025. URL: <https://larp.media/2025/01/28/neyakisnyj-zakon-pryzviv-do-konfiskacziy-vlasnosti-v-ukrayincziv-i-ne-v-suspilnyh-interesah/> [in Ukrainian].

Leonid BIELKIN

PhD in Engineering, Senior Researcher; lawyer
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8672-8147>
e-mail: belkinleonid@ukr.net

Yuliia YURYNETS

Doctor of Legal Sciences, Professor of department, Kyiv Aviation Institute
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0281-3251>
e-mail: iurynetsjulia@ukr.net

Mark BIELKIN

PhD in Legal Sciences, Associate Professor of department, Interregional Academy of Personnel Management; lawyer
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0805-9923>
e-mail: advokat@etalon.co.ua

THE PROBLEM OF LEGISLATIVE RENEWAL OF THE LIMITATION OF ACTION: CRITICAL COMMENTS ON THE DRAFT LAW NO. 11315 OF 05/31/2024

The paper considers the problem of legislative renewal of run of the of the statute of limitations in Ukraine, taking into account that starting from 03/30/2020, the procedure for calculating the statute of limitations was legislatively changed three times: By the Laws of Ukraine: dated 03/30/2020 No. 540-IX "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Aimed at Providing Additional Social and Economic Guarantees in Connection with the Spread of Coronavirus Disease (COVID-19)"; dated 03/15/2022 No. 2120-IX "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Application of Norms for the Period of Martial Law"; dated 08/11/2023 No. 3450-IX "On Amendments to the Civil Code of Ukraine Regarding Improving the Procedure for Opening and Registering an Inheritance". On 14.05.2025, the Verkhovna Rada of Ukraine adopted the draft law dated 31.05.2024 No. 11315 "On Amendments to Clause 19 of Section "Final and Transitional Provisions" of the Civil Code of Ukraine regarding the Resumption of the Run of the Limitation Period". However, the fact that this draft law was adopted in a very truncated form does not take into account numerous changes in the procedure for calculating the limitation period. It is proposed to supplement the draft law (or future Law) with the following provision: "If the violation of the creditor's rights occurred before the entry into force of the Law of Ukraine dated 30.03.2020 No. 540-IX "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Aimed at Providing Additional Social and Economic Guarantees in Connection with the Spread of Coronavirus Disease (COVID-19)", and the limitation period, calculated in the appropriate manner provided for by the Civil Code of Ukraine, expires after the entry into force of the said Law, then the limitation period in such case shall begin from the date of entry into force of the Law of Ukraine «On Amendments to Clause 19 of Section "Final and Transitional Provisions» of the Civil Code of Ukraine Regarding the Resumption of the Limitation Period".

Keywords: Extension of the limitation period, suspension of the limitation period, spread of coronavirus disease, aggression of the Russian Federation against Ukraine



Леонід Михайлович БЕЛКІН

к.т.н., с.н.с.; адвокат

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8672-8147>

e-mail: belkinleonid@ukr.net



Юлія Леонідівна ЮРИНЕЦЬ

д.ю.н., професор кафедри, Київський авіаційний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0281-3251>

e-mail: iurynetsjulia@ukr.net



Марк Леонідович БЕЛКІН

к.ю.н., доцент кафедри, Міжрегіональна Академія управління персоналом; адвокат

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0805-9923>

e-mail: advokat@etalon.co.ua

ВИКУП ЕМІТЕНТАМИ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ ТА ІНШИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ АКТИВІВ ВЛАСНОЇ ЕМІСІЇ У ФІЗИЧНИХ ОСІБ: ОСОБЛИВОСТІ ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ ПОДАТКОВОГО АГЕНТА

У статті досліджено особливості виконання функцій податкового агента емітентами корпоративних прав та інших інвестиційних активів власної емісії при викупі таких корпоративних прав у фізичних осіб. Встановлено, що у разі викупу власних корпоративних прав та інших інвестиційних активів обов'язки емітента таких корпоративних прав як податкового агента обмежуються подачею до податкових органів відомостей про нараховані та/або виплачені суми. Такий покупець не зобов'язаний утримувати відповідні податки та перераховувати їх до бюджету. Однак це не означає, що отримувач таких доходів у загальному разі звільнений від оподаткування. Такий отримувач зобов'язаний подати декларацію про доходи і самостійно сплатити податки, встановлені законом, з урахуванням можливих пільг. Водночас у разі затримки оплати, зобов'язання зі сплати інфляційних та річних процентів є акцесорним, додатковим до основного, залежить від основного і поділяє його долю. Відповідно їй вимога про сплату інфляційних та річних процентів є додатковою до основної вимогою і оподатковуються в аналогічному порядку.

Ключові слова: акції, інвестиційні активи, корпоративні права, викуп, емітент, податковий агент

ВСТУП

У правовій практиці виникає багато життєвих ситуацій, визначених законодавчо, коли емітенти корпоративних прав та/або інших інвестиційних активів за власним рішенням або в силу вимог законів викупають інвестиційні активи власної емісії, зокрема, у фізичних осіб. До таких ситуацій може бути віднесено, зокрема: викуп акцій акціонерними товариствами за власним рішенням (ст. 100 Закону України (ЗУ) «Про акціонерні товариства») або на вимогу акціонерів (ст. 102 цього ЗУ); викуп цінних паперів інституту спільного інвестування (ст. 56 ЗУ «Про інститути спільного інвестування»); викуп сертифікатів Фондів операцій з нерухомістю (ФОН) у власників після закінчення строку обігу сертифікатів ФОН (ст. 27 ЗУ «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю»); набуття товариством частки у власному статутному капіталі (ст. 25 ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю») тощо. У таких емітентів, які фактично виплачують продавцям дохід, можуть виникати обов'язки податкових агентів, які (обов'язки) можуть мати певні особливості [1].

МЕТА роботи – дослідити особливості виконання функцій податкового агента емітентами інвестиційних активів власної емісії у викупі таких активів у фізичних осіб. Окремі питання цієї проблеми досліджено в [1].

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: документальний аналіз та узагальнення судової практики.

РЕЗУЛЬТАТИ

Податкове право історично виникло та продовжує свій розвиток завдяки наявності природного конфлікту між двома основними суб'єктами податкових правовідносин – платником податків та державою в особі контролюючих органів. Однак перелік учасників податкових правовідносин був би неповним і недосконалим, якби вичерпувався цими двома категоріями. Адже є й інші суб'єкти, які характеризуються тим, що мають **особливу правову природу** саме завдяки тому місцю, яке вони займають поміж двома основними учасниками, названими вище. Особливої уваги у цьому контексті заслуговує **правовий статус податкових агентів** як самостійних суб'єктів податкових правовідносин [2, с. 25].

Згідно з пп. 14.1.180 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України (ПКУ), податковий агент стосовно податку на доходи фізичних осіб – юридична особа (її філія, відділення, інший відокремлений підрозділ), самозайнята особа, представництво нерезидента – юридичної особи, інвестор (оператор) за угодою про розподіл продукції, які незалежно від організаційно-правового статусу та способу оподаткування іншими податками та/або форми нарахування (виплати, надання) доходу (у грошовій або негрошовій формі) зобов'язані нараховувати, утримувати та сплачувати податок, передбачений розд. IV цього Кодексу, до бюджету від імені та за рахунок фізичної особи з до-

ходів, що виплачуються такій особі, вести податковий облік, подавати податкову звітність контролюючим органам та нести відповідальність за порушення його норм в порядку, передбаченому ст. 18 та розд. IV цього Кодексу.

Як зазначено в [3], правовідносини в податковій сфері обґрунтовано вважаються найбільш конфліктними серед інших видів фінансових відносин [3, с. 99]. У цій же статті автори висновують, що за наслідками вирішення судових податкових спорів рішення суду з розгляду справ між органами Державної фіскальної служби України (ДФСУ) й податковими агентами приймаються на користь як однієї, так і іншої сторони, що залежить від різних фактичних обставин справи. Колізійність норм податкового законодавства, складність відносин, що обумовлюють виникнення податкових спорів, вимагає аналізу й систематизації рішень за аналогічними справами вищими судовими інстанціями з метою формулювання та роз'яснень для платників податків, зокрема податкових агентів, їхніх позицій, що сприятиме зменшенню кількості позовів, а також підвищить результативність дій [3, с. 105]. Отже, розгляд конкретних правовідносин у конкретних сферах оподаткування є актуальним.

У загальнодоступному інформаційно-довідковому ресурсі «ЗІР» ДФС України наведено відповідь ДФС України, яку (відповідь) відтворено на Інтернет-ресурсі [4]. ДФС України відповідала на питання: *«Яким чином оподатковується податком на доходи фізичних осіб дохід, отриманий фізичною особою від ЗВОРОТНОГО ВИКУПУ цінних паперів ЇХ ЕМІТЕНТОМ?»*

Даючи відповідь на це питання, ДФС України вказала, що згідно з пп. 170.2.9 п. 170.2 ст. 170 ПКУ податковим агентом платника податку, який здійснює операції з інвестиційними активами з використанням послуг професійного торговця цінними паперами, включаючи банк, є такий професійний торговець (у сучасному розумінні Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» – інвестиційна фірма). Водночас відповідно до п. 8 ст. 17 ЗУ від 23 лютого 2006 р. № 3480-IV «Про цінні папери та фондовий ринок» без участі торговця цінними паперами можуть здійснюватися операції, зокрема, з викупу та продажу емітентом власних цінних паперів. У сучасному розумінні ЗУ «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» згідно з ч. 12 ст. 36 цього Закону, правочини стосовно фінансових інструментів повинні вчинятися за участю або посередництвом інвестиційної фірми, крім випадків:

- 2) викупу та продажу емітентом власних цінних паперів;
- 9) вчинення правочинів, пов'язаних з виконанням судових рішень.

Отже, у викупі емітентом емітованих ним цінних паперів (корпоративних прав) послуги торговців цінними паперами (інвестиційних фірм) не використовуються, а відтак, особа, яка повинна виконувати обов'язки податкового агента у повному обсязі – відсутня. У відповіді ДФС України ця позиція резюмується так (*напівжирним шрифтом виділено ДФС України*):

«Враховуючи викладене вище, якщо операції з зворотного викупу цінних паперів їх емітентом здійснюються з використанням послуг професійного торговця цінними паперами, включаючи банк, який є податковим агентом, то дохід фізичної особи у вигляді інвестиційного прибутку оподатковується податком на доходи фізичних

осіб під час його нарахування, що не звільняє платника податку від подання річної податкової декларації.

У разі якщо операції з зворотного викупу цінних паперів їх емітентом здійснюються без використання послуг професійного торговця цінними паперами, то фізична особа повинна **самостійно визначити фінансовий результат операцій з інвестиційними активами** та сплатити суму податку на доходи фізичних осіб, зазначену в поданій нею податковій декларації. Водночас юридична особа постає в якості податкового агента **лише в частині відображення податку на доходи фізичних осіб у податковому розрахунку за ф. 1ДФ»¹.**

Тобто емітент, виконуючи вимоги ПКУ, повинен лише подати до податкового органу звітність за формою 1ДФ, але утримувати і перераховувати кошти Позивача **емітент як податковий агент не має обов'язку**.

Ці висновки підтверджуються також судовою практикою.

Так, у Постанові від 17.04.2023 р. у справі № 520/14664/21 Другого апеляційного адміністративного суду констатовано таке [5, № 110316675]:

«Згідно з пп. 170.2.2 п. 170.2 ст. 170 ПКУ України, інвестиційний прибуток розраховується як позитивна різниця між доходом, отриманим платником податку від продажу окремого інвестиційного активу з урахуванням курсової різниці (за наявності), та його вартістю, що визначається із суми документально підтверджених витрат на придбання такого активу з урахуванням норм підпунктів 170.2.4, 170.2.6 п. 170.2 ст. 170 ПКУ України (крім операцій з деривативами).

До продажу інвестиційного активу прирівнюється, зокрема, операція з повернення платнику податку коштів або майна (майнових прав), попередньо внесених ним (або особою, у якої інвестиційний актив був придбаний прямо чи опосередковано) до статутного капіталу емітента корпоративних прав, у разі виходу такого платника податку з числа засновників (учасників) такого емітента, зменшення статутного капіталу такого емітента чи ліквідації такого емітента.

Придбанням інвестиційного активу вважаються також операції з внесення платником податку коштів або майна до статутного капіталу юридичної особи резидента в обмін на емітовані ним корпоративні права.

Відповідно до Довідника ознак доходів фізичних осіб, наведеного у додатку 2 до Порядку заповнення та подання податковими агентами Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску, який затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 13.01.2015 за № 4 (у редакції Наказу Міністерства фінансів України від 15.12.2020 за № 773) зі змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів України від 19.05.2021 за № 278, інвестиційний прибуток (дохід) від проведення платником податку операцій з цінними паперами, деривативами та корпоративними правами, випущеними в інших, ніж цінні папери, формах, відображається за ознакою доходу 112.

Враховуючи викладене, емітент корпоративних прав (юридична особа) постає в якості податкового агента **лише**

¹ Тут і далі напівжирним шрифтом виділено авторами

в частині відображення у додатку 4ДФ до Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску за ознакою доходу 112 операції з повернення коштів або майна (майнових прав), фізичній особі, попередньо внесених нею до статутного капіталу.

Водночас фізична особа повинна визначити фінансовий результат операцій з інвестиційними активами та подати податкову декларацію до 01 травня року, що настає за звітним.

За встановлених обставин колегія суддів погоджується з судом першої інстанції, що рішення про донарахування податкових зобов'язань з податку на доходи фізичних осіб та військового збору за наслідком операцій стосовно виплати коштів засновнику в рахунок зменшення статутного капіталу Товариства з обмеженою відповідальністю «МСКБ4» винесені відповідачем протиправно, відтак, податкові повідомлення-рішення від 12.07.2021 за № 00135300718, № 00135330718 підлягають скасуванню».

Ухвалою від 11.12.2023 р. у справі № 520/14664/21 касаційне провадження № К/990/39742/23 Верховного Суду (ВСУ) у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду (КАСУ) відмовлено у відкритті касаційного провадження [5, № 115598321].

Абсолютно аналогічну правову позицію викладено у Постанові від 03.10.2022 р. у справі № 520/14668/21 Другого апеляційного адміністративного суду. Ухвалою від 28.03.2023 р. у справі № 520/14668/21 касаційне провадження № К/990/5687/23 ВСУ у складі колегії суддів КАСУ відмовлено у відкритті касаційного провадження [5, № 109911499].

Викладені правові позиції підтримано також у Постанові від 01.05.2025 р. у справі № 925/220/24 Північного апеляційного господарського суду [5, № 127353934].

Варто також зазначити, що якщо у процесі здійснення процедури викупу емітент затримує розрахунки, то згідно з ч. 2 ст. 625 Цивільного кодексу України боржник, який прострочив виконання грошового зобов'язання, на вимогу кредитора зобов'язаний сплатити суму боргу з урахуванням встановленого індексу інфляції за весь час прострочення, а також 3 % річних від простроченої суми, якщо інший розмір процентів не встановлено договором або законом.

У п. 41 Постанови від 10.04.2018 р. у справі № 910/10156/17 провадження № 12-14гс18 Великої Палати

ВСУ констатовано, що [5, № 73627931]

«... у постанові Верховного Суду України від 01 червня 2016 року у справі № 910/22034/15 зроблений висновок, що стаття 625 ЦК поширює свою дію на всі види грошових зобов'язань. Велика Палата Верховного Суду погоджується з цим висновком».

