

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!

АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 10'2025

(видається з 1994 року)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.10>

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

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

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

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

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

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus. ICV = 66,67

Префікс доі 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", Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

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 31.10.2025

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

Е-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

№ 10'2025

(issued from 1994)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.10>

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. ICV = 66,67

Journal's DOI: 10.37634/efp.

Subject in the field of printed media – PJSC “Audit Firm “Analitik”, 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 "Analitik",
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

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 31.10.2025

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*

© "Analitik", 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 Кіндрацька, 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)

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

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

Ольга Григорієв, к.е.н., доцент кафедри, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (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., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

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

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

Олександр Бригінєв, 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 Константинов, 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)

Комітет консультантів і мовних редакторів

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

Лєся Поповецька-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)

Anatoli 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)

Olha Hryhoriv, PhD in Economics, Associate Professor of department, Vasyl Stefanyk Carpathian National University (Ukraine)

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

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

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

Viktor Trynchuk, PhD in Economics, Professor, Head of Finance, Accounting and Banking department, Luhansk Taras Shevchenko National University (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 Vasylynchuk, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Operational and Investigating department, National Academy of Internal Affairs; Honored Lawyer of Ukraine, colonel of the Police (Ukraine)

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

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

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

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

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>БЛІХАР В.С.</i> Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств у контексті стратегії забезпечення їх соціально-економічної безпеки	6
<i>БОРТНИКОВА М.Г., КАРАБІНОВИЧ Р.В.</i> Впровадження цифрових маркетингових інструментів на підприємствах в умовах здійснення експортно-імпортних операцій	11
<i>ФРАНТ Ю.В.</i> Економічні показники використання кадрового потенціалу підприємства в умовах післявоєнної відбудови	15
<i>ГРИЦУК А.М., ТИБІНКА Г.І.</i> Генезис розвитку системи митного регулювання ЗЕД в Україні	20
<i>ЛЕОНТОВИЧ С.П., СОТНИК В.В.</i> Вплив цифрової трансформації на ефективність управління проектами в оборонно-промисловому комплексі	24
<i>ЛОПОНОСОВА Н.П.</i> Угода за результатами медіації в системі цивільного процесу: господарський процес	29
<i>ВАТАМАНЮК-ЗЕЛІНСЬКА У.З., ДИНЬКА П.К., БУРЛАЧЕНКО Д.С.</i> Аналіз розвитку інвестиційної діяльності в Україні під час дії воєнного стану	33
<i>ТІНЬКОВСЬКИЙ О.Г.</i> Обов'язок органів досудового розслідування доводити невинуватість нарівні з виною: концептуальні та галузеві проблеми	39
<i>ШАПОВАЛЕНКО Є.В., ОНІЩУК А.А.</i> Інформаційно-аналітичне забезпечення протидії оперативними підрозділами ДБР привласненню, розтраті майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем, що вчиняється посадовими особами Національної поліції	43
<i>KOVALYK O., GUO P., YUAN C.</i> Strategic management opportunities for managing the competitiveness of an enterprise (<i>Можливості стратегічного менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю підприємства</i>)	49
<i>PETRUSHKA O.</i> Theoretical approaches to identifying financial fraud in an enterprise (<i>Теоретичні підходи до ідентифікації фінансового шахрайства на підприємстві</i>)	52

CONTENTS

<i>V. BLIKHAR.</i> Forming the innovation and security potential of logistics enterprises in the context of the strategy for ensuring their socio-economic security	6
<i>M. BORTNIKOVA, R. KARABINOVYCH.</i> Implementation of digital marketing tools in enterprises in the context of export and import operations	11
<i>Y. FRANT.</i> Economic indicators of the use of the enterprise's human resource potential in the context of post-war reconstruction	15
<i>A. HRYSHCHUK, H. TYBINKA.</i> Genesis of the development of Ukraine's customs regulation system of foreign economic activity	20
<i>S. LEONTOVYCH, V. SOTNYK.</i> The impact of digital transformation on project management efficiency in the defense-industrial complex	24
<i>N. LOPONOSOVA.</i> Agreement based on the results of mediation in the system of civil proceedings: economic proceedings	29
<i>U. VATAMANIUK-ZELINSKA, P. DYNKA, D. BURLACHENKO.</i> Analysis of the development of investment activities in Ukraine during martial law	33
<i>O. TINKOVSKYI.</i> The duty of pre-trial investigation bodies to prove innocence on an equal basis with guilt: conceptual and sectoral issues	39
<i>Y. SHAPOVALENKO, A. ONISHCHUK.</i> Information and analytical support for the counteraction by SBI operational units to the misappropriation, embezzlement, or taking possession of property through abuse of official position committed by National Police officials	43
<i>O. KOVALYK, P. GUO, C. YUAN.</i> Strategic management opportunities for managing the competitiveness of an enterprise	49
<i>O. PETRUSHKA.</i> Theoretical approaches to identifying financial fraud in an enterprise	52



В'ячеслав Степанович БЛІХАР

доктор філософських наук, професор, директор, Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки (Львівський державний університет внутрішніх справ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7545-9009>

e-mail: blikharv@gmail.com

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті досліджено концептуальні та прикладні аспекти формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств як чинника їх соціально-економічної безпеки. Обґрунтовано теоретико-методичні засади й розроблено практичні рекомендації. Визначено сутність потенціалу як поєднання інноваційного розвитку, управління ризиками та адаптивності. Запропоновано методику оцінювання за субіндексами INV, SEC, RES. Дослідження п'яти компаній України показало залежність між інноваційно-безпековим потенціалом і фінансовими результатами та окреслило напрями його підвищення.

Ключові слова: інноваційно-безпековий потенціал, логістичні підприємства, соціально-економічна безпека, ризики, загрози, стратегічне управління, інновації, логістична сфера

ВСТУП

Динамічні зміни глобального середовища та посилення економічних, інформаційних та геополітичних ризиків суттєво впливають на діяльність логістичних підприємств, а виклики запровадження спеціального правового режиму воєнного стану в Україні посилюють конкуренцію та знижують рівень безпеки їх функціонування. За таких умов забезпечення соціально-економічної безпеки логістичних підприємств набуває особливої вагомості й гостроти та потребує нових підходів й інструментів реалізації основних заходів. В цьому контексті обґрунтовується необхідність активації інноваційного розвитку логістичних підприємств на засадах ефективного управління ризиками й підвищення стійкості до зовнішніх загроз. Зважаючи на зазначене, можна стверджувати, що необхідною умовою сталого функціонування логістичних підприємств є інтеграція інноваційного потенціалу та безпекових механізмів у систему їх стратегічного управління, адже формування інноваційно-безпекового потенціалу, що синтезує здатність підприємств до впровадження інновацій та ефективного управління ризиками, є одним з інструментів досягнення стійкості логістичних підприємств та їх адаптивності в умовах кризи.

Теоретико-прикладні дослідження свідчать, що поняття інноваційно-безпекового потенціалу є синтетичним та поєднує у собі здатність логістичних підприємств забезпечувати інноваційний розвиток з одночасною можливістю реалізовувати принципи стабільності функціонування в умовах кризи та стратегічної невизначеності. У науковій літературі основні підходи зведено до визначення потенціалу як сукупності ресурсів, організаційних можливостей та компетентностей, які можна змобілізувати в процесі досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. В цьому контексті потенціал логістичних підприємств охоплює кадровий, технологічний та інфраструктурний потенціал, що необхідні для запровадження інновацій; систему антикризового управління та управління ризиками; адаптивність організаційної структури та цифрову трансформацію управлінських рішень.

У вітчизняних джерелах інноваційно-безпековий потенціал трактується як інтегральна спроможність підприємства генерувати інновації та водночас ефективно протидіяти ризикам і загрозам [1]. О. Хаєцька та О. Коваль [2] дотримуються думки, що інноваційно-безпековий потенціал логістичних підприємств потребує високого рівня їх інноваційної активності та значних інвестиційних ресурсів на реалізацію інноваційних проєктів.

Натомість І. Зрибнева [1] та М. Вінчук і В. Шишко [3] наголошують на вагомості дослідження процесів цифровізації діяльності суб'єктів господарювання, зокрема й сфери логістики, внаслідок чого отримуються можливості окреслення т.зв. «цифрової контури безпеки», що мінімізує операційні ризики та демонструє інструменти з криптографічними протоколами для захисту даних.

Аналіз наявних наукових доробок засвідчує, що безпековий складник інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств розкривається фрагментарно. Тому, як зазначають В. Кривещенко, Г. Хмірковський і Т. Ляденко [4], забезпечення соціально-економічної безпеки логістичних підприємств неможливе без інновацій та адаптації сучасних управлінських підходів до реалій здійснення ними практичної діяльності, а в умовах війни в Україні сформовано особливі вимоги до інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. Л. Белаковський та Р. Березовський [5] стверджують, що недостатність фінансування логістичних підприємств призводить до зниження їх спроможності запроваджувати інновації та приймати управлінські рішення із застосуванням інструментів цифровізації. Водночас М. Копитко та А. Маланчук [6] вважають, що забезпечення достатнього рівня соціально-економічної безпеки логістичних підприємств є запорукою та важливою умовою виживання підприємств в умовах війни, а поєднання інновацій та безпекових заходів розцінюється як шлях до швидких трансформаційних змін у сфері логістики.

Якщо розглядати соціально-економічний вимір формування інноваційно-безпекового потенціалу, то варто звернути увагу на роль трудових ресурсів. О. Власенко [7]

переконаний, що людські ресурси, їх компетентність та мотивація є критичними детермінантами забезпечення соціально-економічної безпеки. Тому у формуванні стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки логістичних підприємств пропонує акцентувати на збалансуванні інвестицій в технології та інновації із програмами розвитку людських ресурсів.

Отже, узагальнення проведених досліджень дає підстави стверджувати, що сучасний науковий дискурс підтверджує взаємозалежність розвитку логістичних підприємств та їх здатність протидіяти ризикам від зростання рівня інновацій, а інтеграція цифрових технологій зі стандартами безпеки, що підкріплено зростаючими параметрами розвитку людського потенціалу, приводить до забезпечення сталого формування інноваційно-безпекового потенціалу, і як наслідок, до зміцнення соціально-економічної безпеки. Актуальність обраної тематики дослідження зумовлено потребою у розробленні теоретико-методичних засад формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, що дасть змогу зміцнити їх соціально-економічну безпеку та підвищити конкурентоспроможність.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У дослідженні проблем та особливостей формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств в контексті реалізації стратегії їх соціально-економічної безпеки застосовано комплексний методологічний підхід, що поєднує технологію якісного та кількісного аналізу. Методологічну основу становлять положення теорії інноваційного менеджменту, економічної безпеки, логістики та системного й стратегічного управління. Метод системного аналізу, монографічний метод та метод спостереження застосовано для формалізації інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, визначення його сутності та взаємозв'язку із соціально-економічною безпекою. Метод експертного оцінювання, SWOT-аналіз, індикативне моделювання та економіко-математичне моделювання склали основу емпіричних досліджень. Метод візуалізації даних застосовано для відображення результатів проведеного дослідження, а метод узагальнення й систематизації – для формування висновків.

Інформаційною базою дослідження є звіти та аналітичні дані ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Delivery Group», ТОВ «ZAMMLER Україна», ТОВ «SAT» та ТОВ «Логістик Юніон».

МЕТА статті – обґрунтування та поглиблення тео-

$$ІБП_i = 0,4 \cdot ІNV_i + 0,3 \cdot SEC_i + 0,3 \cdot RES_i,$$

$$\begin{cases} ІNV_i = f(CAPEX_RD, Digital\ Maturity, Process\ Innovation), \\ SEC_i = g(Risk\ Controls, CyberScore, Safety\ Culture), \\ RES_i = h(Redundancy\ Factor, SC\ Flexibility, Crisis\ Responce\ Time). \end{cases} \quad (1)$$

де: $ІNV$ – рівень інноваційного потенціалу логістичних підприємств, SEC – рівень соціально-економічної безпеки, RES – адаптивність і стійкість до зовнішніх загроз; f , g , h – зведені субіндекси, одержані через нормалізацію та лінійну агрегацію показників.

Для поглиблення економетричного аналізу застосовано багатофакторну лінійну регресію, яка описує залежність

ретику-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств в контексті реалізації стратегії забезпечення їх соціально-економічної безпеки.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах зростання викликів зовнішнього й внутрішнього середовища, що пов'язано з війною росії проти України, суспільно-політичною нестабільністю, економічною невизначеністю, активізацією процесів цифровізації та трансформацією глобальних логістичних систем, формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств переміщується на передній план й виявляється необхідною умовою забезпечення їх стійкості та зміцнення соціально-економічної безпеки як на сучасному етапі, так і в стратегічній перспективі. Результати проведених теоретичних досліджень дали змогу виявити, що інноваційно-безпековий потенціал логістичних підприємств у наукових працях розглядається як інтегрована категорія, що поєднує в собі спроможність суб'єктів господарювання впроваджувати організаційні та технологічні інновації, а також вчасно протидіяти ризикам, адаптуватися до змін та стабільно функціонувати в довгостроковій перспективі.

Однак як показують результати дослідження основні акценти зроблено на теоретичні засади формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, а розроблення методичного інструментарію, його оцінювання та моделювання механізмів стратегічного управління ним потребують поглибленого вивчення та додаткових наукових розроблень. Тому вважаємо за доцільне основне зацентувати на встановленні взаємозв'язку інноваційно-безпекового потенціалу з рівнем соціально-економічної безпеки логістичних підприємств та здійснити спробу формування моделі, за допомогою якої можна обґрунтувати ефективні управлінські рішення у сфері стратегічного розвитку логістичних підприємств.

Для проведення емпіричних досліджень обрано п'ять логістичних підприємств, що характеризуються високими показниками своєї фінансово-господарської діяльності та інноваційної активності: ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Delivery Group», ТОВ «ZAMMLER Україна», ТОВ «SAT» та ТОВ «Логістик Юніон» [8–12]. На підставі даних обраних для аналізу підприємств побудуємо економіко-математичну модель оцінювання впливу інноваційно-безпекового потенціалу на фінансову результативність логістичних підприємств (1).

рентабельності активів від інтегрального індексу інноваційно-безпекового потенціалу, від розміру підприємства й масштабів його діяльності та від фінансового важеля. З метою здійснення прогнозу фінансових наслідків застосовано регресію (2) для економетричного оцінювання впливу інноваційно-безпекового потенціалу на фінансову результативність логістичних підприємств.

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 IBP_i + \beta_2 SIZE_i + \beta_3 LEVER_i + \varepsilon_i, \quad (2)$$

де: ROA – рентабельність активів; IBP – інтегральний індекс інноваційно-безпекового потенціалу; $SIZE$ – логарифм суми активів; $LEVER$ – відношення зобов'язань до власного капіталу (фінансовий леверидж); ε – стохастичний складник; α (const) – вільний член; $\beta_1=0,27$,

($p<0,05$); $\beta_2=0,11$; $\beta_3= -0,20$ – коефіцієнти регресії.

Оціночні результати економетричного оцінювання впливу інноваційно-безпекового потенціалу на фінансову результативність логістичних підприємств систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1 – Оціночні результати економетричного оцінювання впливу інноваційно-безпекового потенціалу на фінансову результативність логістичних підприємств (сформовано автором)

№ з/п	Параметр	Оцінка	t-статистика	p-значення
1.	α (const)	-4,12	-2,21	0,039
2.	β_1 (інтегральний індекс інноваційно-безпекового потенціалу)	0,27	3,04	0,007
3.	β_2 ($SIZE$)	0,11	1,84	0,083
4.	β_3 ($LEVER$)	-0,20	-2,63	0,018
5.	R^2	0,62		
6/	F-тест	8,13	p=0,002	

Результати проведених оцінювань описує модель (3).

Так, можна стверджувати, що підвищення рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств на 1 бал веде до зростання його фінансової результативності на 0,27 пп. Модель є статистично значущою, про що свідчить $R^2=0,62$.

Інтегральний індекс інноваційно-безпекового потенціалу сформовано на основі трьох компонентів: INV – рівень інноваційного потенціалу логістичних підприємств, SEC – рівень соціально-економічної безпеки, RES – адаптивність і стійкість до зовнішніх загроз (4).

$$ROA_i = -4,12 + 0,27 \cdot IBP_i + 0,11 \cdot SIZE_i + 0,20 \cdot LEVER_i. \quad (3)$$

$$IBP_i = 0,4 \cdot INV_i + 0,3 \cdot SEC_i + 0,3 \cdot RES_i. \quad (4)$$

Таблиця 2 – Результати комплексного оцінювання інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств у контексті стратегії забезпечення їх соціально-економічної безпеки (сформовано автором)

Ранг	Підприємства	Інноваційний потенціал, %	Індекс безпеки, %	Стійкість до загроз, %	Інноваційно-безпековий потенціал, балів
1	ТОВ «ZAMMLER Україна»	80	85	90	84,5
2	ТОВ «Нова пошта»	70	75	80	74,5
3	ТОВ «Логістик Юніон»	60	65	68	63,9
4	ТОВ «Delivery Group»	55	50	52	52,6
5	ТОВ «SAT»	45	40	45	43,5

ТОВ «Нова пошта» має значний інноваційно-безпековий потенціал та позиціонує високі показники технологічного розвитку, однак незначно поступається в управлінні стратегічними ризиками. ТОВ «Логістик Юніон» та ТОВ «Delivery Group» мають посередні значення за усіма досліджуваними параметрами. Найгіршою ситуація склалася в діяльності ТОВ «SAT», оскільки встановлено низький рівень за усіма компонентами інноваційно-безпекового потенціалу. Водночас встановлено, що ТОВ «Delivery Group» має низький рівень соціально-економічної безпеки, неефективно усуває ризики витоку інформації, а ТОВ «SAT» характеризується відсутністю чітко регламентованої інноваційної політики, слабкою антикризовою підготовкою та ручним управлінням транспортними потоками.

Стає очевидним, що проаналізовані логістичні підприємства демонструють чіткий розподіл на декілька груп, зокрема виокремилися підприємства з високим

кожен компонент нормалізовано до шкали 0–100 балів, а їх ваги визначено методом експертного оцінювання. На підставі результатів проведеного дослідження (табл. 2) та розрахунку інтегрального індексу інноваційно-безпекового потенціалу кожного із досліджуваних логістичних підприємств, можна стверджувати, що ТОВ «ZAMMLER Україна» утримує беззаперечні лідируючі позиції з поєднання високої інноваційної активності, забезпечення безпекових заходів та розвитку системи управління ризиками.

рівнем інноваційно-безпекового потенціалу (ТОВ «ZAMMLER Україна» та ТОВ «Нова пошта»), які показали високі показники стійкості до зовнішніх шоків, а саме воєнних подій та енергетичних криз, та підприємства з низьким рівнем інноваційно-безпекового потенціалу (ТОВ «Delivery Group» та ТОВ «SAT»), які мали значні збої в ланцюгах поставок до 18 днів, а їх втрати доходності перевищили 12 %.

Тому на підставі результатів проведених досліджень встановлено, що формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств відбувається з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на нього, а також за умови наявності стратегічних інвестицій в інновації та людський капітал, ефективного поєднання інноваційних, управлінських та безпекових функцій та здатності швидко реагувати на зміни, що відбуваються. Водночас важливого значення набуває діагностика поточного стану інноваційного та безпеко-

вого середовища логістичних підприємств, чітке визначення цільових орієнтирів стратегії безпеки, розроблення програми інноваційного розвитку логістичних підприємств з урахуванням безпекових ризиків та впровадження системи моніторингу загроз й визначення ефективності впровадження заходів з протидії ризикам і загрозам.

ВИСНОВКИ

Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств є вагомим складником стратегії забезпечення їх соціально-економічної безпеки. В умовах динамічних змін та стратегічної невизначеності саме інновації дають змогу логістичним підприємствам зберігати свою гнучкість та адаптивність, а також конкурувати на ринку. Необхідною умовою забезпечення сталого розвитку логістичних підприємств в умовах сучасності є створення ефективного управлінського механізму, що інтегрує інноваційний та безпековий складники.

У статті уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств шляхом інтеграції категорій «інноваційний потенціал» та «економічна безпека підприємства», внаслідок чого сформовано його визначення як здатність логістичних підприємств до стійкого інноваційного розвитку з одночасним забезпеченням адап-

тації до зовнішніх загроз та мінімізації ризиків. Виявлено основні найбільш вагомі чинники впливу на формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, серед яких варто виокремити технологічну модернізацію, цифровізацію, інвестиційну активність, організаційну культуру, політичну нестабільність, макроекономічні ризики, військові дії на території України та дестабілізацію транспортної інфраструктури.