Тобто інфляційні втрати кредитора та річні проценти нараховуються на суму простроченого основного зобов'язання. Тому зобов'язання зі сплати інфляційних та річних процентів є акцесорним, додатковим до основного, залежить від основного і поділяє його долю. Відповідно й вимога про сплату інфляційних та річних процентів є додатковою до основної вимоги.

У Постанові від 06.06.2024 р. у справі № 607/8238/20 провадження № 61-13003св23 ВСУ у складі колегії суддів Другої судової палати Касаційного цивільного суду вказано таке [5, № 109911499].

«Згідно з частиною другою статті 625 ЦК України, в разі порушення грошового зобов'язання боржник, який прострочив його виконання, на вимогу кредитора зобов'язаний сплатити суму боргу з урахуванням встановленого індексу інфляції за весь час прострочення, а також три проценти річних від простроченої суми, якщо інший розмір процентів не встановлений договором або законом.

За змістом цієї норми закону нарахування інфляційних втрат на суму боргу та трьох процентів річних **входить до складу грошового зобов'язання...**».

Отже, компенсація інфляційних втрат та 3% річних як складник загальної суми боргу оподатковується паралельно основній сумі боргу.

ВИСНОВКИ

У викупі власних корпоративних прав чи інших інвестиційних активів обов'язки емітента таких об'єктів як податкового агента обмежуються подачею до податкових органів відомостей про нараховані та/або виплачені суми. Такий покупець не зобов'язаний утримувати відповідні податки та перераховувати їх до бюджету. Однак це не означає, що отримувача таких доходів в загальному випадку звільнено від оподаткування. Такий отримувач зобов'язаний подати декларацію про доходи і самостійно сплатити податки, встановлені законом, з урахуванням можливих пільг.

Список використаних джерел

1. Белкін Л.М., Юринєць Ю.Л., Белкін М.Л. Особливості виконання функцій податкового агента емітентами при викупі своїх корпоративних справ у фізичних осіб. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: Collection of scientific papers «ЛОГОС» with Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference* (Cambridge, May 9, 2025). Cambridge-Vinnytsia, 2025. С. 70-75. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/issue/view/35/35>
2. Коваль Ю.А. Правовий статус податкових агентів як самостійних учасників податкових правовідносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2015. Вип. 33(2). С. 25-30.
3. Стряжко Г.М., Попова А.А. Податкові агенти як учасники податкових спорів. *Юридичний бюлетень*. 2019. Вип. 11(1). С. 99-106.
4. ДФСУ надала роз'яснення щодо оподаткування доходу, отриманого фізичною особою від зворотного викупу цінних паперів їх емітентом. ПАРД. URL: <https://www.pard.ua/uk/news/3828-dfsu-nadala-rozlyasneniya-shchodo-opodatkuвання/>
5. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/>

References

1. Bielkin L.M., Yurynets Yu.L., Bielkin M.L. Peculiarities of the performance of tax agent functions by issuers when purchasing

their corporate affairs from individuals. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*: Collection of scientific papers «ΛΟΗΟΣ» with Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference (Cambridge, May 9, 2025). Cambridge-Vinnitsia, 2025. pp. 70-75. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/issue/view/35/35> [in Ukrainian].

2. Koval Yu.A. Legal status of tax agents as independent participants in tax legal relations. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*. 2015. Issue 33(2). pp. 25-30. [in Ukrainian].

3. Striiashko H.M., Popova A.A. (2019). Tax agents as participants in tax disputes. *Yurydychnyi biuletyn*. 2019. Issue 11(1). pp. 99-106. [in Ukrainian].

4. DFSU nadala roziasnennia shchodo opodatkuvannia dokhodu, otrymanoho fizychnoiu osoboiu vid zvorotnoho vykupu tsinnykh papieriv yikh emitentom. PARD. URL: <https://www.pard.ua/uk/news/3828-dfsu-nadala-rozyasnennya-shchodo-opodatkuvannya/> [in Ukrainian].

5. Unified State Register of Court Decisions. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/> [in Ukrainian].

Leonid BIELKIN

PhD in Engineering, Senior Researcher; lawyer

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8672-8147>

e-mail: belkinleonid@ukr.net

Yuliia YURYNETS

Doctor of Legal Sciences, Professor of department, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0281-3251>

e-mail: iurynetsjulia@ukr.net

Mark BIELKIN

PhD in Legal Sciences, Associate Professor of department, Interregional Academy of Personnel Management; lawyer

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0805-9923>

e-mail: advokat@etalon.co.ua

BUYING BY ISSUERS OF CORPORATE RIGHTS AND OTHER INVESTMENT ASSETS OF OWN ISSUANCE FROM INDIVIDUALS: FEATURES OF PERFORMING THE FUNCTIONS OF A TAX AGENT

The paper examines the features of the performance of the functions of a tax agent by issuers of corporate rights and/or other investment assets of their own issue when redeeming such corporate rights from individuals. The State Fiscal Service of Ukraine indicated that the tax agent of a taxpayer who carries out transactions with investment assets using the services of a professional securities trader, including a bank, is such a professional trader (in the modern sense of the Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets" – an investment firm). Therefore, when an issuer redeems securities (corporate rights) issued by it, the services of securities traders (investment firms) are not used, and therefore there is no person who must fulfill the duties of a tax agent in full. Based on the above explanations and analysis of the judicial practice of the administrative and commercial courts, it has been established that when redeeming its own corporate rights and/or other investment assets, the obligations of the issuer of such corporate rights as a tax agent are limited to submitting information to the tax authorities on the accrued and/or paid amounts. Such a buyer is not obliged to withhold the relevant taxes and transfer them to the budget. However, this does not mean that the recipient of such income is generally exempt from taxation. Such a recipient is obliged to file an income declaration and independently pay the taxes established by law, taking into account possible benefits. In this case, in the event of a delay in payment, the obligation to pay inflationary and annual interest is accessory, additional to the main one, depends on the main one and shares its share. Accordingly, the requirement to pay inflationary and annual interest is additional to the main requirement and is taxed in a similar manner.

Keywords: shares, investment assets, corporate rights, redemption, issuer, tax agent

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**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

У статті здійснено визначення варіантів універсального механізму управління оборотними коштами, що може бути підприємствами будівельної галузі. Зазначені універсальні механізми побудовані відповідно до певних методів, серед яких: ланцюговий метод, консервативно-результативний та помірньо-консервативний, результативний підходи до управління зазначеними ресурсами. Авторські розробки дають змогу здійснити розвиток та подальше удосконалення методологічного забезпечення за вказаним напрямом, що дає змогу їх застосовувати як у наукових, так і у практичних цілях.

Ключові слова: механізм управління оборотними коштами, підприємства будівельної галузі, варіанти, універсальність, ланцюговий метод, консервативно-результативний підхід, помірньо-консервативний, результативний підхід, ефекти та загрози

ВСТУП

Управління оборотними коштами – це складне та важливе завдання фінансового менеджменту, до компетенції якого відноситься ухвалення рішень та покращення фінансового становища підприємств, які функціонують у будівельній галузі економіки. Вказане завдання є достатньо складним, оскільки потрібне забезпечення організованого та економічно вигідного процесу управління зазначеною категорією ресурсів. У разі якщо підприємства галузі володіють обсягом оборотних коштів меншим порівняно з обсягом поточних зобов'язань, вказане обумовлює вплив на стан прибутковості та фінансову стійкість. Відповідно політика управління вказаним видом ресурсів посідає суттєве місце в політиці управління корпоративними фінансами, оскільки від методів та підходів, які застосовуються до зазначеного процесу залежить рівень ефективності функціонування підприємств будівельної галузі.

Дія фінансово-економічних криз обумовила ріст, вплинула на стан обізнаності та трансформувала політику підприємств досліджуваного сектору до управління зазначеною категорією ресурсів для покращення результативності функціонування. Події пандемії, військове вторгнення та подальша війна росії проти України стали передумовою змін як у міжнародній, регіональній, так і національній економіці. Також потрібно зауважити, що впливу таких подій піддавалася як українська економіка, так і економіка більшості держав. Зокрема, відмічалася погіршення розвитку фінансового ринку, суттєве погіршення попиту на продукцію (послуги), поширення вказаної тенденції на ключові галузі й інші країни, які залежать від зовнішньоекономічної діяльності з огляду на виробничі та торговельні відносини. Будівельний сектор також піддавався дії вищевказаних факторів та подій. Слід зауважити, що внаслідок зазначених подій погіршився стан управління оборотними коштами підприємств зазначеної галузі і супутніх секторів. Зокрема, спостерігались затримки платежів за будівельну і супутню продукцію (послуги), що обумовило ріст показників дебіторська та кредиторська заборгованість. Відповідно зріс період оборотності оборотних коштів суб'єктів зазначеного сектору, що характеризує це явище, як таке, що впливає на погіршення ефективності їх використання. Під час криз зазначеного типу ефективність

управління оборотними коштами є дуже важливою для галузі, оскільки помилки та непродумані рішення обумовлюють скорочення ліквідності. Отже, аналіз підходів до формування механізму управління оборотними коштами підприємств будівельного сектору постає важливим аспектом дослідження на сучасній стадії розвитку економічної науки.

Питання концептуалізації та особливостей формування механізму управління оборотними коштами досліджували різні науковці. А саме поняття управління оборотними коштами підприємств на загальному рівні висвітлено в роботах Дж. Мардонеса [10], Кафіла та ін. [7], Дж. Баафі та ін. [4], М. Акбара та ін. [1] та ін.. Також потрібно відмітити дослідження (О. Арункумар та Т. Раманан [3], Х. Кусума та А. Бахтіяр [9], Ж. Піао та ін. [11], М. Шубіта [12]), в яких розкрито питання застосування ланцюгового методу управління оборотними коштами, який покладено в основу відповідного універсального механізму. В роботах М. Алдубхані та ін. [2], А. Фліна та К. Лі [6] викладено особливості застосування консервативно-результативного підходу до управління зазначеним видом ресурсів компаній будівельного сектору. У роботі Дж. Зімона, Х. Тарігі [13] досліджено положення помірньо-консервативного, результативного підходу до управління оборотними коштами підприємств будівельного сектору.

Хоча на нинішньому етапі є широкий спектр напрацювань у цьому напрямі, є потреба створення системи універсальних механізмів управління оборотними коштами, які може бути застосовано на рівні підприємств будівельної галузі.

МЕТА роботи – встановлення типів механізму управління оборотними коштами, які може бути використано в економічній діяльності підприємств будівельної галузі. В цілях реалізації зазначеної мети нами визначено низку дослідницьких завдань, зокрема: визначення концептуальних засад сутності поняття механізму управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі; формулювання та характеристика типів механізму управління оборотними коштами підприємств галузі, які може бути застосовано у прогнозуванні стану вказаної категорії ресурсів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Реалізація зазначених завдань здійснено на підставі

низки методів, вибір яких здійснено для досягнення оптимальних результатів дослідження. А саме на підставі методу індукції здійснено вибір окремих характеристик управління оборотними коштами для встановлення типу механізму управління ними. Із застосуванням методу класифікації проведено збір та систематизацію характеристик зазначених механізмів і виокремлено їх типи. За допомогою контент-аналізу оцінено характер змісту наукових досліджень стосовно особливостей механізмів управління оборотними коштами для встановлення варіантів їх формування.

РЕЗУЛЬТАТИ

Визначення сутності поняття «механізм управління оборотними коштами» необхідне для встановлення концептуальних засад у цій сфері і розуміння характеристик цього поняття, оцінювання яких потрібне для їх виокремлення в рамках відповідних типів вказаного механізму.

Слід зазначити, що термін «механізм управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі» структурно складається з поняття «механізм» та «управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі». Як свідчать результати дослідження наукових матеріалів [5; 8], механізмом є певна система або процес, що складається з відповідних компонент та / або етапів, які узгоджені між собою. Водночас управління оборотними коштами на загальному рівні [1; 4; 7; 10] розглядають як процедуру ухвалення й реалізації рішень стосовно зазначеної категорії ресурсів, націленої на досягнення певних фінансових показників підприємства. З огляду на те, що на нинішньому етапі становлення наукової думки немає визначень поняття «механізм управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі», вважаємо актуальним його формулювання з огляду на позиції зазначених дослідників та особливості розвитку зазначеного процесу в рамках зазначеного сектору. А саме механізм управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі – це система етапів, процедур розроблення та реалізації рішень стосовно цього виду ресурсів, орієнтована на досягнення певних фінансових та ринкових показників підприємства вказаного сектору, яка враховує секторальні особливості розвитку (висока матеріаломісткість, специфіка розрахунків, специфіка категорій замовників тощо). Подане трактування сприяє розвитку теоретичного забезпечення категоріального апарату за досліджуванним напрямом, зокрема у контексті виділення особливостей, на які потрібно звернути увагу в рамках проєктування та застосування зазначеного механізму.

Перейдемо до розроблення та характеристики типів механізму управління оборотними коштами підприємств галузі, які може бути застосовано у прогнозуванні стану зазначеної категорії ресурсів.

Нами буде визначено універсальні механізми застосування такого складу методів реалізації зазначеного процесу, які вирізняються найбільшим ступенем застосування на рівні суб'єктів вказаної галузі.

Аналіз змісту наукових робіт (Ж. Піао та ін. [11], Х. Кусума, А. Бахтіяр [9], М. Шубіта [12], О. Арунжумар та Т. Раманан [3]) дав змогу нам розробити положення універсального механізму застосування ланцюгового методу управління оборотними коштами на рівні ком-

паній досліджуваного сектору (табл. 1).

Керуючись змістом наукових досліджень (А. Флінн та К. Лі [6], М. Алдубхані та ін. [2]) нами сформульовано універсальний механізм застосування консервативно-результативного підходу до управління зазначеним видом ресурсів компаній будівельного сектору (табл. 2). Орієнтир на вказаний тип механізму пов'язано з тим, що підприємства галузі застосовують в управлінні оборотними коштами як ланцюговий, так і зазначений підхід. Подане методологічне забезпечення націлене на визначення стратегічної основи застосування вказаного механізму відносно зазначеної процедури управління вказаною категорією ресурсів підприємств галузі (у разі ухвалення її в рамках стратегії управління ресурсами). Акцент на зазначений підхід пов'язано з впливом певних видів ризиків, обумовлених втратою замовників (з огляду на пропозицію мінімального терміну комерційних кредитів, обмеження кола замовників (зокрема тих, які відносяться до державного сектору, розміщують замовлення на тендерах і мають можливість оплати за вироблену будівельну продукцію (послуги) з відстроченням платежу після отримання бюджетних асигнувань, але в межах року)), зниження рівня прибутку через мінімальний ріст доданої вартості, прибутковості у разі застосування мінімального терміну комерційних кредитів для замовників.

Необхідно зазначити, що науковою новизною на даній авторській розробки (табл. 2) є забезпечення методологічного розвитку аспектів розроблення прогнозів управління оборотними коштами підприємств будівельного сектору в межах орієнтиру на консервативно-результативний підхід, пов'язаний із використанням мінімальних строків оплати замовникам за виробництво будівельної продукції (виконання робіт) (в межах року). Окремо потрібно наголосити на тому, що вищезазначена авторська розробка характеризується ознакою універсальності стосовно економічної діяльності підприємств будівельного сектору.

Визначимо універсальний механізм застосування помірньо-консервативного, результативного підходу до управління оборотними коштами підприємств будівельного сектору (табл. 3). Розроблення порядку його застосування проведено з огляду на особливості діяльності підприємств галузі та з урахуванням положень наукових робіт, націлених на оцінювання зазначеного питання (Дж. Зімона, Х. Тарігі [13]). В рамках методологічного забезпечення сформульовано модель управління зазначеною категорією ресурсів у разі встановлення економічної здатності та потенціалу підприємств будівельного сектору застосовувати ризикований підхід до управління, пов'язаний з орієнтиром на граничні терміни оплати за виробництво будівельної продукції (виконання робіт). Крім вказаного, в розрізі наведеної авторської розробки враховано прогнозування можливості отримання додаткового прибутку, за допомогою якого підприємство галузі зможе забезпечити ріст ефективності використання зазначених ресурсів. А саме враховано ситуацію, коли підприємства будівельного сектору мають можливість користуватися вивільненими грошовими коштами для здійснення інвестицій у поточні фінансові інвестиції для одержання додаткових прибутків (збільшення ефективності використання зазначеної категорії ресурсів). Науковою новизною цієї розробки є розвиток

Таблиця 1 – Схема універсального механізму застосування ланцюгового методу в управлінні оборотними коштами підприємств будівельного сектору [авторська розробка]

№ з/п	Найменування стадій / показників механізму	Характеристика
1	Встановлення необхідності впровадження більшого строку комерційних поточних кредитів	Строки – не більше, ніж 1 календарний рік (не більше 365 днів). У разі якщо компанія будівельного сектору не здійснює довгострокові проекти, але реалізує діяльність у області короткотермінових проектів (будування та ремонт мостів, дорожнього покриття), акцент на впровадження більшого строку комерційних поточних кредитів дасть змогу підвищити масштаби замовлень. Зазначене стосується можливості підприємств будівельної галузі отримувати регулярні замовлення завдяки участі у тендерах, де замовниками є різні підприємства державного сектору. Відповідно, строки оплати за будівельну продукцію (послуги) замовники зазначеної категорії можуть здійснювати після отримання асигнувань із бюджету (але в рамках календарного року).
2	Проведення оцінювання показників платоспроможності замовників, для яких може бути запропоноване здійснення виробництва будівельної продукції (виконання робіт) із використанням подовжених термінів комерційних поточних кредитів (в межах року)	Оцінювання стану показників цієї категорії стосовно фінансового стану зазначених замовників. Застосування традиційних підходів до аналізу, використання звітних даних, матеріалів справ суду, в рамках яких замовники можуть бути як відповідачі.
3	Прогноз ефектів підприємств будівельного сектору у разі впровадження подовженого терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника	Рівень валової рентабельності показника дебіторська заборгованість, яка виникає в рамках проекту подовженого терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (GMrsc) = валовий прибуток, отриманий в рамках проекту (GP) / чистий дохід від продажу будівельної продукції (виконання робіт) згідно із проектом (NP) * 100 %. Рівень валової рентабельності показника дебіторська заборгованість, яка виникає в рамках проекту без використання подовженого терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (GM) = валовий прибуток, одержаний в рамках проекту від партнерства із обраним замовником (GP0) / чистий дохід від продажу будівельної продукції (виконання робіт) згідно з проектом (NP0) * 100 %. Співставлення рівня показників GM і GMrsc.
4	Прогноз загроз підприємств будівельного сектору у разі впровадження подовженого терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника	Здійснення факторного оцінювання загроз вказаного типу: – категорія зовнішніх суб'єктних загроз (встановлюється можливість погіршення стану платоспроможності обраних замовників), рівень яких може погіршити стан ефективності звернення до застосування подовженого терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року); – категорія зовнішніх загроз, що стосуються макrorівня та можуть погіршити стан ефективності звернення до застосування подовженого терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року); – категорія внутрішніх загроз, які можуть погіршити стан ефективності звернення до застосування подовженого терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року). В рамках цього типу оцінювання застосовуються кількісно-якісні вихідні показники, стан загроз встановлюється на рівні бальної оцінки (1 відповідає низькому впливу, 10 – високому впливу).
5	Висновок відносно рівня доцільності впровадження подовженого терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника	Здійснюється відповідно до результатів порівняння рівня ризику та вигод. Також визначається доцільність застосування ланцюгового методу управління оборотними коштами.

Таблиця 2 – Схема універсального механізму застосування консервативно-результативного підходу в управлінні оборотними коштами підприємств будівельного сектору [авторська розробка]

№ з/п	Найменування стадій / показників механізму	Характеристика
1	2	3
1	Встановлення необхідності впровадження мінімальних строків оплати замовникам за виробництво будівельної продукції (виконання робіт) згідно із кредитною політикою підприємств будівельного сектору	Строки – не більше, ніж 1 календарний рік (не більше 365 днів). У разі якщо компанія будівельного сектору не здійснює довгострокові проекти, але реалізує діяльність у області короткотермінових проектів (будування та ремонт мостів, дорожнього покриття), акцент на впровадження, акцент на впровадження мінімальних строків оплати замовникам за виробництво будівельної продукції (виконання робіт) згідно з кредитною політикою підприємств будівельного сектору дасть змогу створити останнім захист від ризиків фінансового характеру, підвищити оборотність оборотних коштів, зменшити ціни та вплине на скорочення показника чистий дохід від продажу. Застосування зазначеного підходу неможливе до партнерства із підприємствами-замовниками з державного сектору, які розміщують замовлення на тендерних умовах, часто здійснюють оплату після отримання бюджетних асигнувань (заразом в межах року).
2	Проведення оцінювання показників платоспроможності замовників, для яких може бути запропоноване здійснення виробництва будівельної продукції (виконання робіт) із використанням мінімальних термінів комерційних поточних кредитів (в межах року)	Оцінювання стану показників цієї категорії стосовно фінансового стану зазначених замовників. Застосування традиційних підходів до аналізу, використання звітних даних, матеріалів справ суду, в рамках яких замовники можуть бути як відповідачі.

1	2	3
3	Встановлення мінімальних термінів комерційних поточних кредитів (в межах року)	<p>Визначення мінімальних термінів комерційних поточних кредитів (в межах року) за здійснення виробництва будівельної продукції (виконання робіт) замовникам згідно з кредитною політикою підприємств будівельного сектору відповідно до формули:</p> <p>Дк (строк комерційного кредиту за здійснення виробництва будівельної продукції (виконання робіт) замовникам) → є мінімальним у ринковому середовищі.</p> <p>Дпс (термін обороту показника поточна дебіторська заборгованість відповідно до обраного контракту, стосовно якого застосовується зазначена політика (якщо є її різні категорії)) < Кпс (термін обороту показника поточна кредиторська заборгованість).</p> <p>Встановлення прогнозу відповідності очікуваних показників межах їх значень, поданих на рівні формули.</p>
4	Прогноз ефектів підприємств будівельного сектору у разі впровадження мінімальних строків оплати замовникам за виробництво будівельної продукції (виконання робіт)	<p>Рівень валової рентабельності показника дебіторська заборгованість, яка виникає в рамках проекту мінімального терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (GMrsc) = валовий прибуток, одержаний в рамках проекту (GP) / чистий дохід від продажу будівельної продукції (виконання робіт) згідно із проектом (NP) * 100 %.</p> <p>Рівень валової рентабельності показника дебіторська заборгованість, яка виникає в рамках проекту без використання мінімального терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (GM) = валовий прибуток, одержаний в рамках проекту від партнерства із обраним замовником (GPO) / чистий дохід від продажу будівельної продукції (виконання робіт) згідно з проектом (NP0) * 100 %.</p> <p>Співставлення рівня показників GM і GMrsc.</p>
5	Прогноз загроз підприємств будівельного сектору у разі впровадження мінімальних строків оплати замовникам за виробництво будівельної продукції (виконання робіт)	<p>Проведення факторної оцінки загроз цієї категорії:</p> <ul style="list-style-type: none"> – категорія зовнішніх суб'єктних загроз (встановлюється можливість погіршення стану платоспроможності обраних замовників), рівень яких може погіршити стан ефективності звернення до застосування мінімального терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року); – категорія зовнішніх загроз зовнішні загрози, що стосуються макrorівня та можуть погіршити стан ефективності звернення до застосування мінімального терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року); – категорія внутрішніх загроз, які можуть погіршити стан ефективності звернення до застосування мінімального терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року). <p>В рамках вказаного оцінювання застосовуються кількісно-якісні вихідні показники, стан загроз встановлюється на рівні бальної оцінки (1 відповідає низькому впливу, 10 – високому впливу).</p>
6	Висновок відносно рівня доцільності впровадження мінімальних строків оплати замовникам за виробництво будівельної продукції (виконання робіт)	Здійснюється відповідно до результатів порівняння рівня ризику та вигід. Також визначається доцільність застосування консервативно-результативного підходу до управління оборотними коштами.

Таблиця 3 – Схема універсального механізму застосування помірно-консервативного, результативного підходу в управлінні оборотними коштами підприємств будівельного сектору [авторська розробка]

№ з/п	Найменування стадій / показників механізму	Характеристика
1	2	3
1	Розроблення прогнозу здатностей забезпечити рівень економії затрат на придбання матеріалів (сировини) для отримання ефекту масштабу придбання в умовах мережевого об'єднання	<p>Вид джерел фінансування закупівлі матеріалів (сировини) за оптовими цінами для отримання ефекту масштабу придбання в умовах мережевого об'єднання: прибуток від поточних фінансових інвестицій.</p> <p>Проведення оцінювання можливості користуватися вивільненими грошовими коштами для здійснення інвестицій у поточні фінансові інвестиції для отримання додаткових прибутків (збільшення ефективності використання зазначеної категорії ресурсів). Встановлюється відповідно до положень стратегій розвитку підприємств галузі в контексті управління зазначеною категорією ресурсів.</p> <p>Здійснення оцінювання загроз та ефектів використання вивільнених коштів для проведення вкладень у поточні фінансові інвестиції для отримання додаткових прибутків (підвищення результативності управління зазначеною категорією ресурсів)</p>
2	Встановлення необхідності впровадження граничного строку комерційних поточних кредитів	<p>Строки – граничні, але не більше, ніж 1 календарний рік (не більше 365 днів).</p> <p>У разі якщо компанія будівельного сектору не здійснює довгострокові проекти, але реалізує діяльність в області короткотермінових проектів (будування та ремонт мостів, дорожнього покриття), акцент на впровадження граничного строку комерційних поточних кредитів дасть змогу підвищити рівень лояльності замовників, скоротити оборотні кошти, підвищити ціни та чистий дохід від продажу.</p> <p>Вказане стосується можливості підприємств будівельної галузі отримувати регулярні замовлення завдяки участі у тендерах, де замовниками виступають різні підприємства державного сектору. У таких замовників строки оплати за будівельну продукцію (послуги) може бути здійснено після отримання асигнувань з бюджету (але в рамках календарного року).</p>
3	Проведення оцінювання показників платоспроможності замовників, для яких може бути запропоноване здійснення виробництва будівельної продукції (виконання робіт) із використанням граничних термінів комерційних поточних кредитів (в межах року)	Оцінювання стану показників цієї категорії стосовно фінансового стану зазначених замовників. Застосування традиційних підходів до аналізу, використання звітних даних, матеріалів справ суду, в рамках яких замовники можуть бути як відповідачі.

1	2	3
4	Встановлення граничних термінів комерційних поточних кредитів (в межах року)	Визначається граничний період оплати комерційного поточного кредиту за відпущену (надану) покупцям будівельну продукцію (ремонтні роботи) відповідно до умов кредитної політики підприємства будівельної галузі за формулою: Дк (період комерційного кредиту за відпущену (надану) покупцям будівельну продукцію (ремонтні роботи)) → граничний на ринку. Дпс (період обороту поточної дебіторської заборгованості за обраним контрактом, до якого застосується досліджувана політика (якщо є її різні види)) < Кпс (період обороту поточної кредиторської заборгованості). Встановлення прогностичної відповідності орієнтує на вказаний підхід здійснюється через оцінювання показників, встановлених у формулі.
5	Прогноз ефектів підприємств будівельного сектору у разі впровадження граничних строків оплати замовникам за виробництво будівельної продукції (виконання робіт)	Рівень валової рентабельності показника дебіторська заборгованість, яка виникає в рамках проекту граничного терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (GMrsc) = валовий прибуток, одержаний в рамках проекту (GP) / чистий дохід від продажу будівельної продукції (виконання робіт) згідно із проектом (NP) * 100 %. Рівень валової рентабельності показника дебіторська заборгованість, яка виникає в рамках проекту без використання граничного терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (GM) = валовий прибуток, одержаний в рамках проекту від партнерства із обраним замовником (GP0) / чистий дохід від продажу будівельної продукції (виконання робіт) згідно із проектом (NP0) * 100 %. Співставлення рівня показників GM і GMrsc
6	Оцінювання загроз для підприємства будівельної галузі у разі застосуванням граничного періоду оплати комерційного поточного кредиту для обраного замовника (або всіх проектів і замовників, якщо вони мають ідентичну кредитну політику)	Проведення факторної оцінки загроз цієї категорії: – категорія зовнішніх суб'єктних загроз (встановлюється можливість погіршення стану платоспроможності обраних замовників), рівень яких може погіршити стан ефективності звернення до застосування граничного терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року); – категорія зовнішніх загроз зовнішні загрози, що стосуються макrorівня та можуть погіршити стан ефективності звернення до застосування граничного терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року); – категорія внутрішніх загроз, які можуть погіршити стан ефективності звернення до застосування граничного терміну комерційного поточного кредиту (в межах року) стосовно обраного замовника (до періоду 1 року). В рамках вказаної оцінки застосовуються кількісно-якісні вихідні показники, стан загроз встановлюється на рівні бальної оцінки (1 відповідає низькому впливу, 10 – високому впливу).
7	Висновок відносно рівня доцільності впровадження мінімальних строків оплати замовникам за виробництво будівельної продукції (виконання робіт)	Здійснюється відповідно до результатів порівняння рівня ризику та вигід. Також визначається доцільність застосування помірньо-консервативного, результативного підходу до управління оборотними коштами.

методологічної бази стосовно управління вказаною категорією ресурсів підприємств будівельного сектору в рамках акценту на ризикованому варіанті (граничні періоди оплати за виробництво будівельної продукції (виконання робіт) згідно з умовами кредитної політики компаній зазначеного сектору і використання вивільнених коштів для можливості фінансувати у поточні фінансові інвестиції).

ВИСНОВКИ

Здійснено визначення варіантів універсального механізму управління оборотними коштами, який може бути підприємствами будівельної галузі. У побудові вказаних варіантів застосовано положення теоретичного та методологічного забезпечення із систематизації та характеристики основних типологічних особливостей (підходів) до формування механізму управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі з огляду на можливі і актуальні підходи до реалізації вказаного процесу та встановлено методи їх ідентифікації. До складу зазначених підходів віднесено такі: критеріальний результативний ризик-орієнтований підхід (складається із ризик-орієнтованого підходу (консервативного, помірнього (лояльного)) і лояльного підходу, скоригованого

на галузеві особливості та корпоративні прогнози, агресивного підходу), результативного підходу). Зазначені підходи побудовано відповідно до певних методів, серед яких: ланцюговий метод, консервативно-результативний та помірньо-консервативний, результативний підходи до управління зазначеними ресурсами.

Сформульовано схеми універсальних механізмів застосування основних методів (підходів) управління досліджуваною категорією ресурсів підприємств будівельного сектору. Зокрема, подано: універсальний механізм застосування ланцюгового методу до управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі, універсальний механізм застосування консервативно-результативного підходу до управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі, універсальний механізм застосування помірньо-консервативного, результативного підходу до управління оборотними коштами підприємств будівельної галузі. Авторські розробки дають змогу здійснити розвиток та подальше вдосконалення методологічного забезпечення за вказаним напрямом, що дає змогу їх застосовувати як у наукових, так і у практичних цілях.