Заслугує на увагу запропонований підхід до оцінювання рівня інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств на основі розрахунку інтегрального показника, що враховує техніко-економічні параметри та індикатори безпеки, стійкості до ризиків та темпи інноваційного розвитку. У дослідженні визначено концептуальні засади стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки логістичних підприємств, що полягають у гнучкому управлінні ризиками, в інтеграції інноваційної політики з політикою безпеки та у стратегічному партнерстві в ланцюгах постачання.

Перспективами подальших наукових досліджень є розроблення динамічної моделі інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств у часовому аспекті шляхом створення панельної моделі, що враховує рівень інноваційно-безпекового потенціалу та його динаміку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Зрибнева І. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>
2. Хасцька О., Коваль О. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111>
3. Vinichuk M. et al. Institutionalisation of innovative activity of Enterprises in the System of strengthening Economic Security of business entities in the context of globalisation of the processes of post-war Economic recovery of Ukraine on the basis of innovative development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5 (58). pp. 460–469. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.58.2024.4475>
4. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>
5. Белаковський Л., Березовський, Р. Діагностика інноваційного потенціалу підприємств портової діяльності в умовах сталого розвитку. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 1(90). С. 23–45. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-23-45>
5. Копитко М.І., Маланчук А.М. Дослідження сутності соціально-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах розвитку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна*. 2023. № 1. С. 18–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>
7. Власенко О. Фінансово-економічна безпека підприємств водного транспорту: роль людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-131>
8. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». 2025. URL: <https://novaposhta.ua/novatech/>
9. Офіційний сайт ТОВ «Delivery Group». 2025. URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/Home/Index>
10. Офіційний сайт ТОВ «ZAMMLER Україна». 2025. URL: <https://www.zammler.com.ua/>
11. Офіційний сайт ТОВ «SAT». 2025. URL: <https://www.sat.ua/>
12. Офіційний сайт ТОВ «Логістик Юніон». 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/37090215>

References

1. Zrybnieva I. Analysis of advanced technologies, methods and approaches in logistics, their impact on supply chain optimization and productivity improvement. *Economy and Society*. 2024. No 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60> (in Ukrainian).
2. Khaietska O., Koval O. Investment and innovative activity of enterprises in the transport and logistics sector. *Economy and Society*. 2024. No 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111> (in Ukrainian).
3. Vinichuk M. et al. Institutionalisation of innovative activity of Enterprises in the System of strengthening Economic Security of business entities in the context of globalisation of the processes of post-war Economic recovery of Ukraine on the basis of innovative development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5 (58). pp. 460–469. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.58.2024.4475>
4. Kryvshchenko V., Khmurkovskiy H., Lyadenko, T. Optimization of supply chains in conditions of global crises. *Economy and Society*. 2024. No. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110> (in Ukrainian).
5. Belakovskiy L.M., Berезovskiy R. Diagnostics of the innovation potential of port enterprises under conditions of sustainable development. *Development of Management and Economic Methods in Transport*. 2025. No. 1 (90). pp. 23–45. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-23-45> (in Ukrainian).

6. Kopytko M.I., Malanchuk A.M. Research on the essence of socio-economic security of the enterprise in modern development conditions. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)*. 2023. No. 1. pp. 18–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3> (in Ukrainian).
7. Vlasenko O. Financial and economic security of water transport enterprises: the role of human resources. *Economy and Society*. 2025. Vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-131> (in Ukrainian).
8. Official website of Nova Poshta LLC. (2025). <https://novaposhta.ua/novatech/> (in Ukrainian).
9. Official website of Delivery Group LLC. (2025). <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/Home/Index> (in Ukrainian).
10. Official website of ZAMMLER Ukraine LLC. (2025). <https://www.zammler.com.ua/> (in Ukrainian).
11. Official website of SAT LLC. (2025). <https://www.sat.ua/> (in Ukrainian).
12. Official website of Logistic Union LLC. (2025). <https://opendatobot.ua/c/37090215> (in Ukrainian).

Viacheslav BLIKHAR

PhD, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Management, Psychology, and Security (Lviv State University of Internal Affairs)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7545-9009>
e-mail: blikharv@gmail.com

FORMING THE INNOVATION AND SECURITY POTENTIAL OF LOGISTICS ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE STRATEGY FOR ENSURING THEIR SOCIO-ECONOMIC SECURITY

Introduction. The paper examines the conceptual foundations and practical aspects of forming the innovation and security potential (ISP) of logistics enterprises as a determinant of their socio-economic security in conditions of dynamic global transformations. Innovation and security potential is substantiated as an integrated category that reflects the ability of enterprises to generate and implement innovative solutions, effectively manage risks, and adapt to the challenges of the external environment. The importance of ISP lies in its capacity to strengthen competitiveness, ensure financial stability, and create long-term resilience of enterprises, which is especially relevant for the logistics sector of Ukraine.

The purpose of the paper is to justify and deepen the theoretical and methodological foundations for the development of the innovation and security potential of logistics enterprises and to provide practical recommendations for its implementation within the framework of their socio-economic security strategy. The research focuses on systematizing the components of ISP, identifying the main evaluation criteria, and developing a methodological approach to its comprehensive assessment.

Results. A methodological framework was proposed, which includes the assessment of three sub-indices: the level of innovation potential (INV), the level of socio-economic security (SEC), and resilience to external threats (RES). Based on this framework, an empirical analysis was conducted using data from five Ukrainian logistics enterprises (Nova Poshta LLC, Delivery Group LLC, ZAMMLER Ukraine LLC, SAT LLC, and Logistic Union LLC). The calculation of the integral index of ISP demonstrated its close interrelation with financial indicators, particularly with the return on assets (ROA). The results confirmed a statistically significant positive impact of ISP on ROA, emphasizing its strategic importance for sustainable development and long-term competitiveness.

Conclusion. The research results underline that the development of innovation and security potential is a priority direction for logistics enterprises, as it ensures the integration of innovative growth and security management in one system. The practical recommendations include digitalization of logistics processes, introduction of integrated security management systems, and the strengthening of innovation-oriented corporate policies. Implementation of these measures contributes to raising competitiveness, increasing resilience to risks, and enhancing socio-economic security in the long-term perspective.

Keywords: innovation and security potential, logistics enterprises, socio-economic security, risks, threats, strategic management, innovations, logistics sector

Мар'яна Григорівна **БОРТНІКОВА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: mariana.h.bortnikova@lpnu.ua

Ростислав Володимирович **КАРАБІНОВИЧ**

молодший економіст, АТ «Концерн Галнафтогаз»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9960-0865>

e-mail: rostyslav.karabinovych.mnmem.2023@lpnu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

У статті досліджено традиційні (реклама та прямі методи просування) та сучасні цифрові маркетингові інструменти (контент- та email-маркетинг, SEO, SMM, автоматизовані CRM-рішення, технології на базі штучного інтелекту). Наведено рекомендовану технологію імплементації цифрових маркетингових інструментів на підприємствах в умовах здійснення експортно-імпорتنних операцій. Запропоновано систему цифрових маркетингових інструментів підприємств. Виокремлено переваги розвитку цифрової присутності підприємства на іноземних ринках за допомогою цифрових маркетингових інструментів.

Ключові слова: цифровізація, цифровий маркетинг, маркетингові інструменти, цифрова присутність, експортно-імпорتنні операції

ВСТУП

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічного розвитку ринку маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Він не лише формує попит на продукцію чи послуги, а й сприяє побудові довгострокових відносин з клієнтами, зміцненню позицій бренду та адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасні маркетингові підходи, стратегії та інструменти, які застосовують українські підприємства в умовах здійснення експортно-імпорتنних операцій суттєво видозмінилися впродовж останніх років, на що вплинули, як глобальні фактори, так і специфічні. Крім того основним рушієм трансформації в Україні та світі став розвиток цифрових технологій.

В умовах цифровізації, глобалізації та швидкої динаміки споживчих уподобань ефективне застосування маркетингових інструментів стає необхідністю, а не просто додатковою функцією бізнесу. Саме маркетинг дає підприємству не лише реагувати на виклики ринку, а й проактивно формувати конкурентні переваги, впливати на споживачькі настрої та забезпечувати сталість розвитку в умовах невизначеності.

Питання про застосування цифрових маркетингових інструментів досліджено у працях таких науковців, як: С.В. Ковальчук, О.М. Ковінько, І.В. Лісовський [1], Н.О. Осипенко [2], Н.М. Попадинець, В.М. Бондаренко, О.А. Курей, В.В. Маргітич, О.І. Графська [3], Т.А. Смирнова [4], А.В. Струнгар [5], В.В. Храпкіна, Т.В. Бухтєєва [6] та ін. Проте, незважаючи на теоретичні і прикладні дослідження, ця тематика потребує подальшого наукового обґрунтування та розроблення комплексного підходу до застосування цифрових маркетингових інструментів на підприємствах в умовах здійснення експортно-імпорتنних операцій.

МЕТА статті – виокремлення та систематизація сучасних цифрових маркетингових інструментів, а також формування рекомендації з їх імплементації на підпри-

ємствах в умовах здійснення експортно-імпорتنних операцій.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для реалізації мети дослідження застосовано методи узагальнення та теоретичного зіставлення, аналізу й синтезу, а також – графічний метод.

РЕЗУЛЬТАТИ

У реаліях інтенсивної цифровізації та глобального розвитку ринкових відносин маркетингові інструменти зазнають ґрунтовних змін. Якщо раніше маркетинг зосереджувався переважно на рекламі та прямих методах просування, то сьогодні – це багаторівнева система, яка охоплює управління клієнтським досвідом, використання аналітичних даних, персоналізацію комунікацій та активне застосування цифрових платформ. Традиційні інструменти поступово інтегруються із сучасними – контент- та email-маркетингом, SEO, SMM, автоматизованими CRM-рішеннями, а також технологіями на базі штучного інтелекту. У всьому світі бізнес активно переходить до підходу, що забезпечує безперервну і цілісну взаємодію з клієнтом продовж усього циклу прийняття рішення.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності значення маркетингових інструментів зростає ще більше, адже вихід на міжнародні ринки супроводжується низкою додаткових викликів – від мовних і культурних бар'єрів до специфіки правового регулювання та коливань валют. У таких умовах необхідним стає всебічне розуміння іноземного споживача або виробника й адаптація маркетингової політики відповідно до їх потреб. В Україні це особливо актуально у зв'язку з посиленням зовнішньоекономічної орієнтованості компаній та збільшенням кількості підприємств, що налагоджують міжнародні зв'язки. З огляду на війну ключовими стають адаптивність і ефективність маркетингових інструментів, які забезпечують оптимальне використання ресурсів. Українські компанії в умовах здійснення експортно-імпорتنних операцій все більше орієнтуються на точне

позиціонування, партнерські канали збуту та динамічну цінову політику для успішного входження на зовнішні ринки або адаптування продуктів для українського ринку.