References

1. Akbar M., Akbar A., Draz M. U. Global Financial Crisis, Working Capital Management, and Firm Performance: Evidence From an Islamic Market Index. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11(2). URL: <https://doi.org/10.1177/21582440211015705>
2. Aldubhani M.A.Q., Wang J., Gong T., Maudhah R.A. Impact of working capital management on profitability: evidence from listed companies in Qatar. *Journal of Money and Business*. 2022. Vol. 2. No. 1. pp. 70-81. URL: <https://doi.org/10.1108/JMB-08-2021-0032>

3. Arunkumar O.N. and Ramanan T.R. Working Capital Management and Profitability: A Sensitivity Analysis. *International Journal of Research and Development – A Management Review (IJRDMR)*. 2013. Vol. 2(1). pp. 52-58.
4. Baafi J.A., Sarkodie E E., Duodu J.K., Kumah S.P. Why Should We Pay Attention to Working Capital Management? *A Case of Ghana. Businesses*. 2024. Vol. 4(1). pp. 78-95. URL: <https://doi.org/10.3390/businesses4010006>
5. Du J., Zhang J., Li X. What Is the Mechanism of Resource Dependence and High-Quality Economic Development? An Empirical Test from China. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(19). Issue 8144. URL: <https://doi.org/10.3390/su12198144>
6. Flynn A. and Li Q. Determinants of supplier payment times before and during the pandemic: Empirical evidence from UK firms. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2023. Vol. 29. Issue 4. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100850>
7. Kafel, Ali J., Ud Din M., Waris A., Tahir M., Khan S. Working Capital Management and Firms' Profitability: Dynamic Panel Data Analysis of Manufactured Firms. *Journal of Financial Risk Management*. 2020. Vol. 9. P. 494-517. URL: <https://doi.org/10.4236/jfrm.2020.94027>
8. Kravchenko M., Kaminska T. Definition of the Category of Organizational and Economic Mechanism in the context of the Economic Mechanisms Design Theory. *Economic bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2024. № 30. pp. 7-12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313044>
9. Kusuma H., Bachtiar A. D. Working Capital Management and Corporate Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*. 2018. Vol. 26. No. 2. pp. 76–88. URL: <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.229>
10. Mardones J. G. Working capital management and business performance: evidence from Latin American companies. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*. 2021. Vol. 35(1). pp. 3189–3205. URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1986675>
11. Piao Z., Yang K., Su N., Zheng Z. Network working capital management, supply chain concentration, and corporate performance of focal companies. *Operations Management Research*. 2024. Vol. 17. pp. 982–995. URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-024-00484-2>
12. Shubita M.F. Working Capital Management and Profitability: A Case of Industrial Jordanian Companies. *International Journal of Business and Social Science*. 2013. Vol. 4(8). pp. 108-115.
13. Zimon G., Tarighi H. Effects of the COVID-19 Global Crisis on the Working Capital Management Policy: Evidence from Poland. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14(4):169. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm14040169>

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

MECHANISM FOR MANAGEMENT OF WORKING COSTS OF CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES

Introduction. Analysis of approaches to the formation of a mechanism for managing working capital of enterprises in the construction sector is an important aspect of research at the current stage of development of economic science, which necessitates the conceptualization of the categorical apparatus and the determination of options for its implementation.

The purpose of the paper is to establish the types of working capital management mechanisms that can be applied in the economic activities of enterprises in the construction industry.

Results. The options for a universal mechanism for managing working capital, which can be enterprises of the construction industry, were determined. When constructing the specified options, the provisions of theoretical and methodological support were used to systematize and characterize the main typological features (approaches) for the formation of a mechanism for managing working capital of enterprises of the construction industry, taking into account possible and relevant approaches to the implementation of the specified process, and methods for their identification were established. The specified approaches are built in accordance with certain methods, including: a chain method, conservative-effective and moderately conservative, effective approaches to managing the specified resources. Schemes of universal mechanisms for using the main methods (approaches) for managing the studied category of resources of enterprises of the construction sector were formulated. In particular, the following are presented: a universal mechanism for applying the chain method to manage working capital of enterprises in the construction industry, a universal mechanism for applying a conservative-effective approach to manage working capital of enterprises in the construction industry, a universal mechanism for applying a moderately conservative, effective approach to manage working capital of enterprises in the construction industry.

Conclusions. The author's developments make it possible to develop and further improve methodological support in the specified direction, which allows them to be used for both scientific and practical purposes.

Keywords: working capital management mechanism, construction industry enterprises, options, versatility, chain method, conservative-resultative approach, moderately conservative, effective approach, effects and threats

Сергій Олександрович КОЛЬ

к.ю.н., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського МАУП

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8834-6826>**ОСОБЛИВОСТІ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ОКРЕМІ (НЕТРАДИЦІЙНІ) ОБ'ЄКТИ**

У статті проаналізовано особливості правового регулювання та механізмів захисту прав інтелектуальної власності на окремі нетрадиційні об'єкти: комерційну таємницю, раціоналізаторські пропозиції, сорти рослин та наукові відкриття. Застосовано порівняльно-правовий, формально-юридичний, системно-структурний та історико-правовий методи. Встановлено наявність фрагментарного підходу до регулювання більшості об'єктів, а також потребу у прийнятті спеціальних законодавчих актів і гармонізації з європейським правом. Обґрунтовано напрями вдосконалення національного законодавства.

Ключові слова: інтелектуальна власність, нетрадиційні об'єкти, комерційна таємниця, раціоналізаторська пропозиція, сорти рослин, наукове відкриття, правова охорона, захист прав, гармонізація законодавства

ВСТУП

Правове регулювання охорони інтелектуальної власності (ІВ) є ключовим чинником у формуванні ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності. Якщо правовий режим традиційних об'єктів, – зокрема винаходів, промислових зразків, авторських творів та знаків для товарів і послуг, – отримав належне концептуальне та нормативне оформлення, то у сфері т.зв. нетрадиційних об'єктів спостерігається певна фрагментарність і відсутність уніфікованого підходу. Йдеться насамперед про такі об'єкти, як комерційна таємниця, раціоналізаторська пропозиція, сорт рослин, компонування інтегральної мікросхеми та наукове відкриття.

Дослідження, проведені Н.О. Поповою, С.І. Поляруш, А.Д. Мотрюком та іншими науковцями, започаткували дискусію з правової природи окремих нетрадиційних об'єктів, вказуючи на специфіку їх правового режиму, правотворчих прогалів та відсутність практичної реалізації охоронних механізмів. Попри це, системний аналіз проблеми залишається недостатнім. Зокрема, дотепер не розроблено спеціальних законів, що забезпечували б комплексне правове регулювання раціоналізаторських пропозицій чи наукових відкриттів; нормативну базу стосовно комерційної таємниці не узгоджено з положеннями права ЄС; а питання охорони прав на породи тварин досі залишаються за межами правового поля ІВ.

Недостатність нормативної деталізації, відсутність уніфікованих процедур охорони та слабка правозастосовна практика істотно знижують дієвість механізмів правового захисту та стримують формування інноваційного середовища. За таких умов обґрунтованим є проведення комплексного правового дослідження, спрямованого на ідентифікацію особливостей охорони й захисту нетрадиційних об'єктів ІВ у світлі чинного законодавства України та відповідних підходів у праві ЄС.

МЕТА статті – з'ясування особливостей правової охорони та механізмів захисту прав інтелектуальної власності на нетрадиційні об'єкти, виявлення прогалів у національному законодавстві й обґрунтування потреби в його вдосконаленні.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Дослідження ґрунтується на аналізі чинного законодавства України, включаючи Цивільний кодекс (ЦКУ), профільні закони у сфері ІВ, підзаконні нормативно-правові акти, а також міжнародні угоди, зокрема Ди-

рективу ЄС 2016/943. Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових підходів і спеціальних юридичних методів, обґрунтованих природою досліджуваного об'єкта. Застосовано порівняльно-правовий метод для аналізу відповідності національного законодавства європейським стандартам у сфері охорони нетрадиційних об'єктів ІВ. Формально-юридичний метод застосовано з метою аналізу нормативних конструкцій, термінологічної точності та правових дефініцій. Системно-структурний підхід дав змогу виявити внутрішню неузгодженість правових норм, що регулюють окремі види об'єктів. Історико-правовий метод застосовано для простеження змін правового статусу раціоналізаторських пропозицій і наукових відкриттів у контексті еволюції інституту ІВ.

РЕЗУЛЬТАТИ

Комерційна таємниця належить до нетрадиційних об'єктів ІВ, оскільки не охороняється патентом чи свідоцтвом, а захищається режимом конфіденційності. Згідно з ст. 505 ЦКУ, комерційною таємницею є інформація, що є секретною (невідомою і нелегкодоступною для осіб, що зазвичай працюють з подібною інформацією), має комерційну цінність у зв'язку з секретністю та була предметом адекватних заходів зі збереження її секретності з боку особи, що законно контролює цю інформацію [1, с. 389]. Так, критеріями віднесення інформації до комерційної таємниці є її фактична секретність, комерційна (економічна) цінність і вжиття правовласником заходів для збереження конфіденційності.

В Україні правова охорона комерційної таємниці регулюється положеннями ЦКУ та низкою спеціальних нормативно-правових актів, які визначають порядок захисту такої інформації та відповідальність за її незаконне розголошення [1, с. 390]. Зокрема, ст. 30 Закону України (ЗУ) «Про інформацію» визначає режим конфіденційної інформації та порядок її розголошення [2]. Важливу роль відіграє ЗУ «Про захист від недоброгвісної конкуренції», який містить норми про відповідальність за неправомірне збирання, розголошення чи використання комерційної таємниці конкурентом [3]. Порушення прав на комерційну таємницю можуть тягнути як цивільно-правову відповідальність (відшкодування збитків, припинення порушення), так і адміністративну та кримінальну відповідальність. Зокрема, ст. 231 Кримінального кодексу України (ККУ) встановлює по-

карання за незаконне збирання з метою використання або розголошення комерційної таємниці, що завдало шкоди суб'єкту господарювання.

Особливістю захисту прав на комерційну таємницю є відсутність єдиного спеціалізованого законодавчого акта [1, с. 388]. Правове регулювання залишається фрагментарним – норми розпорочені в різних законах, що утруднює їх застосування. На відміну від патентних об'єктів для комерційної таємниці не передбачено процедури державної реєстрації; охорона виникає фактом запровадження належного режиму секретності інформації на підприємстві. Правовласник самостійно визначає перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю, і вживає заходів охорони (внутрішні політики, договори про нерозголошення, технічні засоби захисту). У разі спору саме на правовласника покладається обов'язок довести, що інформація відповідає критеріям таємниці і що порушник отримав її незаконним шляхом.

Також спостерігається неоднозначність у співвідношенні понять «комерційна таємниця» та «ноу-хау». У вітчизняній правовій доктрині ноу-хау зазвичай розглядається як сукупність технічних знань і практичного досвіду, що мають комерційну цінність і зберігаються в таємниці. Частина дослідників визнає ноу-хау окремим об'єктом правової охорони, тоді як інші розглядають його як форму комерційної таємниці. Як зазначає Н. Попова, відсутність чіткого законодавчого розмежування цих понять зумовлює правову невизначеність. Європейський підхід (зокрема Директива ЄС 2016/943 про захист нерозголошеного ноу-хау та комерційної інформації) фактично об'єднує їх під спільним поняттям «trade secret» («секрети підприємства»). Українське законодавство потребує гармонізації з цими стандартами, зокрема ухвалення окремого закону про комерційну таємницю. Науковці пропонують розробити спеціальний законодавчий акт, який би усунув фрагментарність, уточнив дефініції та передбачив ефективні способи захисту прав і відповідальність за їх порушення. Зокрема, рекомендується законодавчо визначити критерії інформації, що може вважатися комерційною таємницею, процедури захисту в судах, а також впровадити європейський досвід у санкціях за промислове шпигунство [3].

Раціоналізаторська пропозиція – це об'єкт промислової власності, тісно пов'язаний з виробничою та науково-технічною творчістю працівників. ЦКУ (ст. 481) визначає раціоналізаторську пропозицію як пропозицію, визнану юридичною особою, яка містить технологічне або організаційне рішення у будь-якій сфері її діяльності [4]. Інакше кажучи, це технічне чи організаційне вдосконалення, яке працівник або інша особа подає конкретному підприємству і яке це підприємство визнає корисним для своєї роботи. Важливо, що пропозиція повинна стосуватися профілю діяльності тієї юридичної особи, куди вона подана, бути новою та корисною для цього підприємства – ці критерії впливають із самої природи раціоналізаторства і зазвичай закріплюються у відомчих актах або положеннях підприємств про раціоналізації [5].

Особливістю правового режиму раціоналізаторських пропозицій є внутрішньо-організаційний характер їх визнання та охорони. Держава не проводить експертизи і не видає патенту чи свідоцтва на раціоналізацію – рішення про визнання пропозиції раціоналізаторською

ухвалює сама юридична особа (підприємство), якій вона подана. Відповідно обсяг правової охорони обмежується відносинами між автором пропозиції та цим підприємством. Автор раціоналізаторської пропозиції має право лише на винагороду та визнання авторства, але не отримує виключних майнових прав на подане рішення. Це закріплено ст. 484 ЦКУ: автор раціоналізації має право на добросовісне заохочення (винагороду) від юридичної особи, якій подано пропозицію [4]. Натомість юридична особа, що визнала пропозицію раціоналізаторською, отримує право застосовувати цю пропозицію у будь-якому обсязі на своєму підприємстві. Законодавство не надає підприємству монополії поза його межами – фактично раціоналізація діє як невиключна внутрішня ліцензія: інші особи можуть незалежно створити або застосовувати подібне рішення, не порушуючи прав автора, оскільки останній не має патентної охорони на свою ідею.

В Україні правове регулювання раціоналізаторських пропозицій залишається мінімальним. Окрім двох статей ЦКУ (ст. 481 із визначенням та ст. 484 про права суб'єктів), немає спеціалізованого закону чи чинного підзаконного акта, який би детально визначав процедуру подання, розгляду і реалізації раціоналізацій. Історично у радянський період діяли Положення про відкриття, винаходи і раціоналізаторські пропозиції, які встановлювали певний порядок (вимоги до пропозиції, строки розгляду, розміри винагороди тощо). Після набуття Україною незалежності прямої заміни цим актам не з'явилося, хоча були спроби прийняти окремий закон. Зокрема, у 2013 р. вносився на розгляд парламенту проект ЗУ «Про раціоналізаторську діяльність» № 2193, але його не ухвалено [5]. У результаті нині немає чітких нормативних критеріїв охороноздатності раціоналізації та процедури захисту прав раціоналізаторів у разі спору.

Науковці наголошують на необхідності вдосконалення правового регулювання раціоналізаторської діяльності. Пропонується прийняти спеціальний закон, який би визначив понятійний апарат, умови визнання пропозиції раціоналізаторською, права та обов'язки її автора і підприємства. Зокрема, С. Поляруш обґрунтовує, що майбутній закон має чітко прописати критерії охороноздатності (новизну і корисність пропозиції для підприємства), особисті немайнові права раціоналізатора (право авторства, право на ім'я тощо) та його майнові права (право на винагороду, на пільги тощо), а також права правонаступників автора [5]. Враховуючи, що раціоналізатор зазвичай є найманим працівником, доцільно передбачити у трудовому законодавстві стимули та переваги для таких працівників (наприклад, додаткові заохочення, кар'єрні можливості). Пропонується також механізм трансформації раціоналізації в більш охороноздатні об'єкти – корисну модель або винахід, якщо пропозиція має відповідний рівень технічного рішення. Це дало б автору змогу отримати патентні права, не втрачаючи можливості попереднього подання пропозиції на підприємство. Окрім того, необхідно закріпити способи захисту прав суб'єктів раціоналізації: визначити основні правопорушення (привласнення авторства, невплата винагороди, розголошення без згоди автора тощо) та встановити відповідальність, зокрема за фіктивне співавторство чи неправомірну відмову у визнанні пропозиції раціоналізаторською.