В умовах зростаючої конкуренції на міжнародних ринках та постійної трансформації споживчих запитів удосконалення маркетингових інструментів стає одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств, що здійснюють експортно-імпортні операції. Для підприємства особливого значення набуває здатність швидко адаптуватися до ринкових змін та застосовувати актуальні маркетингові інструменти. Саме тому розроблення комплексного підходу до вдосконалення маркетингових практик є обґрунтованою необхідністю для забезпечення сталого розвитку компанії на міжнародному рівні.

На основі проведеного дослідження виявлено, що найбільш істотний вплив на ефективність маркетингової діяльності в умовах здійснення експортно-імпортних операцій має цифрова присутність підприємства. З огляду на це оптимальним підходом є реалізація комплексного проекту, який передбачає розвиток цифрової присутності на основі поетапної імплементації цифрових маркетингових інструментів, які передбачатимуть розроблення корпоративного сайту, впровадження систем e-mail маркетингу, контекстної реклами, створення чат-бота для підтримки клієнтів, а також дослідження можливостей застосування AR/VR-технологій.

У сучасних умовах цифрова присутність підприємства є не лише як інструмент комунікації з цільовою аудиторією, але й як ключовий фактор ефективного функціонування бізнесу в зовнішньоекономічному середовищі. Теоретичною основою проектного заходу є концепція інтегрованого цифрового маркетингу, яка передбачає застосування взаємопов'язаних маркетингових інструментів комунікації з метою побудови сталих зв'язків з клієнтами, партнерами та постачальниками. Нині, коли обслуговування клієнтів, просування товарів та взаємодія з іноземними партнерами все більше відбуваються в онлайн-просторі, подолання цього бар'єру набуває стратегічного значення. Рекомендовану технологію імплементації цифрових маркетингових інструментів підприємства в умовах здійснення експортно-імпортних операцій відображено на рис. 1.

Насамперед важливим етапом стане створення корпоративного сайту. Він має виконувати функції не лише презентаційного ресурсу, а й бути повноцінним інструментом залучення та обслуговування клієнтів. Для цього на сайті планується впровадити структурований товарний каталог з можливістю фільтрації за параметрами, розділи з успішними реалізованими проектами, а також онлайн-чат. У поєднанні з правильною SEO-оптимізацією це дасть змогу покращити позицію сайту підприємства в пошукових системах, що забезпечить приріст кількості запитів на консультації або придбання продукції.

Наступним етапом стане впровадження e-mail маркетингу, що дасть змогу працювати з клієнтами на основі сегментованих баз даних. Зокрема, буде розроблено сценарії листування (т.зв. тригерні кампанії), які включатимуть вітальні повідомлення, інформацію про нові надходження продукції, промоакції та персональні рекомендації. Застосування e-mail маркетингу як маркетингового інструменту може забезпечити високий рівень рентабельності.

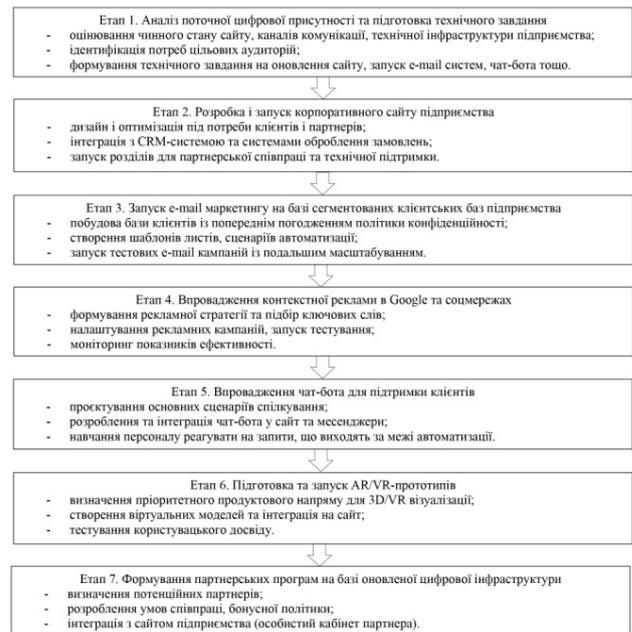


Рис. 1. Рекомендована технологія імплементації цифрових маркетингових інструментів на підприємствах в умовах здійснення експортно-імпортних операцій [сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел]

З метою оперативного охоплення нових клієнтів пропонується також налаштування контекстної реклами, зокрема через Google Ads, а також запуск кампаній у соцмережах. У фокусі рекламної комунікації – цільові запити типу «мережеве сховище для офісу», «сервер Dell під ключ», тощо. Паралельно з цим для покращення взаємодії з потенційними та наявними клієнтами буде впроваджено чат-бота, який працюватиме через популярні канали та розроблений вебсайт. Чат-бот надаватиме автоматизовану підтримку за базовими запитами: підбір продукції за критеріями, інформація про сертифікацію, часті питання про гарантії тощо. Такі рішення дають змогу зменшити навантаження на менеджерів і водночас підвищити швидкість та якість обслуговування.

Інноваційним елементом маркетингової цифрової стратегії стане застосування AR/VR-рішень. У межах заходу передбачено створення віртуальних моделей товару, які можна буде переглядати через браузер на ПК або через смартфон. Це особливо актуально для B2B-клієнтів, яким необхідна детальна візуалізація товару перед купівлею.

Завершальним компонентом проекту стане впровадження партнерських програм, спрямованих на залучення регіональних партнерів, сервісних компаній, дилерів тощо. Для забезпечення зручної взаємодії на сайті передбачається створення окремого кабінету партнера з доступом до спеціальних пропозицій, навчальних матеріалів і підтримки.

Пропоновану систему функціонування цифрових маркетингових інструментів на підприємствах подано на рис. 2.

Рекомендована система застосування інструментів передбачає комплексний, взаємопов'язаний підхід до комунікації з потенційними клієнтами через цифрові канали, що дає змогу ефективно охоплювати різні цільові аудиторії, підвищувати залученість споживачів, створювати довготривалі зв'язки з партнерами та підсилити бренд-ідентифікацію підприємства на іноземних ринках.

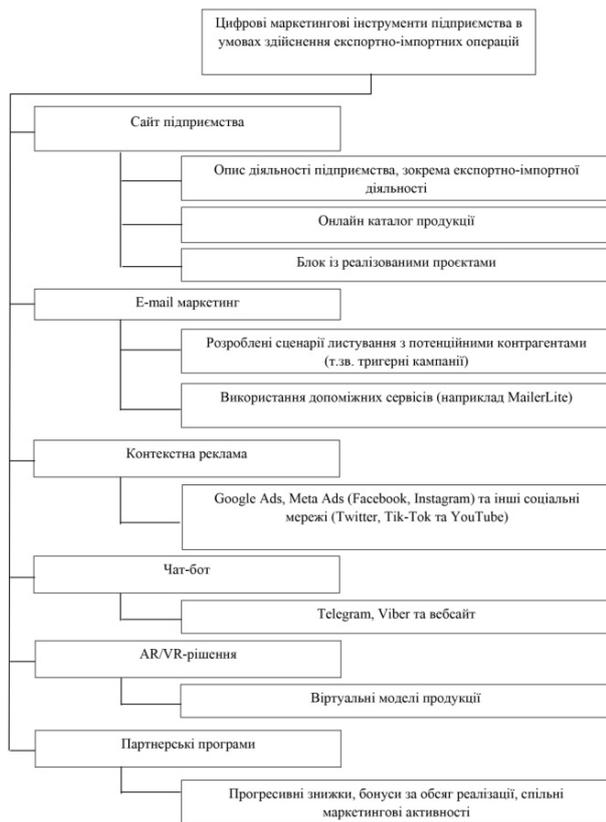


Рис. 2. Пропонована система цифрових маркетингових інструментів підприємства в умовах здійснення експортно-імпорتنних операцій [сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел]

Крім того, така модель дає змогу адаптувати комунікації відповідно до змін ринку, поведінки клієнтів та технологічних трендів. Завдяки інтеграції різних маркетингових інструментів в єдину систему, підприємство отримує можливість оперативного реагувати на інформаційні запити клієнтів, оптимізувати маркетингові витрати та забезпечувати персоналізовану взаємодію з кожним сегментом споживачів. Переваги розвитку цифрової присутності підприємства через поетапну імплементацію маркетингових інструментів подано на рис. 3.

Список використаних джерел

1. Ковальчук С.В., Ковинько О.М., Лісовський І.В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. № 1. С. 55-73.
2. Осипенко Н.О. Роль цифрових платформ у розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Херсонського національного університету*. 2024. № 51. С. 63–67.
3. Попадинець Н.М., Бондаренко В.М., Курей О.А., Маргітич В.В., Графська О.І. Цифровізація маркетингу та менеджменту в бізнесі: роль штучного інтелекту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 60-64.
4. Смирнова Т. Аналіз сучасних аспектів діджиталізації бізнес-комунікацій підприємств в Україні: напрями та інструменти. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 31. С. 62–67.
5. Струнгар А.В. Використання доповненої та віртуальної реальності в цифровому маркетингу: перспективи та приклади успішних кампаній. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 6.
6. Храпкіна В., Бухтєєва Т. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 362–373.

References

1. Kovalchuk S.V., Kovinko O.M., Lisovskiy I.V. The role of digital marketing in the activation of international business activities of enterprises. *Marketing and digital technologies*. 2018. Vol. 2. No. 1. pp. 55-73. (in Ukrainian).
2. Osypenko N.O. The role of digital platforms in the development of integrated marketing communications. *Scientific Bulletin of the Kherson National University*. 2024. No. 51. pp. 63–67. (in Ukrainian).
3. Popadynets N.M., Bondarenko V.M., Kurey O.A., Marhitych V.V., Hrafska O.I. Digitalization of marketing and management in business: the role of artificial intelligence. *Current problems of innovation economics and law*. 2025. No. 1. pp. 60-64. (in Ukrainian).
4. Smirnova T. Analysis of modern aspects of digitalization of business communications of enterprises in Ukraine: directions and



Рис. 3. Переваги розвитку цифрової присутності підприємства на іноземних ринках за допомогою маркетингових інструментів [сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел]

Рекомендований проєктний захід забезпечить підприємству низку переваг, зокрема: створення власного вебсайту компанії може забезпечити повноцінну інформаційну та функціональну підтримку; запуск e-mail кампаній – активувати повторні продажі та підвищити рівень персоналізованої комунікації; чат-боти – автоматизувати обслуговування клієнтів, а партнерські програми та AR/VR рішення – розширити канали просування та полегшити технічну демонстрацію продукції.