Сорти рослин (нові селекційні досягнення в рослинництві) охороняються в Україні спеціальним режимом, відмінним від патентів на винаходи. Ще з 1993 р. діє ЗУ «Про охорону прав на сорти рослин», що встановив систему охорони прав селекціонерів [6]. Згідно з цим ЗУ та нормами ЦКУ (глава 42) право ІВ на сорт рослин засвідчується патентом. Патент на сорт рослин надається після державної експертизи заявки, що включає перевірку відповідності сорту критеріям охороноздатності. До них належать: новизна, відмінність, однорідність та стабільність сорту. Сорт вважається відмінним, якщо він чітко відрізняється хоча б однією ознакою від усіх відомих сортів на дату подання заявки. Однорідність означає достатню однотипність ознак серед рослин цього сорту, а стабільність – збереження ознак після декількох циклів розмноження. Після позитивної експертизи сорт реєструється у Державному реєстрі прав на сорти рослин і селекціонеру (автору сорту) видається свідоцтво про авторство, а патентовласнику – патент.

Права ІВ на сорт рослин включають особисті немайнові та майнові права. Особисті немайнові права селекціонера – це, зокрема, право авторства (визнання його творцем сорту) та право на присвоєння сорту певної назви. Ці права підтверджуються записом про автора у реєстрі та видачею свідоцтва про авторство. Майнові права належать патентовласнику (яким може бути як сам селекціонер, так і його роботодавець чи інший правонаступник). Відповідно до ст. 487 ЦКУ майнові права на сорт рослин, засвідчений патентом, включають: право використовувати сорт, виключне право дозволяти використання сорту іншим особам, а також виключне право перешкоджати неправомірному використанню сорту, у тому числі забороняти таке використання [0]. Інакше кажучи, патентовласник має виключну монополію на комерційне розмноження сортового матеріалу, продаж, імпорт, експорт сорту тощо. Треті особи можуть ці дії здійснювати лише з дозволу власника патенту (ліцензії) або в передбачених законом випадках (наприклад, примусова ліцензія для селекційного використання).

Строк чинності майнових прав на сорт рослин встановлюється законом. Нині патент на сорт діє 35 років для дерев і винограду та 30 років для інших видів рослин (такі строки відповідають міжнародним стандартам UPOV). Перебіг строку починається з наступного дня після державної реєстрації прав на сорт. Для підтримання чинності патенту необхідна сплата щорічного збору. Після спливу строку дії патенту сорт переходить у суспільне надбання і може вільно використовуватися будь-ким.

Варто зазначити, що охорона прав на сорти рослин тісно пов'язана з системою насінництва. ЗУ «Про охорону прав на сорти рослин» регулює порядок набуття і здійснення прав саме на сорт (тобто на генотипне рішення), тоді як питання якісних характеристик насінневого матеріалу, сертифікації насіння та його обігу належать до сфери законодавства про насіння. Так, правовий режим сорту рослин – це специфічний інститут аграрного і інтелектуального права, що забезпечує баланс інтересів селекціонерів (через стимулювання інновацій патентною охороною) і суспільства (через вимоги до якості сортів і їх доступності після закінчення охорони).

Породи тварин згадуються в ЦКУ поряд зі сортами

рослин, але правова охорона порід суттєво відрізняється. Спеціального закону про охорону прав на породи тварин в Україні немає. Селекція у тваринництві регулюється переважно положеннями цивільного законодавства про винаходи та нормами аграрного права з плеємінної справи. Винахідницький підхід до породи тварин означає, що як об'єкт патентування породи фактично не розглядаються: ЗУ «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» прямо виключає сорти рослин і породи тварин з об'єктів, що можуть отримати патент [7]. Це відповідає світовій практиці, оскільки нові породи тварин зазвичай не підлягають охороні за допомогою патентів або прав селекціонерів, аналогічних до тих, що застосовуються до рослин. Зокрема, дія Конвенції UPOV поширюється виключно на сорти рослин. Так, породам тварин в Україні не надається окрема інтелектуальна охорона, аналогічна правам на сорти рослин. Права селекціонерів тварин реалізуються в іншій площині – через систему плеємінних сертифікатів, держреєстрацію суб'єктів плеємінної справи, охорону генетичного матеріалу тощо, але не у формі патенту.

Наукове відкриття – унікальний об'єкт права ІВ, що стоїть особібно, оскільки стосується не створення нового продукту чи дизайну, а пізнання наявних закономірностей природи. Відповідно до ст. 457 ЦКУ науковим відкриттям визнається встановлення раніше невідомих, але об'єктивно наявних закономірностей, властивостей або явищ матеріального світу, які вносять докорінні зміни в рівень наукового пізнання [4]. Класичні приклади – відкриття закону всесвітнього тяжіння, структури ДНК, нових хімічних елементів. Відкриття мають загально-суспільне значення, тому підхід до їх правової охорони істотно відрізняється від інших об'єктів ІВ.

Головна особливість – науковим відкриттям не надаються виключні майнові права. Як зазначають А. Мотрюк та А. Гончарова, відкриття не може бути «приватизоване» чи монополізоване окремою особою, воно належить усьому людству [8]. Надання виключного права на застосування наукового відкриття, зокрема відкритого фізичного явища, суперечило б засадам наукової свободи та прогресу, оскільки подібні знання мають бути доступними для вільного користування з метою подальшого розвитку науки і техніки. У зв'язку з цим ІВ на наукове відкриття має переважно особистий немайновий характер. Законодавством передбачено гарантії автору відкриття про визнання його авторства, права присвоїти відкриттю власне ім'я або спеціальну назву, а також права на встановлення пріоритету [8].

ЦКУ (ст. 458) передбачає, що право на наукове відкриття засвідчується спеціальним дипломом і охороняється відповідно до закону [4]. Однак нині спеціального закону про наукові відкриття в Україні не прийнято. Історично в СРСР була процедура реєстрації відкриттів: діяло Положення 1957 р. про відкриття, за яким Держкомітет СРСР видавав дипломи на наукові відкриття. Після 1991 р. цю систему втрачено. Лише з набуттям чинності ЦКУ на законодавчому рівні знову з'явилася глава про наукові відкриття, що декларувала необхідність їх охорони. Протягом останніх десятиліть велися дискусії і розроблялися проекти актів у цій сфері, але цілісний механізм досі не впроваджено.

ВИСНОВКИ

Нетрадиційні об'єкти ІВ – комерційна таємниця, раціоналізаторські пропозиції, сорти рослин, компонування ІМС та наукові відкриття – характеризуються специфічними режимами правової охорони, що відрізняються від стандартних підходів, застосовуваних до патентів чи авторських прав. Аналіз показав, що українське законодавство містить базові положення про всі ці об'єкти, проте рівень деталізації та ефективності захисту є неоднаковим. Найбільш розвиненою є охорона сортів рослин – діє спеціальний закон, процедура патентування та реєстри прав, що відповідає міжнародним стандартам і забезпечує селекціонерам дієві майнові права. Схожим способом, охорона компонувань ІМС врегульована окремим законом і загалом відповідає потребам індустрії, хоча потребує активнішого застосування.

Водночас комерційна таємниця та раціоналізаторські пропозиції все ще регулюються фрагментарно. Для комерційної таємниці немає єдиного кодифікованого акта – норми розпорошені, що створює ризики для правовласників і вимагає узгодження з європейськими під-

ходами. Раціоналізаторські пропозиції, попри їх потенціал для інноваційної економіки, залишаються на узбіччі правового поля: брак закону знижує мотивацію раціоналізаторів та чіткість захисту їх прав. Необхідно прийняти спеціальний закон, який би комплексно врегулював цю сферу, давши їй новий імпульс розвитку.

Наукові відкриття відповідно до чинного законодавства визнаються об'єктами особистих немайнових прав (авторство, ім'я, пріоритет), однак жодного механізму державного визнання чи процедури реєстрації відкриття немає. Враховуючи, що відкриття за своєю природою не підлягають виключному праву, доцільним є створення правового механізму морального захисту авторів, без надання майнових переваг, що відповідало б світовій доктрині відкритості наукового знання.

Отже, актуальним завданням законодавця є усунення прогалин у правовому регулюванні, розроблення спеціальних нормативно-правових актів та адаптація правових режимів відповідно до європейських стандартів захисту нетипових об'єктів ІВ.

Список використаних джерел

1. Попова Н.О. Захист прав інтелектуальної власності на комерційну таємницю в Україні та Європейському Союзі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2025. Т. 1. № 88. С. 388–393. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.1.56>
2. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. *Відомості Верховної Ради України.* 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
3. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 черв. 1996 р. № 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України.* 1996. № 36. Ст. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>
4. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України.* 2003. №№ 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
5. Полярш С.І. Раціоналізаторська пропозиція: проблеми охорони і захисту. *Наукові записки. Серія: Право.* 2022. № 12. С. 40–45. URL: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-12-40-45>
6. Про охорону прав на сорти рослин: Закон України від 21 квіт. 1993 р. № 3116-XII. *Відомості Верховної Ради України.* 1993. № 21. Ст. 218. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3116-12#Text>
7. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15 груд. 1993 р. № 3687-XII. *Відомості Верховної Ради України.* 1994. № 7. Ст. 32. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>
8. Мотрюк А.Д. Захист права на наукове відкриття як одна з основних умов розвитку науки в Україні. *Матеріали конференції СумДУ.* URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34115/1/Motruk_copyright.pdf

References

1. Popova N.O. Protection of intellectual property rights to trade secrets in Ukraine and the European Union. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law.* 2025. Vol. 1, No. 88. pp. 388–393. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.1.56> [in Ukrainian].
2. On Information: Law of Ukraine of October 2, 1992, No. 2657-XII. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 1992. No. 48. Art. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (accessed: 15.06.2025) [in Ukrainian].
3. On Protection against Unfair Competition: Law of Ukraine of June 7, 1996, No. 236/96-VR. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 1996. No. 36. Art. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text> [in Ukrainian].
4. Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine of January 16, 2003, No. 435-IV. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 2003. Nos. 40–44. Art. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
5. Poliarush S.I. Rationalization proposal: problems of protection and legal defense. *Scientific Notes. Series: Law.* 2022. No. 12. pp. 40–45. URL: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-12-40-45> [in Ukrainian].
6. On the Protection of Rights to Plant Varieties: Law of Ukraine of April 21, 1993, No. 3116-XII. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 1993. No. 21. Art. 218. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3116-12#Text> [in Ukrainian].
7. On the Protection of Rights to Inventions and Utility Models: Law of Ukraine of December 15, 1993, No. 3687-XII. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 1994. No. 7. Art. 32. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text> [in Ukrainian].
8. Motriuk A.D. Protection of the right to scientific discovery as one of the main conditions for the development of science in Ukraine. *Conference Materials of Sumy State University.* URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34115/1/Motruk_copyright.pdf [in Ukrainian].

Serhii KOLB

PhD in Legal Sciences, Vyacheslav Lipinski Institute of Volyn, JSC «MAUP»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8834-6826>

FEATURES OF PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS ON CERTAIN (NON-TRADITIONAL) OBJECTS

Introduction. The paper explores the legal framework and protection mechanisms concerning selected non-traditional objects of intellectual property in Ukraine: trade secrets, rationalization proposals, plant varieties, and scientific discoveries. These categories fall outside the conventional scope of patent or copyright protection and are regulated inconsistently.

The purpose of the paper is to identify the key features and gaps in the regulation of non-traditional intellectual property objects and to substantiate the need for legal reform and harmonization with European Union standards.

Results. It is demonstrated that the protection of trade secrets remains fragmented and lacks a unified legislative act, which creates legal uncertainty. Rationalization proposals are not subject to state registration and rely on internal recognition by enterprises, with authors having only limited rights. The legal regime of plant varieties is relatively developed, governed by a special law and a functioning patent system. In contrast, animal breeds are excluded from IP protection, and scientific discoveries are acknowledged solely as objects of personal non-property rights, without any operative registration mechanism. Comparative analysis with EU Directive 2016/943 on trade secrets highlights the necessity for harmonization.

Conclusion. The study concludes that Ukraine's legal system requires systematic improvements in the regulation of non-traditional IP objects. Adoption of targeted legislative acts, clarification of terminology, procedural guarantees, and the introduction of effective protection instruments are essential for strengthening innovation policy and ensuring legal certainty. Recommendations for law-making initiatives and integration of European legal approaches are outlined.

Keywords: intellectual property, non-traditional objects, trade secret, rationalization proposal, plant variety, scientific discovery, legal protection, rights enforcement, legislative harmonization

Василь Васильович РОССІХІН

д.ю.н., професор, проректор з інноваційно-корпоративної роботи та адміністрування, Харківський національний університет радіоелектроніки; Заслужений працівник освіти України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3423-8896>

e-mail: vasyr.rossikhin@nure.ua

Анвер Мурад огли ОМАРОВ

к.ю.н., старший викладач, Харківський національний університет радіоелектроніки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8319-3917>

e-mail: anver.omarov@nure.ua

Галина Володимирівна РОССІХІНА

д.ю.н., професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8436-049X>

e-mail: rossikhina@karazin.ua

ПРАВОВА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ПОЛІТИЦІ ДЕРЖАВИ

Аргументовано доведено, що під адміністративно-правовою моделлю регулювання службових відносин варто розуміти сукупність елементів, що відображають особливості правового регулювання державної та муніципальної служби як публічних інститутів, обумовлених специфікою службової діяльності та спрямованих на забезпечення максимальної її працездатності та ефективності. Визначено, що багато в чому ситуація, яка склалася, пов'язана саме з відсутністю єдиної моделі регулювання службових відносин, яка визначала б загальні параметри адміністративно-правового регулювання в цій сфері і показувала, в чому полягає їхня відмінність від трудового правового регулювання і які їх переваги.

Ключові слова: державна політика, публічна служба, принципи правової політики, функції публічної служби, правова модель публічної служби

ВСТУП

Реформа публічної служби стала пріоритетом для багатьох та перехідних держав. Основними цілями зазвичай є прагнення вирішити поточні проблеми країни та за можливості – стратегічні завдання створення служби, яка могла б швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх умов. Аналіз зарубіжної практики дає можливість визначити, який досвід та які з концепцій реформування її як може бути адаптовано в національному праві, що дає змогу краще зрозуміти логіку реформування вітчизняної моделі публічної служби та визначити шляхи підвищення її ефективності. Публічна служба є інститут, створений для раціонального і належного виконання державних функцій. У всіх країнах, де впроваджується цей інститут, він має позитивно позначитися на розвитку соціально-економічного та духовно-культурного життя.

Стан дослідження

Питання публічної служби розглядали такі науковці як Я. Буряк, Н. Гончарук, К. Ващенко, І. Грицяк, А. Лишева, Ю. Ковбасюк, С. Сприндис, М. Пишак та ін. Однак з урахуванням умов сьогодення чимало питань, які прямо та опосередковано зачіпають публічну службу є малодослідженими та необґрунтованими.