ВИСНОВКИ

Розвиток цифрової присутності підприємства через поетапну імплементацію маркетингових інструментів дасть змогу збільшити охоплення аудиторії, знизити вартість залучення клієнта, скоротити час обслуговування замовлень і, як наслідок, підвищити загальну ефективність експортно-імпорتنних операцій. У стратегічній перспективі це створює підґрунтя для сталого зростання прибутку та покращення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

tools. *Entrepreneurship and Innovations*. 2024. No. 31. pp. 62–67. (in Ukrainian).

5. Strungar A.V. The use of augmented and virtual reality in digital marketing: prospects and examples of successful campaigns. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2024. No. 6. (in Ukrainian).

6. Khrapkina V., Bukhtieieva T. Modern trends in marketing in wartime. *European scientific journal of economic and financial innovations*. 2025. No. 1(15). pp. 362–373. (in Ukrainian).

Mariana BORTNIKOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: mariana.h.bortnikova@lpnu.ua

Rostyslav KARABINOVYCH

junior economist, JSC Concern Galnaftogaz

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9960-0865>

e-mail: rostyslav.karabinovych.mnmem.2023@lpnu.ua

IMPLEMENTATION OF DIGITAL MARKETING TOOLS IN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EXPORT AND IMPORT OPERATIONS

Introduction. In today's environment of fierce competition and dynamic market development, marketing plays a key role in ensuring the stable operation and strategic development of a company. It not only shapes demand for products or services, but also helps build long-term relationships with customers, strengthen brand positioning, and adapt to changes in the external environment. The modern marketing approaches, strategies and tools used by Ukrainian companies in their export and import operations have changed significantly in recent years, influenced by both global and specific factors. In addition, the development of digital technologies has become the main driver of transformation in Ukraine and around the world.

The purpose of the paper is to identify and systematize modern digital marketing tools, as well as to formulate practical recommendations for their implementation in enterprises in the context of export and import operations.

Results. Based on the research conducted, it was found that the most significant impact on the effectiveness of marketing activities in the implementation of export-import operations is the digital presence of the enterprise. In view of this, the optimal approach is to implement a comprehensive project that provides for the development of a digital presence based on the phased implementation of digital marketing tools, which will include the development of a corporate website, the introduction of e-mail marketing systems, contextual advertising, the creation of a chatbot for customer support, as well as research into the possibilities of applying AR/VR technologies. The recommended system for using these tools involves a comprehensive, interconnected approach to communicating with potential customers through digital channels, which makes it possible to effectively reach various target audiences, increase consumer engagement, build long-term relationships with partners, and strengthen the company's brand image in foreign markets.

Conclusion. Developing a digital presence through the phased implementation of digital marketing tools will increase audience reach, reduce customer acquisition costs, shorten order processing times and, as a result, improve the overall efficiency of export and import operations. In the long run, this will lay the groundwork for steady profit growth and improved competitiveness in the international market.

Keywords: digitalization, digital marketing, marketing tools, digital presence, export and import operations

Юрій Васильович ФРАНТ

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4544-9385>

e-mail: yurii.v.frant@lpnu.ua

ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Удосконалено комплекс економічних показників оцінювання використання кадрового потенціалу підприємств в умовах післявоєнної відбудови, який побудовано на основі принципу «цінності для післявоєнної відбудови». Запропонованою системою передбачено виокремлення п'яти груп показників, які стосуються відновлювальної, адаптивної, інноваційної, соціальної та економічної цінності кадрового потенціалу, що дає змогу поєднати класичні фінансово-економічні параметри з іншими характеристиками, які є важливими в період післявоєнної відбудови. Для кожної групи сформовано набір індикаторів. Практичну апробацію комплексу економічних показників виконано на прикладі низки підприємств різних галузей.

Ключові слова: діагностика, економічний показник, кадри, кадровий потенціал, персонал, післявоєнна відбудова

ВСТУП

Для комплексного розуміння ефективності функціонування персоналу суб'єкта господарювання слід доповнювати наявні наукові напрацювання оцінювання економічних показників використання кадрового потенціалу з урахуванням специфіки післявоєнного періоду. Різні такі індикатори дають змогу виявити, наскільки кадрові ресурси підприємства трансформуються у конкретні результати діяльності – продуктивність, здатність до інновацій, конкурентоспроможність, участь у відбудовчих процесах тощо. Можна зробити висновок про те, що поєднання якісного позиціонування й кількісних вимірів формує комплексну основу для ухвалення управлінських рішень у післявоєнний період.

Як свідчить вивчення теорії і практики, проблематика формування економічних показників використання кадрового потенціалу підприємства не є новою. Як приклад В. Смачило [1] пропонує дворівневу систему таких оціночних індикаторів, які охоплюють економіко-мотиваційну, професійно-кваліфікаційну, психофізіологічну, культурно-моральну, соціально-гуманістичну, освітню та інноваційну компоненти. О. Дідченко та А. Довганюк [2] розрізняють кількісні та якісні показники, що характеризують кадровий потенціал. Першу групу формують, зокрема, професійно-кваліфікаційний склад кадрів, а також фінансові та трудові індикатори. Зі свого боку, якісні показники включають соціально-економічні, соціально-мотиваційні, освітньо-професійні та психофізіологічні індикатори.

У роботі І. Лебедевої та В. Томашевської [3, с. 80] до показників оцінювання кадрового потенціалу віднесено показники результативності, показники професійної поведінки, показники професійної діяльності, показники кваліфікації та показники, що характеризують особистісні особливості (комунікативні властивості, працездатність, управлінський потенціал, цілеспрямованість, організаційні здібності, стресостійкість, лідерські якості тощо). А. Бессонова [4] пропонує оцінювати кадровий потенціал суб'єкта господарювання за такими напрямками, як продуктивність праці, підвищення якості продукції, витрати на персонал, ефективність менеджменту, соціопсихологічна атмосфера в колективі та рівень задоволеності колективу. Кожному з цих напрямів

відповідають певні індикатори. Наприклад, напрям ефективності менеджменту стосується таких показників, як витрати на адміністративні служби та управлінські програми, а також показник ефективності застосування управлінських програм і продуктивність праці персоналу. Оцінювання кадрового потенціалу організації Н. Голлоджун та Я. Гавриць [5] пропонують здійснювати за критеріями кваліфікації і професіоналізму персоналу, ефективності інноваційного менеджменту, ефективності творчої діяльності та психометричних даних. Водночас автори до кожного такого критерію наводять низку показників оцінювання.

Вивчення цих та інших літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що у науковій літературі переважають підходи, які трактують оцінювання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання переважно крізь традиційні показники, зокрема чисельність персоналу, продуктивність праці, рівень плинності кадрів, особистісні параметри працівників тощо. Такі індикатори справді дають загальне уявлення про стан кадрових ресурсів, проте орієнтовані передусім на стабільні умови господарювання. Зрозумілим є те, що у ситуації післявоєнної відбудови національної економіки цього недостатньо: підприємства стикаються з проблемами відновлення чисельності персоналу, утримання ключових фахівців і забезпечення їхньої адаптації до нових умов роботи, з потребою у швидкій перекваліфікації тощо. Тому класичні індикатори варто доповнювати іншими характеристиками, що відображають особливості післявоєнного періоду. Саме ці якості визначають здатність підприємства ефективно функціонувати та брати участь у процесах відбудови економіки. Ці новаторські ініціативи повинні дати змогу оцінювати, з одного боку, поточний стан кадрових ресурсів організації, а з іншого – їхню спроможність забезпечувати відновлення й розвиток у післявоєнних умовах.

МЕТА роботи – вдосконалити комплекс показників економічного оцінювання використання кадрового потенціалу підприємства, що відрізнятиметься від наявних врахуванням принципу «цінності для післявоєнної відбудови» і забезпечуватиме можливість практичного моніторингу відновлювального, адаптивного, інноваційного, соціального та економічного складників

такого потенціалу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для розроблення комплексу показників економічного оцінювання використання кадрового потенціалу підприємства застосовано поєднання аналітичних, статистичних і порівняльних методів. На першому етапі проведено теоретичний аналіз наукових підходів до оцінювання кадрового потенціалу та визначено його ключові складники. Далі застосовано метод систематизації для побудови структури показників за п'ятьма вимірами: відновлювальним, адаптивним, інноваційним, соціальним та економічним. Для кількісного оцінювання індикаторів застосовано метод нормування та бальне шкалювання, що дало змогу сформувати інтегральний показник. Перевірку взаємозв'язків між складниками кадрового потенціалу та результатами діяльності підприємств здійснено за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

РЕЗУЛЬТАТИ

За результатами виконаних досліджень слід зауважити, що одним з підходів до формування комплексу показників економічного оцінювання використання кадрового потенціалу підприємства може стати принцип «цінності для післявоєнної відбудови», що передбачає розгляд такого кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як багатовимірної системи, яка створює відновлювальну, адаптивну, інноваційну, соціальну та економічну цінність для організації (рис. 1). Завдяки урахуванню цього принципу буде створено передумови для більш повного та комплексного оцінювання ролі персоналу у процесах відбудови, щоб зробити управлінські рішення обґрунтованішими та спрямованими на довгострокову стійкість.

Авторське розуміння принципу «цінності для післявоєнної відбудови» ґрунтується на ідеї, що кадровий потенціал підприємства у повоєнний період слід оцінювати не лише як ресурс, який забезпечує виконання виробничих функцій, а насамперед як чинник, що створює різновимірну цінність для процесів економічного і соціального відновлення. Мова йде про те, що індикатори оцінювання кадрового потенціалу організації мають відображати внесок персоналу у відбудову за ключовими напрямками:

– здатність відновлювати кадровий склад і забезпечувати безперервність роботи в умовах післявоєнної відбудови (відновлювальна цінність);

Таблиця 1 – Характеристика вимірів імплементації принципу «цінності для післявоєнної відбудови» для економічного оцінювання використання кадрового потенціалу підприємства (сформовано автором)

Виміри	Характеристика вимірів
Відновлювальна цінність	Характеризує здатність суб'єкта господарювання швидко відновлювати кадровий склад після втрат, спричинених війною, зберігати безперервність виробничих процесів та оперативно «закривати» вакансії у критичних професіях
Адаптивна цінність	Відображає гнучкість і готовність персоналу до перепрофілювання в умовах післявоєнної відбудови, освоєння нових технологій та методів роботи, реагування на зміну умов праці
Інноваційна цінність	Показує, наскільки персонал бере участь у розробленні та реалізації нових рішень, спрямованих на підвищення ефективності та підтримку процесів післявоєнної відбудови
Соціальна цінність	Визначає внесок суб'єкта господарювання та його працівників у соціальне середовище: інтеграція внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю, забезпечення рівних можливостей для жінок і молоді, підвищення якості робочих місць у регіоні. Така цінність сприяє зменшенню соціальної вразливості та підвищенню згуртованості громади.
Економічна цінність	Охоплює фінансові результати, що прямо пов'язані з ефективністю використання трудових ресурсів в умовах післявоєнної відбудови



Рис. 1. Виміри імплементації принципу «цінності для післявоєнної відбудови» для економічного оцінювання використання кадрового потенціалу підприємства (виокремлено автором)

– готовність адаптуватися до нових технологій й організаційних форм у повоєнний період (адаптивна цінність);

– спроможність генерувати інновації та долучатися до розвитку нових ринкових можливостей в умовах післявоєнної відбудови (інноваційна цінність);

– соціальна значущість у вигляді інтеграції у повоєнний період вразливих груп (соціальна цінність);

– економічна результативність, що визначається ефективністю використання праці й фінансовою віддачею від людського капіталу в умовах післявоєнної відбудови (економічна цінність).

Кожен з наведених на рис. 1 вимірів формує окремий напрям «цінності для післявоєнної відбудови» (табл. 1), а усі разом вони дають змогу оцінити кадровий потенціал підприємства комплексно – як ресурс, що впливає на економічні, організаційні та соціальні аспекти повоєнного відновлення.

Розуміння змісту та вимірів принципу «цінності для післявоєнної відбудови» є методологічною основою для формування системи індикаторів економічного оцінювання кадрового потенціалу. Кожен з наведених вимірів (відновлювальний, адаптивний, інноваційний, соціальний та економічний) задає специфічний ракурс аналізування й уможливорює визначення релевантних показників (табл. 2), що відображатимуть реальну спроможність персоналу робити внесок у процеси повоєнної відбудови.

Для перевірки практичного значення індикаторів економічного оцінювання використання кадрового потенціалу за принципом «цінності для післявоєнної відбудови» доцільно застосувати інструментарій кореля-

Таблиця 2 – Індикатори економічного оцінювання використання кадрового потенціалу підприємства за принципом «цінності для післявоєнної відбудови» (сформовано автором)

Індикатори	Формули розрахунку	Інтерпретація індикаторів
Відновлювальна цінність		
Середній час закриття вакансії T_{vac} , днів	$T_{vac} = \frac{\sum t_i}{n},$ де t_i – час від відкриття вакансії до її закриття; n – кількість вакансій, од.	Характеризує швидкість відновлення кадрового складу в критичних професіях у повоєнний період
Частка сформованого кадрового резерву P_{rez} , %	$P_{rez} = \frac{K_{rez}}{K_{zag}} \times 100,$ де K_{rez} – кількість посад, щодо яких сформовано кадровий резерв, од.; K_{zag} – загальна чисельність працівників, ос.	Відображає готовність підприємства оперативно замінювати працівників і підтримувати безперервність діяльності
Частка працівників, що повернулись на підприємство P_p , %	$P_p = \frac{K_{pov}}{K_{zag}} \times 100,$ де K_{pov} – кількість працівників, які повернулись працювати на підприємство з-за кордону або інших регіонів, ос.	Індикатор відображає спроможність суб'єкта господарювання відновлювати кадрову базу за рахунок власних працівників
Адаптивна цінність		
Частка працівників, які пройшли перекваліфікацію за останній рік P_{perk} , %	$P_{perk} = \frac{K_{perk}}{K_{zag}} \times 100,$ де K_{perk} – кількість працівників, які завершили програми підвищення кваліфікації, ос.	Відображає готовність персоналу до освоєння нових компетентностей
Рівень використання гнучких форм зайнятості R_{gfs} , %	$R_{gfs} = \frac{K_{pvr}}{K_{zag}} \times 100,$ де K_{pvr} – кількість працівників підприємства, що працюють віддалено, на тимчасових контрактах та у формі part-time, ос.	Характеризує рівень адаптації підприємства до нестабільних умов праці
Інноваційна цінність		
Частка працівників, залучених до інноваційних чи відбудовчих проєктів P_{inn} , %	$P_{inn} = \frac{K_{inn}}{K_{zag}} \times 100,$ де K_{inn} – кількість працівників підприємства, що беруть участь у проєктах модернізації, оптимізації чи відновлення, ос.	Показує, наскільки персонал інтегрований у процеси інновацій та відбудови, а також рівень активності працівників у розвитку підприємства
Кількість реалізованих інноваційних ініціатив працівників I_{inic} , од.	$I_{inic} = \sum i,$ де i – запропоновані та реалізовані працівниками інноваційні ідеї, од.	Характеризує рівень творчої та інноваційної активності персоналу підприємства
Частка працівників, які беруть участь у програмах безперервного навчання P_{edu} , %	$P_{edu} = \frac{K_{edu}}{K_{zag}} \times 100,$ де K_{edu} – кількість працівників підприємства, які беруть участь у програмах безперервного навчання, ос.	Показує орієнтацію колективу на розвиток компетентностей для інновацій
Соціальна цінність		
Частка працівників із соціально вразливих груп, інтегрованих у трудові колективи P_{soc} , %	$P_{soc} = \frac{K_{soc}}{K_{zag}} \times 100,$ де K_{soc} – кількість працівників підприємства з числа ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю тощо, ос.	Характеризує внесок підприємства у соціальну стабільність і згуртованість громади, а також здатність інтегрувати вразливі групи у трудові відносини
Економічна цінність		
Рівень доданої вартості на одного працівника E_{dod} , тис. грн	$E_{dod} = \frac{V_{dod}}{K_{zag}} \times 100,$ де V_{dod} – обсяг доданої вартості, створений підприємством за рік, тис. грн	Відображає економічну результативність використання кадрового потенціалу та його здатність створювати фінансовий ефект
Рівень ефективності витрат на персонал R_{evp} , %	$R_{evp} = \frac{P}{F_{op}} \times 100,$ де P – величина прибутку підприємства, тис. грн; F_{op} – величина фонду оплати праці, тис. грн	Характеризує доцільність й економічну віддачу інвестицій у персонал

ційно-регресійного аналізу, який, як відомо, дає змогу виявити силу та напрям впливу кадрових характеристик на фінансові результати підприємства. Як залежну змінну пропонується розглядати чистий дохід від реалізації продукції (Y), що є одним з ключових індика-

торів економічної ефективності господарської діяльності. До системи факторів включено по одному індикатору з кожного виміру принципу «цінності для післявоєнної відбудови»:

– частку працівників, що повернулись на підпри-

емство (X_1) як відображення відновлювальної цінності;

– частку працівників, які пройшли перекваліфікацію за останній рік (X_2) як індикатор адаптивності;

– частку працівників, залучених до інноваційних чи відбудовчих проєктів (X_3) як прояв інноваційної активності;

– частку працівників із соціально вразливих груп, інтегрованих у трудові колективи (X_4) як маркер соціальної цінності;

– рівень доданої вартості на одного працівника (X_5) як ключовий індикатор економічної результативності використання трудових ресурсів.

Побудована у такій конфігурації модель дає змогу перевірити гіпотезу про те, що покращення кожного з вимірів кадрового потенціалу позитивно корелює зі зростанням чистого доходу від реалізації продукції, а отже, підвищує здатність суб'єкта господарювання до відновлення та розвитку у післявоєнний період. Так, у нашому разі слід розглядати дві гіпотези:

– N_0 (нульова гіпотеза): індикатори кадрового потенціалу не мають істотного впливу на фінансові результати підприємства (на зростання чистого доходу від реалізації продукції);

– N_1 (альтернативна гіпотеза): покращення індикаторів кадрового потенціалу позитивно корелює з економічними результатами суб'єкта господарювання (впливає на зростання чистого доходу).

Водночас застосування кореляційного аналізу дасть змогу оцінити силу і напрям зв'язку між окремими показниками (наприклад, чи зростає дохід від реалізації продукції з підвищенням частки працівників, які пройшли перекваліфікацію за останній рік). Зі свого боку, регресійний аналіз уможливує побудову моделі залежності результативного показника (дохід від реалізації продукції) від кількох чинників використання кадрового потенціалу.

Формалізована модель у нашому разі буде такою:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \varepsilon_i, \quad (1)$$

де Y_i – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;
 X_1 – частка працівників, що повернулися на підприємство

(індикатор відновлювальної цінності); X_2 – частка працівників, які пройшли перекваліфікацію за останній рік (індикатор адаптивності); X_3 – частка працівників, залучених до інноваційних чи відбудовчих проєктів (індикатор інноваційної активності); X_4 – частка працівників із соціально вразливих груп, інтегрованих у трудові колективи (індикатор соціальної цінності); X_5 – рівень доданої вартості на одного працівника (індикатор економічної результативності використання трудових ресурсів); $\beta_0 \dots \beta_5$ – параметри моделі; i – i -те підприємство; ε_i – випадкова похибка.

Для оцінювання параметрів моделі варто застосувати метод найменших квадратів із застосуванням стандартних похибок. Попередньо слід теж здійснити перевірку таких припущень:

– нормальність і гомоскедастичність залишків;

– відсутність мультиколінеарності між факторами;

– лінійність зв'язків між залежною та незалежними змінними.

Як відомо зі статистики, для забезпечення коректності результатів індикатори, що мають відсоткове вираження, варто за необхідності нормувати (подавати у частках або стандартизувати), а для показників у грошовому вимірі можна застосовувати логарифмування.

Проведене моделювання для трьох українських підприємств із застосуванням залежної змінної «чистий дохід від реалізації продукції» (у млн грн) та набору стандартизованих факторів використання кадрового потенціалу (табл. 3) показало, що побудовані регресійні моделі є статистично узгодженими та придатними для формування низки аналітичних висновків. У всіх випадках значення коефіцієнта детермінації (R^2) вказує на досить високий рівень пояснювальної здатності моделей, що свідчить про суттєвий вплив кадрових характеристик, сформованих за принципом «цінності для післявоєнної відбудови», на економічні результати діяльності суб'єктів господарювання. Водночас виправлені значення R^2 ($Adj. R^2$) є нижчими, що пояснюється обмеженістю вибірки, однак не нівелює загальної адекватності побудованих моделей.