МЕТА статі – дослідження та комплексний аналіз адміністративно-правових моделей публічної служби.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

РЕЗУЛЬТАТИ

Публічна служба, на наш погляд, повинна базуватися загалом на тих же принципах, що і державна, які сформульовано у спеціальному законодавчому акті, а також специфічних, які сформовано на науково-теоретичному рівні: єдності системи публічної служби; незалежності всіх її компонентів; рівності всіх публічних службовців, незалежно від їхньої служби.

Важливим є й також принцип рівного доступу громадян до публічної служби, адже у Конституції (КУ) закріплено право громадян на доступ лише до державної служби. Водночас ми не вважаємо за доцільне закріплення права громадян на службу взагалі, як це пропонують окремі автори [1, с. 8]. На наш погляд, сенс цієї норми полягає в конституційному закріпленні одного зі способів здійснення громадянами права брати участь в управлінні державою. Закріплення права громадян на службу в комерційних та й взагалі в недержавних організаціях не сприяє реалізації цієї мети. Право на службу в таких установах вже закріплено в КУ, що гарантує свободу праці. На наш погляд, під час вступу на державну службу громадянин одночасно реалізує можливість вільного вибору професійної трудової діяльності і право на рівний доступ до державної служби, що відноситься до групи політичних конституційних прав. Водночас закріплення права на рівний доступ до державної служби як окремого конституційного права вкотре наголошує на своєрідності такого виду трудової діяльності. Тому можна говорити про те, що свобода розпоряджатися своїми здібностями до праці в цьому разі реалізується особливим способом використання права на рівний доступ до державної служби. Тому цілком ймовірно, що було б доцільним прийняття єдиного законодавчого акту, спрямованого регулювання публічної служби в Україні.

Необхідність комплексного регулювання службової діяльності не викликає сумніву у багатьох учених. На початковому етапі можливе прийняття базового закону про публічну службу, що регулює тільки найбільш загальні питання взаємозв'язку з усіх видів публічної службової діяльності. Згодом, можливо, є доцільним розроблення такого комплексного та кодифікованого акта, як кодекс.

Ми цілком згодні з авторами, які доводять, що для державної цивільної служби, як і для служби муніципальної, характерне переважання імперативного режиму правового регулювання: дозволено лише те, що прямо зазначено в законі. Тому в рамках проведених реформ, у частині правового забезпечення державної цивільної служби та муніципальної служби, необхідно реалізувати позитивний потенціал публічно-правового регулювання відносин, що складаються в цих сферах, на основі їх легальної регламентації нормами та інститутами здебільшого адміністративного права [2, с. 406].

Формулюючи єдині підходи до правового регулювання державної та муніципальної служби, однак не слід забувати, що за безперечної схожості (особливо між державною цивільною та муніципальною службами) ці види службової діяльності мають і певні відмінності. Як справедливо вказують дослідники, вони походять не тільки з територіального масштабу, а й із самої сфери владно-управлінської діяльності, з функціональної специфіки, особливостей компетенції та повноважень державних органів чи органів місцевого самоврядування [3, с. 65].

Тому важко погодитися з думкою, що висловлюється в літературі, про поділ державної служби на кілька рівнів, зокрема на державну службу й муніципальну службу [4, с. 200]. Навряд чи також обґрунтовано розгляд муніципальної служби як різновиду державної цивільної служби, адже муніципальна служба тісно пов'язана з державною, але все ж таки не є її складником.

У зв'язку з цим звернемо увагу на те, що специфічні особливості муніципальної служби хоча і дуже близькі до особливостей державної служби, але все ж таки не тотожні. Аналіз виділених особливостей показує, що муніципальній службі характерні лише три ознаки: публічність; спрямованість на реалізацію функцій держави; владний характер службової діяльності. Четвертий і п'ятий ознаки застосовувані відносно муніципальної служби видозмінюються, причому ця зміна носить досить важливий характер.

Особливості організаційної структури державної служби зумовлено її нерозривним зв'язком з таким інститутом, як держава. Муніципальна ж служба пов'язана не з державою, а з муніципальними утвореннями. Однак ні за масштабами організації, ні за довготривалістю буття жодна, навіть найбільше муніципальне утворення не може зрівнятися з державою. Включення державного службовця в систему державного управлінського апарату дає змогу будувати відносини з ним на принципі стабільності, що характеризується тим, що протягом усієї службової кар'єри службовець може здійснювати свою діяльність у різних структурних підрозділах та державних органах, водночас будучи впевненим у збереженні свого правового статусу [3, с. 108].

Тому, виділяючи як специфічні ознаки державної служби: громадськість; спрямованість на функції держави; зовнішньо-владний характер службової діяль-

ності; особливу організаційну структуру, що характеризується невіддільністю від апарату державного утворення; наявність прямого публічно-правового зв'язку між муніципальною освітою та муніципальним службовцем, – ми повинні констатувати, що стосовно муніципальної служби можливі більші відступи від публічно-правового режиму регулювання, ніж для служби державної.

Так, різні види службової діяльності характеризуються різним співвідношенням імперативних та диспозитивних засад: якщо найбільший обсяг імперативного регулювання характерний для державної військової служби, то найменший – для муніципальної. Усе це породжує питання про співвідношення публічно-правового та приватно-правового регулювання зазначених суспільних відносин в рамках єдиної моделі правового регулювання.

Термін «модель» нині дедалі частіше застосовується у спеціальній юридичній літературі, зокрема в межах монографічних і дисертаційних досліджень. З'явилися навіть окремі роботи, присвячені вивченню сутності та значення правових моделей [5, с. 11]. Така увага до моделювання пояснюється тим, що основна місія юридичної науки полягає у визначенні тих засобів та методів правового регулювання, які є найбільш ефективними і дають змогу найкращим чином привести суспільні відносини до заздальгідь визначеного, запрограмованого стану. Розроблені наукою засоби та методи, запропоновані нею конкретні правові норми, сприймаються потім правотворцем і переносяться на рівень чинного законодавства. Сутність моделі як загальнонаукового явища полягає у відображенні явищ об'єктивної дійсності з метою їх вивчення та прогнозування їх розвитку.

Саме поняття «модель» (від лат. *modulus* – міра, мірило, зразок, норма) трактується як образ (зокрема умовний або уявний – зображення, опис, схема, креслення, графік, план, карта тощо) або прообраз (зразок) будь-якого об'єкта чи системи об'єктів («оригіналу»), застосовуваний за певних умов як їх «заступника» чи «очільника». Так, модель – це умовне, досить загальне уявлення про якісь реальні явища. Правова модель, відповідно, – створена в результаті абстракції, ідеалізації (для теоретичних і мета-теоретичних моделей) або спостереження (для матеріальних моделей) форма відображення правової (або навколишньої) дійсності, що знаходиться у відношенні та відповідності із досліджуваним об'єктом, що служить засобом відволікання та вираження внутрішньої структури складного правового явища (або наочності в описі об'єктів матеріального світу), яка несе інформацію про об'єкт або виконує спеціальне описове (де монстраційне) завдання [6, с. 8].

Основна перевага побудови правових моделей до будь-яких правових явищ полягає в тому, що модель дає змогу побачити описуване явище з різних сторін і позицій, дати йому найбільш повне визначення. Відповідно, побудувавши правову модель регулювання будь-якої сфери суспільних відносин, можна розраховувати, що запропоноване нормативне регулювання найбільш повно відображатиме потреби практики.

Поняття «правова модель» застосовують в юридичній літературі й у описі усталених явищ зі своїми вираженими особливостями, а також як процесу опису явищ, що у стадії становлення. В останніх випадках поняття моделі застосовується і в пошуковому, експериментаторському варіанті [7, с. 17]. Саме другий варіант най-

повніше відображає ту ситуацію, що склалася в нашій державі у сфері реформи державної та муніципальної служби.

Сучасне законодавство про державну та муніципальну службу не просто перебуває у стадії становлення. Воно загалом має еkleктичний характер, що проявляється насамперед у субсидіарному застосуванні норм трудового законодавства до службових відносин. Почавши відхід від практично чистої трудово-правової моделі регулювання сфер державної та муніципальної служби, законодавці зупинилися на півдорозі, сформувавши адміністративне законодавство лише частково. До того ж вже внесені зміни до законодавства про державну та муніципальну службу демонструють той факт, що автори відповідних правових актів не мають чіткого уявлення про сутність адміністративно-правової моделі регулювання службових відносин. Багато положень сучасного службового законодавства є зміною не сутності, а лише форм правового регулювання. Дійсна зміна підходів до регулювання службових відносин замінюється рецепцією норм трудового законодавства. Також обсяг цього застосування для різних сфер службової діяльності неоднаковий. Так, очевидно, що нинішнє законодавство про державну службу є безперечною спробою створити для цивільних службовців достатньо автономне від трудового службове законодавство, а прийняте законодавство у сфері муніципальної служби у цьому плані – «кроком назад», оскільки свідчить про його відмову від службово-правової концепції на користь трудової.

Як видається, багато в чому ситуація, що склалася,

пов'язана саме з відсутністю єдиної моделі регулювання службових відносин, яка визначала б загальні параметри адміністративно-правового регулювання в цій сфері і показувала, в чому полягає їхня відмінність від трудового правового регулювання і які їх переваги. Саме у такому вигляді адміністративно-правова модель здатна виконати всі функції правових моделей, якими визнаються програмуєча, описова, демонстраційна, перетворювальна, критеріальна, організаційно-проективна тощо [3, с. 9].

ВИСНОВКИ

Виходячи з вищевикладеного, під адміністративно-правовою моделлю регулювання службових відносин розумітиметься сукупність елементів, що відображають особливості правового регулювання державної та муніципальної служби як публічних інститутів, обумовлених специфікою службової діяльності та спрямованих на забезпечення максимальної її працездатності та ефективності. Зрозуміло, слід пам'ятати, що будь-яка наукова модель, зокрема модель регулювання службових відносин, все-таки відносна. Водночас годі забувати, що модель – це сукупність як «теоретичних (статусних) основ», і «практичних методів реалізації». З огляду на це, поперше, теоретичні основи (конструктиви) адміністративно-правової моделі має бути розглянуто не доволіно, а виходячи з об'єктивних потреб практики, по-друге, будь-яке дослідження має містити й практичні рекомендації зі зміни та застосування окремих положень службового законодавства.

Список використаних джерел

1. Маршалок С.І. Психологічні особливості професійної діяльності фахівців юридичної сфери. *Науковий Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2013. № 1. С. 179–187.
2. Гришук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів, 2018. 232 с.
3. Багмет М.О., Іванов М.С., Фуртатов В.С. Організація державної служби України: теорія та практика. Миколаїв, 2007. 244 с.
4. Аркуша О.Г., Бородин Є.І., Віднянський С.В. Нариси історії державної служби в Україні. Київ, 2008. 536 с.
5. Бедний О.І. Організаційно-правові основи служби в органах місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2003. 22 с.
6. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади. Харків, 2005. 304 с.
7. Авер'янов В.Б. Органи виконавчої влади і права людини в світлі адміністративної реформи. *Вісн. держ. служби України*. 1997. № 4. С. 60–65.

References

1. Marshalok S.I. Psychological features of professional activity of legal field specialists. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Psychological Series*. 2013. № 1. pp. 179–187. [in Ukrainian].
2. Hryshchuk A.B. Public service in Ukraine: administrative and legal dimension. Lviv, 2018. 232 p. [in Ukrainian].
3. Bahmet M.O., Ivanov, M.S., Furtatov V.S. Organization of public service in Ukraine: theory and practice. Mykolaiv, 2007. 244 p. [in Ukrainian].
4. Arkusha O.H., Borodin Ye.I., Vidnianskyi S.V. Essays on the history of public service in Ukraine. Kyiv, 2008. 536 p. [in Ukrainian].
5. Bednyi O.I. Organizational and legal foundations of service in local self-government bodies in Ukraine: abstract of dis. ... PhD in legal sciences. Odesa, 2003. 22 p. [in Ukrainian].
6. Bytiak Yu.P. Public service in Ukraine: organizational and legal principles. Kharkiv, 2005. 304 p. [in Ukrainian].
7. Averianov V.B. Executive authorities and human rights in the context of administrative reform. *Bulletin of Public Service of Ukraine*. 1997. № 4. pp. 60–65. [in Ukrainian].

Vasyl ROSSIKHIN

Doctor of Legal Sciences, Professor, Vice-Rector for Innovation and Corporate Work and Administration, Kharkiv National University of Radio Electronics; Honored Worker of Education of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3423-8896>

e-mail: vasyl.rossikhin@nure.ua

Anver OMAROV

PhD in Legal Sciences, Senior Lecturer, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8319-3917>

e-mail: anver.omarov@nure.ua

Halyna ROSSIKHINA

Doctor of Legal Sciences, Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8436-049X>

e-mail: rossikhina@karazin.ua

LEGAL REGULATION OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL MODELS OF PUBLIC SERVICE OF STATE POLICY

The paper is dedicated to the investigation and identification of administrative and legal models of public service. It has been argued that under the administrative-legal model of regulation of service vehicles, a set of elements can be understood that reflect the peculiarities of the legal regulation of state and municipal services as public institutions here, based on the specifics of service activities and aimed at ensuring maximum efficiency and effectiveness. It's almost time to forget that the model is a combination of "theoretical (status) foundations" and "practical methods of implementation." Looking at this, first of all, the theoretical foundations (constructs) of the administrative-legal model may not be considered sufficiently, but in relation to the objective needs of practice, in other words, if investigation may result in practical recommendations Please change that stagnation separate provisions of service legislation. Current legislation on state and municipal services is not just in the formative stage. It has an eclectic character, which manifests itself in the subsidiary stagnation of labor law standards to service pay. Having begun to embrace a practically pure labor-legal model for regulating the spheres of state and municipal service, legislators stopped short of forming administrative legislation in a more partial manner. Moreover, changes already made to legislation on state and municipal services demonstrate the fact that the authors of relevant legal acts do not make a clear statement about the essence of the administrative-legal model for regulating service vehicles. Much of the provision of daily service legislation is a change not in essence, but in the forms of legal regulation. An effective change in approaches to the regulation of service contracts is being replaced by the adoption of labor law standards. It is shown that the current legislation on government service is an absolute failure to create sufficiently autonomous legislation for civil servants from the labor service, and adopt legislation in the sphere of municipal service from this plan "backwards", based on evidence Read about her view of the service-legal concept on labor benefits. It has been shown that much of the situation is connected with the existence of a single model of regulation of service contracts, which would mean the underlying parameters of administrative and legal regulation in this area and show shaft, what is their importance in terms of labor legal regulation and what are their advantages.

Keywords: public policy, public service, principles of legal policy, functions of public service, legal model of public service



Сергій Іванович ГРИЩЕНКО

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1496-3625>

e-mail: serge.grischenko@gmail.com



Ірина Олексіївна ТАРАСЕНКО

д.е.н., професор, зав. кафедри, Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3626-4377>

e-mail: irataras@ukr.net

ЦИФРОВІ ТА ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Статтю присвячено аналізу переваг та можливостей імплементації цифрових і фінансових технологій у практику стратегічного фінансового менеджменту на підприємствах туризму, обґрунтовано очікувані результати від їх впровадження. Встановлено, що застосування цифрових інструментів та технологій сприятиме: оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості послуг та скороченню витрат, задоволенню потреб споживачів. Запропоновано базову модель залежності показника EVA від факторів інвестицій, інновацій, фінансових і цифрових технологій. Обґрунтовано послідовність формування стратегії управління вартістю СТД на засадах імплементації цифрових і фінансових технологій у практику стратегічного фінансового менеджменту.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, цифрові та фінансові технології, фінансова стратегія, управління вартістю, підприємства туризму

ВСТУП

Туристична індустрія належить до пріоритетних видів економічної діяльності як в Україні, так і в багатьох інших країнах світу, оскільки є джерелом наповнення державного бюджету валютними коштами, сприяючи зайнятості населення та економічному розвитку країни. Доцільно зазначити, що більшість суб'єктів туристичної діяльності (СТД) належать до малого і середнього бізнесу (МСБ), для яких характерна більша порівняно з великими і середніми підприємствами гнучкість і швидкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі, активність у впровадженні інноваційних стартап-проектів, здатність швидко модернізувати традиційні бізнес-процеси та імплементувати інноваційні практики, впроваджувати інструменти бізнес-аналітики, застосовувати можливості діджиталізації та віртуального середовища. Це дає змогу підприємствам МСБ адаптуватися до викликів і загроз, використовуючи переваги таких трансформацій, та зберегти потенціал розвитку.