Таблиця 3 – Кореляційно-регресійні моделі оцінювання впливу використання кадрового потенціалу на чистий дохід підприємств (розраховано автором)

Підприємства	Кореляційно-регресійні моделі (Y у млн грн, X – стандартизовані)	R^2	$Adj. R^2$	$F(p)$	Durbin–Watson	Jarque–Bera p
ТОВ «Клінгспор»	$Y = 0,839 + 0,042X_1 + 0,049X_2 + 0,056X_3 + 0,027X_4 + 0,054X_5$	0,937	0,858	0,016	1,875	0,6772
ТзОВ «Хегельманн Транспорте Юкрейн»	$Y = 0,531 + 0,020X_1 + 0,007X_2 + 0,007X_3 + 0,006X_4 + 0,016X_5$	0,787	0,521	0,158	2,126	0,4756
ТзОВ «Видавничий дім «УКРПОЛ»	$Y = 1,229 + 0,008X_1 + 0,015X_2 + 0,023X_3 + 0,010X_4 + 0,051X_5$	0,822	0,601	0,114	1,331	0,7468

Аналізування параметрів усіх побудованих кореляційно-регресійних моделей показало, що у структурі факторів найпомітніший позитивний вплив на чистий дохід суб'єктів господарювання мають індикатори адаптивності та інноваційної активності персоналу. Ці закономірності виявляються у статистично вищих коефіцієнтах за змінних, що відображають частку працівників, які пройшли перекваліфікацію (X_2), а також залученість персоналу до інноваційних чи відбудовчих проєктів X_3 . Для окремих підприємств (ТОВ «Клінгспор» та ТзОВ

«Видавничий дім «УКРПОЛ»») важливим чинником виявилась й економічна цінність, що виражалась рівнем доданої вартості на одного працівника (X_5). Усі ці змінні мають очікуваний позитивний знак, що підтверджує сформульовану гіпотезу про зростання чистого доходу за умов покращення кадрових характеристик.

Слід зауважити, що значення F -критерію для частини моделей засвідчує статистичну значущість моделювання загалом, тоді як для інших підприємств цей показник перебуває на межі критичного рівня. Зрозу-

міло, що частково це пояснюється обмеженою кількістю спостережень. Додаткові діагностичні перевірки (критерії Durbin-Watson, Jarque-Bera) підтвердили відсутність серйозних проблем з автокореляцією та нормальністю розподілу залишків. Так, побудовані моделі варто розглядати як методично коректні й придатні для застосування у подальшому аналізованні.

ВИСНОВКИ

Запропонований комплекс економічних показників дає змогу усебічно оцінювати використання кадрового

потенціалу підприємства з урахуванням не лише його продуктивності, а й здатності до відновлення, адаптації, інноваційного розвитку та соціальної інтеграції. Поєднання п'яти вимірів (відновлювального, адаптивного, інноваційного, соціального й економічного) формує цілісну картину впливу персоналу на результати господарської діяльності та на процеси післявоєнної відбудови. Апробація практичності підходу на прикладі низки суб'єктів господарювання показала його дієвість.

Список використаних джерел

1. Смачило В.В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18. Вип. 2. С. 58-70.
2. Дідченко О.І., Довганюк А.В. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 5.
3. Лебедева І.Ю., Томашевская В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75-81.
4. Бессонова А.В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 5-9.
5. Голоджун Н., Гаврись Я. Методичні підходи щодо оцінювання кадрового потенціалу інноваційного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6. Т. 4. С. 270-273.

References

1. Smachylo V.V. The system of evaluation indicators of personnel potential at the enterprise. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2019. Vol. 18. Issue. 2. pp. 58-70. (In Ukrainian).
2. Didchenko O.I., Dovhaniuk A.V. Assessment of the human resources potential of an industrial enterprise. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2013. No. 5. (In Ukrainian).
3. Liebedieva I.Yu., Tomashevskaya V.O. Approaches to personnel assessment as a component of human resources potential analysis and technology for its development. *Investitsii: praktyka ta dosvid*. 2018. No. 12. pp. 75-81. (In Ukrainian).
4. Bessonova A.V. Modern methods of determining and ways to improve the efficiency of human resources use. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*. 2021. No. 29. pp. 5-9. (In Ukrainian).
5. Holodzhun N., Havryis Ya. Methodological approaches to assessing the human resources potential of an innovative enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. No. 6. Vol. 4. pp. 270-273. (In Ukrainian).

Yurii FRANT

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4544-9385>
e-mail: yurii.v.frant@lpnu.ua

ECONOMIC INDICATORS OF THE USE OF THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Introduction. In the context of the post-war reconstruction of the national economy, the use of traditional approaches to the economic assessment of human resources is insufficient. Enterprises face the challenges of restoring staff numbers, retaining key specialists and ensuring their adaptation to new working conditions, the need for rapid retraining, etc. Therefore, the classical indicators should be supplemented by other characteristics that reflect the peculiarities of the post-war period.

The purpose of the paper is a set of economic indicators for assessing the potential of human resources in enterprises during post-war reconstruction has been improved, based on the principle of "value for post-war reconstruction".

Results. The proposed system allocates five groups of indicators related to the restorative, adaptive, innovative, social, and economic value of human resources. This approach allows for the combination of classical financial and economic parameters with other characteristics that are important in the period of post-war reconstruction. A set of indicators has been developed for each group. For example, the replacement value parameter includes the average time to fill a vacancy, the share of the formed personnel reserve, and the share of employees who returned to the enterprise. In turn, the indicators of adaptive value include the share of employees who have been retrained over the past year and the level of use of flexible forms of employment. The group of indicators reflecting innovative value includes the share of employees involved in innovative or reconstruction projects, the number of implemented innovative employee initiatives, and the share of employees participating in continuous learning programmes. The proportion of employees from socially vulnerable groups integrated into the workforce is an indicator of social value. The indicators of economic value include the added value per employee and the efficiency of personnel costs. Such a systematisation ensures the comprehensiveness of the approach and its applied value, allowing a business entity to measure the economic return on human resources and assess its contribution to the recovery process, resilience to challenges, and social significance. The set of economic indicators was tested in practice on several enterprises in various industries.

Conclusions. The results of such testing confirmed the tool's suitability for comparative analysis, identifying strengths and weaknesses of HR policy, and developing sound management decisions during the post-war economic transformation period.

Keywords: diagnostics, economic indicator, personnel, personnel potential, personnel, post-war reconstruction

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.10.4>
УДК 338.243

Анна Михайлівна ГРИЦУК

к.е.н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>
e-mail: anna.hryshchuk@lnu.edu.ua

Галина Ігорівна ТИБІНКА

к.е.н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1212-8541>
e-mail: galyna.tybinka@lnu.edu.ua

ГЕНЕЗИС РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕД В УКРАЇНІ

У статті досліджено генезис та сучасний стан системи митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Проаналізовано основні етапи її становлення (їх виокремлено 7, починаючи з 1991 р.) та визначено ключові напрями реформування в умовах євроінтеграції й воєнного стану. Особливу увагу приділено впровадженню механізму «єдиного вікна», цифровізації процедур і трансформації митної політики у сфері оборони та безпеки держави. Також окреслено основні недоліки та визначено пріоритетними напрями розвитку митного регулювання в Україні. Зроблено висновки про застосування комплексного підходу до підвищення результативності митного регулювання.

Ключові слова: митне регулювання, митна політика, ЗЕД, генезис, цифровізація митних процедур

ВСТУП

Митне регулювання є одним із ключових інструментів реалізації державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що забезпечує баланс між захистом національних інтересів та інтеграцією у світову економічну систему. Формування та розвиток системи митного регулювання в Україні має складний і багатоступеневий характер, зумовлений історичними трансформаціями, змінами у політичному та економічному устрої держави, прагненням до гармонізації з міжнародними та європейськими стандартами, а також складною ситуацією в державі, пов'язаною з російсько-українською війною.

Дослідження генезису системи митного регулювання дає змогу простежити еволюцію законодавчої бази, інституційних механізмів та організаційних засад діяльності митних органів. Особливу увагу тут слід приділити впливу глобалізаційних процесів, розвитку інформаційних технологій та посиленню ролі міжнародних організацій у формуванні сучасних принципів митної політики.

МЕТА роботи – дослідження та аналіз генезису розвитку системи митного регулювання ЗЕД в Україні з погляду наукового та практичного значення, оскільки сприятиме розумінню закономірностей трансформації митної системи, визначенню її сильних і слабких сторін та формуванню напрямів подальшого вдосконалення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стаття базується на законодавчих документах, матеріалах вітчизняних періодичних видань. У статті застосовано такі методи, як аналіз, синтез, порівняння, пояснення, узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», митне регулювання – це регулювання питань, пов'язаних зі встановленням мит та інших податків, які справляються під час переміщення товарів через митний кордон України, процедурами митного контролю, організацією діяльності органів мит-

ного контролю України [1]. Така діяльність є важливим елементом реалізації державної економічної політики, оскільки забезпечує ефективне функціонування зовнішньоекономічних зв'язків та захист національних інтересів.

Митне регулювання ЗЕД в Україні здійснюється з метою:

- забезпечення збалансованого розвитку національної економіки та підтримання макроекономічної рівноваги на внутрішньому ринку;
- стимулювання структурних трансформацій в економіці, зокрема у сфері зовнішньоекономічних відносин (ЗЕВ) суб'єктів господарювання;
- формування сприятливих умов для інтеграції національної економіки у світову економічну систему та підвищення її конкурентоспроможності.

Основним завданням митного регулювання є захист української економіки від негативних зовнішніх впливів, забезпечення економічної безпеки держави та створення умов для сталого розвитку національного господарства. У сучасних умовах митне регулювання є не лише фіскальним інструментом, але й важливим складником системи державного управління, що визначає напрями формування міжнародних економічних відносин, принципи справедливого оподаткування та забезпечення прозорості зовнішньоторговельних операцій.