Серед інновацій, притаманних туристичній галузі та без яких підприємствам туризму неможливо конкурувати на глобальному ринку, доцільно відзначити як появу нових видів туристичних продуктів (імерсивний туризм, безконтактні подорожі, віртуальні тури і тури доповненої реальності), так і впровадження нових технологій, які підвищують якість і доступність туристичних послуг для різних категорій споживачів, створюючи нову цінність на кожному етапі ланцюжка вартості.

Можливості застосування сучасних технологій з позицій впливу на трансформаційні процеси в туризмі в умовах геополітичних викликів вивчалися такими українськими і зарубіжними науковцями: А. Сагірова [1], М. Шевелюк [2], О Шуплат. [3], А. Xu, A.B. Siddik, F.A. Sobhani, MdM. Rahman, С. Encinas-Ferrer, E. Villegas-Zetmeño [4-7]. Особливості організації фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки досліджували: І. Бабій [8], Н. Бабко [9], О. Баксалова [8], О. Круковська

[9], О. Лебідь [10], В. Мазур [11], О. Остапчук [8] та ін.

Іноземні науковці (А. Xu, A.B. Siddik, F.A. Sobhani, MdM. Rahman) відзначають, що для розвитку туризму цифрові та фінансові технології (ЦФТ) мають не менше значення, ніж прямі іноземні інвестиції [4]. Так, фінансові технології трансформують індустрію фінансових послуг, що покращує доступ до фінансів, сприяє скороченню витрат і підвищенню ефективності [5], а діджиталізація покращує зв'язок та операційну ефективність, що є критично важливим для забезпечення економічної ефективності і конкурентоспроможності компаній [6, 7]. З огляду на це, інтеграцію цих факторів (фінансових та цифрових технологій, прямих іноземних інвестицій) слід розглядати як чинник успіху та джерело економічного зростання. Аналіз впливу фінансових технологій на розвиток туристичної індустрії в праці [4] здійснювали через показник кількості впроваджених фінтех-стартапів, які розглядалися як ключові фактори економічного зростання.

Вивчаючи цю проблематику з позицій ведення бізнесу в Україні, доцільно відзначити, що на практиці українських компаній для підвищення ефективності бізнес-процесів розроблено і застосовуються програмні продукти, які дають змогу вирішувати такі основні завдання: здійснювати моніторинг і аналіз бізнес-процесів, скорочувати рутинні операції завдяки автоматизації відповідних функцій, досягати вищої ефективності комунікацій під час виконання спільної роботи, підвищувати рівень безпеки, захисту інформації та контролю даних, сприяючи загальній ефективності та результативності функціонування таких підприємств [10, 12, 13]. Крім того, як і багато інших видів економічної діяльності, туристична галузь не може існувати, не застосовуючи фінансові технології, які істотно змінюють формат і якість діяльності туристичних підприємств та впливають на їх результативність. Потреба в таких технологіях особливо зросла в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної

війни в Україні. Зазначене визначає актуальність цього дослідження для відновлення і розвитку туристичної галузі України в умовах війни та післявоєнному періоді.

МЕТА статті – аналіз переваг та можливостей імплементації цифрових і фінансових технологій в практику стратегічного фінансового менеджменту на підприємствах туризму.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічний базис дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені питанням застосування сучасних цифрових і фінансових технологій (ЦФТ) суб'єктами туристичної діяльності з урахуванням їх впливу на створення вартості. У дослідженні застосовано загальнонаукові методи, серед яких: методи аналізу та синтезу, наукового абстрагування та узагальнення. Крім того, застосовано табличний і графічний метод для візуалізації та систематизації результатів дослідження, метод формалізації для побудови базової моделі залежності показника економічної доданої вартості від факторів інновацій та інвестицій, ЦФТ.

РЕЗУЛЬТАТИ

Процеси цифрової трансформації економіки потрапили в коло бізнес-інтересів світових компаній, які прагнуть зберегти лідерські позиції в умовах швидких змін технологічних укладів, а також стали предметом досліджень ряду українських і зарубіжних вчених. Як зазначає О.В. Лебідь, цифрову трансформацію бізнесу може бути реалізовано шляхом створення спеціальної матеріально-телекомунікаційної інфраструктури, програмного забезпечення та інформаційних продуктів для розроблення, зберігання, передачі та пошуку цифрової інформації; це також вимагає навчання персоналу роботі з цими продуктами та активного застосування їх у професійній діяльності [10]. На користь застосування цифрових технологій свідчить те, що їх широке впровадження в усі сфери економіки і забезпечення життєдіяльності суспільства, формує базис інфраструктурної спроможності країни за критерієм її належності до вищого технологічного укладу [10, 14].

Цифрові технології, які в сучасному світі розвиваються надшвидкими темпами (великі дані, машинне навчання, розподілені реєстри, робототехніка, Інтернет речей, віртуальна і доповнена реальність, бездротовий зв'язок тощо), спонукають підприємства реального сектору економіки до змін з метою утримання конкурентних позицій та збереження свого потенціалу на засадах підвищення якості і конкурентоспроможності продукції та послуг, ефективності управління бізнес-процесами. Крім того, підприємства з високим рівнем цифровізації бізнес-процесів досягають вищого рівня ефективності завдяки автоматизації робіт, що, як результат, приводить до створення вартості на усіх етапах.

Особливим напрямом розвитку цифрових технологій є фінансові технології (FinTech), які в широкому розумінні більшість вчених визначають як технології, що застосовуються у фінансових службах або для допомоги компаніям в управлінні фінансовими аспектами бізнесу та об'єднують нові програми, додатки, процеси і бізнес-моделі [3]. На початковому етапі FinTech розглядали через внутрішні розробки і процеси, які відбуваються в фінансових установах, але поступово фінансові

технології стали основою усіх онлайн-транзакцій (переказу грошей, кредитування, сплати комунальних платежів тощо). Нині сферу туризму характеризують як галузь з високим потенціалом застосування цифрових і фінансових технологій, що дає змогу підвищити цінність туристичного продукту, забезпечити максимальну зручність для споживачів та ефективність для туристичних компаній, підвищити рівень конкурентоспроможності, зокрема через якість і вартість послуг.

До основних переваг застосування FinTech відносять [3]: швидкість та зручність; великий вибір продуктів і послуг; вигідніші умови на послуги порівняно з традиційною формою їх надання; ширші можливості персоналізації інформації про клієнтів та відповідну орієнтацію послуг на задоволення індивідуальних потреб споживачів. Водночас доцільно відзначити і деякі недоліки фінансових технологій, серед яких: нечіткі межі регуляції та специфічні бізнес-моделі; спонтанність у прийнятті рішень споживачами онлайн-послуг; технологічні ризики, які можуть спричинити витоки інформації про клієнтів та кіберзлочини; обмежене коло споживачів через недостатній рівень цифрової і фінансової грамотності певних груп населення.

Аналізуючи переваги ЦФТ для суб'єктів малого і середнього бізнесу, вчені відзначають, що більшість підприємств розглядають їх з позицій досягнення перспективної конкурентоспроможності, оскільки застосування цифрових технологій є основою зміцнення малого бізнесу та його захисту від викликів і загроз, джерелом інновацій та способом задоволення зростаючих потреб суспільства [13, с. 39]. Активне застосування новітніх цифрових інструментів, таких як хмарні обчислення, інструменти штучного інтелекту (ШІ), VR та AR, Big Data, Blockchain, високопродуктивні платформи для зберігання та оброблення даних – дає змогу підприємствам, які їх впроваджують, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати якість продукції та послуг за одночасного скорочення рівня витрат, краще задовольняти потреби споживачів.

До FinTech-рішень в туризмі в сучасних умовах науковці відносять [3, с. 188-189]: (1) застосування споживачами туристичних послуг мобільних платіжних систем, що спрощує процес бронювання та купівлі, дає змогу здійснювати швидкі і безконтактні платежі; (2) застосування блокчейн і криптовалюти для забезпечення прозорості і безпеки фінансових транзакцій, особливо міжнародних; (3) застосування платформ для онлайн-бронювання, таких як: Booking.com, Expedia і Airbnb, що спрощує процедури і дає змогу знизити витрати на адміністрування і маркетинг, надаючи зручний інтерфейс для користувачів та багатоваріантність можливих рішень; (4) застосування інструментів управління фінансами і витратами, бухгалтерських платформ для підвищення ефективності процесів контролю витрат, бюджетування і управління фінансовими потоками; (5) застосування фінансових технологій для управління знижками, бонусами й іншими засобами забезпечення системи лояльності та винагород для клієнтів, що спонукає клієнтів туристичних компаній до повторних звернень; (6) застосування краудфандингу і платформ для мікрокредитування (Kickstarter і GoFundMe), що сприяє розвитку нових туристичних проєктів або бізнесів, допомагаючи в отриманні фінансування; (7) впровадження систем

динамічного ціноутворення для автоматичного коригування цін на основі попиту, сезонності й інших факторів, з метою підвищення фінансової результативності; (8) застосування інструментарію аналізу даних та ІІІ для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій і оптимізації бізнес-процесів. У табл. 1 ЦФТ систематизовано за напрямками застосування на підприємствах туризму.

Важливе значення для сучасного фінансового менеджменту підприємств різних організаційно-правових форм та розмірів, які функціонують в багатьох галузях економіки, набувають системи ERP – локальні або хмарні інтегровані платформи для управління усіма аспектами виробничого і дистрибуторського бізнесу [15]. Ці системи являють собою тип програмного забезпечення,

призначенням якого є управління повсякденною господарською діяльністю (ведення бухгалтерського обліку, діяльність у сфері логістики та закупівель, в управлінні проектами, ризиками за умови дотримання відповідних норм і правил) [15]. Повний набір для ERP містить програмне забезпечення, яке застосовується для вирішення завдань управління ефективністю підприємства та допомагає планувати і прогнозувати фінансові результати, звітувати про них та складати бюджет. Це дає змогу зробити висновок, що впровадження елементів системи ERP, яка об'єднує бізнес-процеси і забезпечує взаємозв'язки між ними, має низку переваг для підприємств туризму, оскільки усуває дублювання даних та забезпечує їх прозорість і цілісність, а отже, створює підґрунтя для опти-

Таблиця 1 – Основні напрями застосування ЦФТ на підприємствах туризму (узгальнено автором на основі [1, 9, 10, 15])

Напрями	Системи та технології	Очікувані результати від впровадження
Управління взаємодіями з клієнтами (автоматизація бізнес-процесів у сфері маркетингу, реалізації продуктів та послуг, підвищення якості та екологічності процесів обслуговування клієнтів, накопичення та використання інформації про клієнтів)	<i>Системи:</i> CRM (загальні і спеціалізовані), зокрема CRM для управління подорожами (TravelClick, Amadeus); електронної комерції (обмін інформацією, маркетинг, електронний банкінг та електронні гроші). <i>Технології:</i> віддаленої ідентифікації, BIG DATA, FinTech. <i>Чат бот</i> hut-telebot (автоматизація оброблення запитів гостей в готелях). <i>Платформи</i> для оцінювання задоволеності клієнтів (SurveyMonkey, Typeform, Google Forms, Qualtrics; NPS (Net Promoter Score), Customer Gauge, Usabilla; Trustpilot, Yelp, Feefo, Birdeye; Zendesk, HubSpot, Medallia; Customer Thermometer) тощо.	Формування попиту та збільшення обсягів продажу туристичних продуктів і послуг, їх рентабельності, фінансових результатів завдяки підвищенню рівня конкурентоспроможності та ринкової частки СТД через реалізацію клієнт-орієнтованого підходу в управлінні; забезпечення переходу до сталого розвитку туризму
Оптимізація бізнес-процесів (моніторинг та аналіз «вузьких місць», виявлення критичних бізнес-процесів та автоматизація рутинних операцій, визначення точок зростання вартості, підвищення ефективності операцій та загальної ефективності операційної діяльності)	<i>CRM-системи:</i> загальні (Salesforce, HubSpot, Zoho CRM) і спеціалізовані (Tourwriter, Travelify, Travefy, ClientBase, Travel CRM, TourismDesk)). <i>Системи управління персоналом:</i> загальні (SAP Success Factors, Workday, Oracle HCM Cloud, ADP Workforce Now, UKG Pro); для малих і середніх підприємств (BambooHR, Gusto, Zoho People, Namely; спеціалізовані HRM-системи (Greenhouse, Lever, 15Five), платформи для навчання та розвитку (SAP Litmos, Cornerstone OnDemand, Udemy for Business); для управління зв'язками з персоналом (Peakon, Culture Amp). <i>Технології</i> BIG DATA; FinTech. <i>Платформи</i> для: електронної комерції (Shopify, BigCommerce); прогнозування попиту (RELEX Solutions, ToolsGroup); FairticAQ (моніторингу рівня забруднення повітря в туристичних зонах) тощо.	Досягнення економії коштів завдяки скороченню рутинних операцій та ліквідації «вузьких місць»; підвищення ефективності та уніфікації взаємодій між користувачами системи; підвищення рівня адаптації користувачів; підвищення продуктивності праці та компетентності персоналу; зменшення ризиків та підвищення ефективності операційної діяльності, скорочення витрат на управління тощо.
Створення нових видів туристичних продуктів і послуг	<i>Технології</i> віртуальної (VR, cycleSpex) і доповненої реальності (AR). <i>Система</i> Bestmile для автоматизованого управління автономними транспортними засобами; Імерсивний туризм, безконтактні подорожі тощо.	Збільшення обсягів продажу туристичних продуктів і послуг, їх рентабельності та фінансових результатів завдяки підвищенню рівня конкурентоспроможності та ринкової частки СТД; розвиток нішового туризму
Планування і облік ресурсів (узгодження діяльності окремих відділів і вдосконалення робочих процесів, узгодження інфраструктури від бек-офісу до фронт-офісу)	ERP-системи; <i>Системи управління запасами (загальні:</i> SAP Inventory Management, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management, Infor CloudSuite; <i>спеціалізовані:</i> Fishbowl Inventory, QuickBooks Commerce, Zoho Inventory, Cin7) тощо.	Досягнення економії коштів завдяки скороченню операційних витрат; підвищення ефективності та уніфікації взаємодій між користувачами системи; підвищення рівня адаптації користувачів, зменшення ризиків завдяки вищій цілісності даних та підвищенню ефективності фінансового контролю, скороченню витрат на управління тощо.
Управління фінансами, доходами і витратами СТД, бухгалтерський облік	<i>Системи і технології:</i> FinTech (для обробки платежів – PayPal, Stripe, Square, Braintree, Authorize.Net, Adyen, Worldpay, Verifone; для автоматизації фінансових процесів – Quick Books Payments, Xero, Zoho Books; спеціалізовані (Recurly, Chargebee, Payoneer; мобільні системи (Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay); ABC-аналіз (Activity-Based Costing), ERP-системи тощо.	Оптимізація витрат, підвищення доданої вартості, підвищення ефективності і результативності підприємства туризму.

мізації бізнес-процесів і скорочення непродуктивних витрат. Також перевагою системи ERP є те, що вона інтегрується з програмами для обслуговування клієнтів і формує цілісне уявлення про них, містить рішення для управління взаємовідносинами з клієнтами, які забезпечує система CRM [15]. Важливо також зазначити, що хмарні програми ERP часто інтегровано з технологіями наступного покоління, серед яких Інтернет речей, блокчейн, ШІ, машинне навчання й цифрові асистенти, більшість з яких вже знайшли застосування у туристичній сфері. Застосування цих технологій дасть змогу не лише покращити багато традиційних функцій ERP, але й реалізувати нові способи підвищення ефективності, сприятиме впровадженню нових послуг та вдосконаленню бізнес-процесів у різних сферах діяльності підприємства [15].

Як свідчать дані табл. 1, застосування цифрових та фінансових технологій, які вже досить широко впроваджуються як зарубіжними, так і українськими підприємствами індустрії туризму, дасть змогу досягти таких основних стратегічних цілей:

1) розширити ринки та клієнтську базу, а отже, – збільшити обсяги продажу туристичних продуктів і послуг завдяки реалізації клієнторієнтованого підходу, підвищенню конкурентоспроможності та доступності послуг і продуктів СТД, створенню нових з урахуванням запитів потенційних споживачів;

2) підвищити рівень ефективності діяльності СТД шляхом автоматизації рутинних процесів і операцій, оптимізації бізнес-процесів, що стає можливим завдяки використанню сучасних CRM та ERP-систем, FinTech, BIG DATA та інших платформ і ресурсів;

3) підвищити рівень фінансової результативності та вартості бізнесу завдяки оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходів, що реалізується через впровадження системи стратегічного фінансового менеджменту на засадах інтеграції сучасних CRM та ERP-систем, FinTech тощо;

4) створити нові робочі місця і залучати талановитих фахівців, які компетентні у застосуванні сучасних технологій у бізнесі та фінансах, готових до інновацій і підвищення якості туристичних та супутніх послуг;

5) інноваційний вектор розвитку СТД сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів та інвестицій, а отже, – подальшому розвитку підприємства, його ділової репутації та конкурентоспроможності.

Зазначене дає змогу зробити припущення, що інвестиції (ІС) та інновації (ІН), фінансові (FinTech) та цифрові технології (ЦТ) в умовах діджиталізації економіки та інноваційної трансформації усіх сфер життєдіяльності є ключовими чинниками формування економічної доданої вартості туристичної компанії, підвищення конкурентоспроможності та збільшення ринкової частки СТД. Адаптуючи підхід [4] до мікрорівня та доповнивши набір факторів інноваційним складником, для формалізації зробленого припущення пропонується така базова модель залежності показника EVA від зазначених факторів:

$$EVA = f(\text{FinTech}; \text{ЦТ}; \text{ІН}; \text{ІС}).$$

Основні етапи формування стратегії управління вартістю СТД з урахуванням можливостей застосування ЦФТ за основними напрямками діяльності представлено на рис. 1. У побудові цієї моделі виходили з того, що основними цілями туристичного підприємства, що інвестує в

розвиток інновацій та широке впровадження ЦФТ на усіх стадіях виробництва і реалізації туристичних продуктів (послуг), є задоволення потреб споживачів. Водночас потрібно враховувати як особливості туристичного продукту (послуги), цінність якого формується у доведенні його до кінцевого споживача, так особливості поведінки останніх, зокрема враховуючи швидку реакцію на зміну якості, ціни та факторів попиту на ринку. Так, значення інновацій та результативність основних бізнес-процесів – від створення туристичного продукту і до доведення його до кінцевого споживача – значно залежить від методів і технологій, які застосовуються СТД. За результатами опрацювання наукової літератури [2, 3, 12, 14, 16], аналізу досвіду українських СТД та можливих напрямків застосування ЦФТ у туристичному бізнесі у розробленні стратегії управління вартістю на засадах впровадження ЦФТ в систему стратегічного фінансового менеджменту підприємства туризму пропонується враховувати таке:

по-перше, оскільки система фінансового менеджменту є складною динамічною системою, то з позицій системного підходу необхідно враховувати, що якість результатів реалізації управлінських рішень буде залежати від множини факторів внутрішнього (потенціал) і зовнішнього середовища;

по-друге, в контексті вибору напрямів впровадження ЦФТ з позицій прийняття оптимального рішення доцільно врахувати досвід застосування ЦФТ у сфері туризму з метою визначення їх впливу на рівень задоволеності клієнтів та результативність (фінансову і ринкову) функціонування підприємства туризму;

по-третє, потрібно оцінити можливості підприємства туризму (наявні ресурси, зокрема інвестиційні можливості, готовність до змін та кваліфікацію персоналу) до впровадження в операційну діяльність, фінансове управління, облік, аналіз і планування ЦФТ та інноваційних рішень;

по-четверте, важливо спрогнозувати очікувані результати і ефективність впровадження ЦФТ, а також переваги від їх імплементації у практику діяльності СТД: за умови ресурсних обмежень вибір доцільно робити з позицій найвищої ефективності їх застосування для різних груп споживачів туристичних послуг та інших зацікавлених сторін;

по-п'яте, орієнтація на зростання економічної та ринкової доданої вартості у визначенні стратегічних цілей розвитку суб'єкта туристичної діяльності, серед яких доцільно виділяти як фінансово-економічні та соціальні цілі, так і безпекові цілі, значення яких особливо підвищилося в умовах війни;

по-шосте, для оцінювання результатів реалізації стратегії управління вартістю з метою вибору найбільш важливих показників (індикаторів) формування вартості за усіма найголовнішими сферами діяльності пропонується застосувати збалансовану систему показників з виокремленням традиційних перспектив – «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Навчання і розвиток персоналу» [16, 17]. Це дасть змогу, застосовуючи переваги збалансованої системи показників (BSC), охарактеризувати всі основні напрями діяльності підприємства за внеском у створення вартості, оптимізувавши загальну кількість таких показників та не втративши перспективи.

Вибір вектора розвитку підприємства з орієнтиром на інвестування в інновації та цифрові технології повинен



Рис. 1. Послідовність формування стратегії управління вартістю на засадах імплементації ЦФТ в практику стратегічного фінансового менеджменту підприємств туризму (розроблено автором з використанням [2, 8, 16])

бути свідомим вибором власників та ідеологією ведення бізнесу, що потребує готовності персоналу до змін і навчання. Це сприятиме покращенню ділової репутації (гудвілу) підприємства, та в кінцевому підсумку підвищенню показників доданої вартості (EVA, MVA).

ВИСНОВКИ

Запровадження і широке використання можливостей ЦФТ дасть змогу СТД досягти таких цілей: підвищити рівень задоволення потреб клієнтів в якісному, зручному й доступному туристичному продукті; розширити спектр послуг і підвищити рівень сервісу у наданні послуг у сфері туризму і гостинності; скоротити витрати та знизити рівень цін на пропоновані туристичні продукти і супутні послуги, що сприятиме збільшенню туристичного потоку; підвищити рівень конкурентоспроможності як конкретної туристичної компанії, так і загалом туристичної галузі України.

тичної галузі України.

Водночас слід враховувати, що цифрова трансформація у сфері туристичного бізнесу не може відбуватися спонтанно, а потребує перегляду стратегії кожного підприємства, зміни підходів у роботі з клієнтами та партнерами по бізнесу, що, зі свого боку, вимагає зміни корпоративної культури, створення мотиваційного механізму для свідомого залучення персоналу до інноваційної діяльності у всіх сферах. Вирішення цих завдань можливе шляхом імплементації в систему управління фінансами СТД принципів та інструментів вартісно-орієнтованого управління в поєднанні з сучасними ЦФТ, які відкривають нові можливості для інновацій, досягнення конкурентних переваг, постаючи драйверами ефективності та створення вартості компаній.

Список використаних джерел

1. Сагірова А.С. Потенціал ІТ-технологій у стимулюванні ринку туристичних ІТ-послуг. *Університетська наука: збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції* (Маріуполь, 2019 р.) С. 103-104. URL:

<http://tourism.knukim.edu.ua/article/view/249696/247135>

2. Шевелюк М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Теорія та історія культури. Питання культурології*. 2021. № 38. С. 226-235. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>
3. Шуплат О. Роль фінтеху в трансформації сфери туризму під впливом геополітичних викликів. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24_topic_Olena-M.-Shuplat-181-191.pdf
4. Xu A. et al. Driving economic success: Fintech, tourism, FDI, and digitalization in the top 10 tourist destinations. *Humanities and Soccial Sciences Communications*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03978-3>
5. Rahman MdM. Moderating effects of energy poverty on financial inclusion, FinTech lending, and economic growth: Evidence from fsQCA, NCA, and econometric models. *Environmental Challllenges*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667010024000337>
6. Encinas-Ferrer C., Villegas-Zermeño E. Reconsidering the relationship between foreign direct investment and growth. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*. 2019. Vol. 9. № 4. URL: <https://doi.org/10.1504/IJCEE.2019.102492>
7. Sengupta P., Puri R. Exploration of Relationship between FDI and GDP: A Comparison between India and Its Neighbouring Countries. *Global Business Review*. 2020. Vol. 21. № 2. URL: <https://doi.org/10.1177/0972150918760026>
8. Остапчук О., Баксалова О., Бабій І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Scientific journal Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22>
9. Бабко Н.М., Круковська О.В. Фінансові моделі управління туристичними підприємствами та шляхи оптимізації їх витрат. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 86-91. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4939/4984>
10. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*, 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>
11. Мазур В. Фінансові технології як інструмент управління структурою капіталу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-48>
12. Коляденко С.В. Використання ланцюгів постачання в умовах діджиталізації економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 25 (2). С. 41-52.
13. Поляк-Свергун М. Фінансові технології в розвитку малого і середнього бізнесу. *Матеріали конференції МЦНД (м. Ужгород, 04 жовтня 2024)*. Ужгород, 2024. С. 38–40. URL: <https://doi.org/10.62731/mcnd-04.10.2024.001>
14. Зубко Г. Шостий технологічний уклад: інфраструктурно-правовий аспект. *Підприємство, господарство і право. Адміністративне право і процес*. 2019. С. 218-229. № 11. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/11/39.pdf>
15. Визначення планування ресурсів підприємства (ERP). URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/>
16. Костирко Л.А., Костирко Р.О., Темнікова Н.В. Стратегічний фінансовий менеджмент. Луганськ, 2014. 432 с.
17. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, 1996.

References

1. Sahirova A.S. The potential of IT technologies in stimulating the market of tourist services. *University science: collection of abstracts of the International Scientific and Technical Conference* (Mariupol, 2019). pp. 103-104. URL: <http://tourism.knukim.edu.ua/article/view/249696/247135> [in Ukrainian].
2. Sheveliuik M. Digitalisation in tourism: innovative trends and priority areas of development. *Theory and history of culture. Issues of cultural studies*. 2021. № 38. С. 226-235. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956> [in Ukrainian].
3. Shuplat O. The role of fintech in the transformation of the tourism sector under the influence of geopolitical challenges. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24_topic_Olena-M.-Shuplat-181-191.pdf [in Ukrainian].
4. Xu A. et al. Driving economic success: Fintech, tourism, FDI, and digitalization in the top 10 tourist destinations. *Humanities and Soccial Sciences Communications*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03978-3>
5. Rahman MdM. Moderating effects of energy poverty on financial inclusion, FinTech lending, and economic growth: Evidence from fsQCA, NCA, and econometric models. *Environmental Challllenges*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667010024000337>
6. Encinas-Ferrer C., Villegas-Zermeño E. Reconsidering the relationship between foreign direct investment and growth. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*. 2019. Vol. 9. № 4. URL: <https://doi.org/10.1504/IJCEE.2019.102492>
7. Sengupta P., Puri R. Exploration of Relationship between FDI and GDP: A Comparison between India and Its Neighbouring Countries. *Global Business Review*. 2020. Vol. 21. № 2. URL: <https://doi.org/10.1177/0972150918760026>
8. Ostapchuk O., Baksalova O., Babii I. The Essence and Trends of Changes in Financial Management in the Context of Increased Digitalisation of the Economy. *Scientific journal Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22> [in Ukrainian].
9. Babko N.M., Krukovska O.V. Financial models for managing tourism enterprises and ways to optimise their costs. *Investments: practice and experience*, 2021. № 21. pp. 86-91. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4939/4984> [in Ukrainian].
10. Lebid O. Digital and Information Technologies in Enterprise Management: Reality and Look to the Future. *Economy and Society*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19> [in Ukrainian].
11. Mazur V. Financial technologies as a tool for managing capital structure in modern conditions. *Economy and society*, 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-48> [in Ukrainian].
12. Koliadenko S.V. The use of supply chains in the context of digitalisation of the economy. *Socio-economic problems and the state*. 2021. № 25 (2). pp. 41-52. [in Ukrainian].
13. Poliak-Sverhun M. Financial technologies in the development of small and medium-sized businesses // *ICPS conference materials* (Uzhhorod, 04 October 2024). Uzhhorod, 2024. pp. 38-40. URL: <https://doi.org/10.62731/mcnd-04.10.2024.001> [in Ukrainian].
14. Zubko H. The Sixth Technological Order: Infrastructural and Legal Aspect. *Entrepreneurship, economy and law. Administrative law and process*. 2019. № 11. pp. 218-229. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/11/39.pdf> [in Ukrainian].
15. Definition of enterprise resource planning (ERP). URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/> [in Ukrainian].
16. Kostyrko L.A., Kostyrko R.O., Temnikova N.V. Strategic financial management. Luhansk, 2014. 432 p. [in Ukrainian].
17. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, 1996.

Serhii HRYSHCHENKO

postgraduate student, Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1496-3625>

e-mail: serge.grischenko@gmail.com

Iryna TARASENKO

Doctor of Economics, Professor, Head of department, Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3626-4377>

e-mail: irataras@ukr.net

DIGITAL TECHNOLOGIES IN FINANCIAL MANAGEMENT OF TOURISM BUSINESS ENTERPRISES

Introduction. For the development of tourism industry enterprises, digital and financial technologies, innovations and investments should be considered as key factors in the recovery and development of the industry in the post-war period.

The purpose of the paper is to analyse the advantages and opportunities for implementing digital and financial technologies in the practice of strategic financial management at tourism enterprises.

Results. Based on the results of the analysis of scientific literature and experience of tourism enterprises, the main areas of activity in which digital and financial technologies are used and the expected results from their implementation are determined. The main areas of use of digital and financial technologies in tourism enterprises are: customer relationship management, business process management, development of new types of tourism products and services, financial management. It has been determined that the use of digital tools and technologies provides tourism enterprises with an opportunity to optimise business processes, improve the quality of services while reducing costs, and better meet the needs of consumers. A basic model of dependence of the EVA indicator on the factors of investment, innovation, financial and digital technologies is proposed. The sequence of forming a strategy for managing the cost of STDs, taking into account the possibilities of using CFTs in the main areas of activity, is substantiated.

Conclusions. In the current conditions, the development of tourism entities requires the introduction of modern achievements of science and practice, in particular the implementation of innovative digital and financial technologies in both operations and financial management, which requires a revision of the enterprise development strategy, changes in all areas of business. These tasks can be solved by implementing the principles and tools of value-based management in combination with modern financial and digital technologies in the financial management system of the STD.

Keywords: financial management, digital and financial technologies, financial strategy, value management, tourism enterprises

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