Історично головне завдання митної політики України – забезпечення надходжень до державного бюджету за рахунок митних платежів. Проте на сучасному етапі розвитку економічних відносин відбулися суттєві зміни у підходах до митного регулювання. Воно дедалі більше орієнтується на сприяння розвитку підприємництва, оптимізацію митних процедур, підвищення ефективності контролю та гармонізацію митного законодавства із міжнародними стандартами, зокрема нормами ЄС.

Сьогодні діяльність митних органів України спрямовано на створення сприятливого зовнішньоекономічного середовища, який би забезпечував ефективний сталий та безпечний розвиток держави. У цьому контексті митна політика охоплює широкий спектр напрямів

державного управління, зокрема:

- у сфері державної безпеки: через запобігання контрабанді та незаконному обігу товарів;

- у сфері охорони державного кордону: шляхом вдосконалення системи митного контролю та спрощення процедур для легального бізнесу;

- в економічній сфері: шляхом стимулювання зовнішньоторговельної активності та залучення інвестицій;

- в екологічній сфері: через контроль за переміщенням екологічно небезпечних товарів і відходів.

На окрему увагу заслуговує митна політика у військовій сфері, що є особливо важливим для нашого сьогодення, що передбачає:

- контроль за міжнародним обігом товарів військового та подвійного призначення: митні органи здійснюють перевірку дотримання спеціальних режимів експорту, імпорту, транзиту та реекспорту військових товарів відповідно до вимог міжнародних режимів контролю (Васенаарська домовленість [2], Режим контролю за ракетними технологіями тощо);

- забезпечення обороноздатності держави: митна політика сприяє оперативному ввезенню озброєння, техніки, комплектуючих, засобів зв'язку, медицини, гуманітарних вантажів для потреб оборони. Для цього передбачаються пільги з оподаткування, спрощені процедури митного оформлення та пріоритетне обслуговування;

- запобігання контрабанді зброї та незаконному переміщенню стратегічних ресурсів: у період воєнного стану митні органи тісно взаємодіють із Службою безпеки України, Держприкордонслужбою та Міністерством оборони для виявлення і припинення спроб не законного переміщення зброї, боєприпасів, вибухових речовин та технологій військового призначення;

- митно-економічна підтримка оборонно-промислового комплексу: запровадження цільових митних режимів (наприклад, тимчасового ввезення або митного складу) дає змогу підприємствам ОПК ефективніше використовувати імпортовані матеріали й обладнання для виробництва оборонної продукції;

- міжнародне співробітництво у сфері митної безпеки: Україна бере участь у спільних митних операціях із країнами-партнерами НАТО та ЄС, обмінюється інформацією про незаконне переміщення військових вантажів, що посилює колективну безпеку;

- захист критичної інфраструктури: митні органи здійснюють контроль за ввезенням технічних засобів, які можуть вплинути на кібербезпеку, енергетичну стабільність або логістичні ланцюги, важливі для функціонування військової та оборонної інфраструктури.

Генезу розвитку митного регулювання в Україні через призму логічних послідовних етапів подано у табл. 1.

Важливим моментом формування системи митного регулювання в Україні стало її входження до Світової організації торгівлі у 2008 р. та пов'язана з цим лібералізація зовнішньої торгівлі, приведення національної митної політики у відповідність до міжнародних норм і стандартів. Саме цей період став поворотним моментом у трансформації української митної системи – від переважно фіскального механізму до інструменту сприяння розвитку ЗЕВ.

Одним із ключових досягнень митної реформи останніх років стало запровадження механізму «єдиного вікна» для міжнародної торгівлі, що забезпечив істотне

спрощення процедур митного контролю та підвищення рівня цифровізації ЗЕД. Впровадження цього механізму сприяло переведенню в електронний формат більшості операцій між суб'єктами господарювання, митними та контролюючими органами. Упродовж 2016–2020 рр. реалізовано комплекс заходів – від удосконалення законодавчої бази до створення технічних інструментів для ефективного функціонування системи. Важливим результатом цього процесу стало розроблення та запуск державного інформаційного вебпорталу «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», який забезпечив інтеграцію міжвідомчої взаємодії в електронному середовищі.

Подальший розвиток цифровізації митних процедур закріплено Законом України від 6 вересня 2018 р. «Про внесення змін до Митного кодексу України та деяких інших законів України щодо запровадження механізму «єдиного вікна» та оптимізації здійснення контрольних процедур при переміщенні товарів через митний кордон України» [4]. Згідно з цим законом скорочено кількість видів державного контролю, що здійснювалися під час переміщення товарів через митний кордон, та запроваджено заборону вимагати від підприємств подання документів у паперовій формі, що стало важливим кроком до електронного врядування.

З початком повномасштабної збройної агресії росії проти України 24 лютого 2022 р. та введенням воєнного стану митна політика держави зазнала суттєвих змін. Кабінет Міністрів України прийняв Постанову від 9 березня 2022 р. № 236 «Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану» [5]. Нею передбачено можливість здійснення декларування товарів на основі попередньої митної декларації без обов'язкового пред'явлення їх митним органам. Також запроваджено оформлення товарів без застосування заходів з нетарифного регулювання (крім державного експортного контролю) та надано право на відстрочення сплати митних платежів під час імпорту товарів, необхідних для забезпечення оборонних потреб і гуманітарних завдань.

Водночас, попри активну трансформацію системи митного регулювання, зберігається низка проблем і викликів, зумовлених як воєнними подіями, так і недосконалістю інституційного середовища. До основних недоліків належать: поширеність контрабанди та тіншових схем переміщення товарів через державний кордон; значна кількість правопорушень у сфері захисту прав інтелектуальної власності; невідповідність чинної системи митного контролю сучасним міжнародним стандартам пропускну здатності; наявність шахрайських і корупційних практик у діяльності митних органів; високий рівень тінізації ЗЕД.

У сучасних умовах пріоритетними напрямками розвитку митного регулювання в Україні є: спрощення та прискорення процедур митного оформлення товарів військового і подвійного призначення, критичного імпорту та гуманітарної допомоги; підвищення рівня безпеки у пунктах пропуску та посилення контролю за незаконним перетинанням кордону; цифровізація та спрощення процедур ліцензування, декларування й оплати митних платежів; удосконалення комунікацій між митними органами та суб'єктами ЗЕД, зокрема через електронні сервіси; впровадження інноваційних технологій і сучасних аналітичних інструментів для підвищення ефективності митних послуг.

Таблиця 1 – Генеза розвитку системи митного регулювання ЗЕД в Україні (доповнено авторами на основі [3, с. 368])

Етап	Період	Опис
I Дія митного тарифу СРСР	1991–1993 pp.	Характеризується майже цілковитою відсутністю митного регулювання. Митне регулювання тоді визначалося митним тарифом СРСР 1981 р., а з січня 1993 р. введено Єдиний митний тариф України. І лише через 20 років з прийняттям Митного кодексу червні 2012 р. його дію припинено.
II Формування основ митної політики України	1994–1995 pp.	Характерне оподаткування експортно-імпорتنних операцій здебільшого з фіскальною метою. У цей час формуються основи митної політики, зокрема у 1994 р. створюється Митно-тарифна рада, яку ліквідовано в 2013 р. Слід зауважити, що впровадження на цьому етапі фіскальних мит вплинуло на зниження темпів економічного занепаду та сприяло поступовому відновленню економіки і формуванню позитивного платіжного балансу держави.
III Відповідність системи митного регулювання вимогам ГАТТ/СОТ	1996–1998 pp.	Характеризується впровадженням більш активних методів, спрямованих на захист вітчизняної промисловості. На цьому етапі система митного регулювання приводиться у відповідності до вимог Генеральної угоди з тарифів і торгівлі 1994 р. (ГАТТ) та Світової Організації Торгівлі (СОТ). Ставки на імпорт сировини встановлено на мінімальному рівні, вводиться експортне мито на певні види товарів.
IV Підвищення ставок мита, контрабандні схеми	1999–2005 pp.	Проходить вдосконалення митного регулювання згідно з нормами міжнародного митного законодавства та вимог ГАТТ/СОТ. Проводиться поступова оптимізація ставок мит та товарної номенклатури. Підвищення ставок мита на готову продукцію сприяє тінізації економіки та виникненню контрабандних схем.
V Україна стає членом СОТ	2006–2010 pp.	Активується співпраця із СОТ шляхом підписання 35 із 44 двосторонніх протоколів стосовно доступу до ринків товарів та послуг. У 2008 р. Україна стає повноправним членом СОТ, в рамках якої проводиться лібералізація імпортного та експортного тарифів, що супроводжується зниженням ставок мита на значну кількість товарів.
VI Реформування митниці, введення в дію нового Митного Кодексу	2010–2021 pp.	Характеризується змінами в структурі митного регулювання, що посилює контроль за правильністю визначення митної вартості, класифікації та країни походження товарів. Ключовими пріоритетами реформування митниці стають скорочення часу митного оформлення, впровадження митного пост аудиту, єдиного вікна та електронного декларування товарів. Головною особливістю цього етапу є введення в дію нового Митного Кодексу від 13.03.2012 р., який радикально змінив митне законодавство держави загалом. Він містить низку нововведень, які направлено на спрощення процедур митного оформлення товарів.
VII Введення режиму воєнного стану, цифровізація митних процедур	3 24.02.2022 р.	В Україні введено режим воєнного стану, що вносить свої корективи у питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України. Зокрема, система митного регулювання в Україні зазнала суттєвих трансформацій, спрямованих на забезпечення обороноздатності держави та стабілізацію зовнішньоекономічних процесів в умовах воєнного стану. Впроваджено спрощені процедури митного оформлення, зокрема для товарів військового, подвійного та гуманітарного призначення, а також запроваджено механізми відстрочення сплати митних платежів. Водночас митна служба зіткнулася з новими викликами: зростанням ризиків контрабанди, посиленням потреби у безпеці кордонів і необхідністю цифровізації процесів у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

Підвищення результативності митного регулювання потребує комплексного підходу, який передбачає стабілізацію соціально-економічної і політичної ситуації, формування ефективної державної підтримки пріоритетних галузей національного виробництва, обмеження

імпорту продукції, що шкодить внутрішньому ринку, підвищення конкурентоспроможності українських товарів, а також активне залучення іноземних інвестицій і поглиблення інтеграції України у світовий економічний простір.

Список використаних джерел

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
2. Вассенаарська домовленість щодо контролю за експортом звичайних озброєнь та товарів і технологій подвійного використання: Домовленість від 01.07.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_177#Text
3. Гришук А.М., Кохан М.О. Господарсько-правове адміністрування. Київ, 2023. 376 с.
4. Про внесення змін до Митного кодексу України та деяких інших законів України щодо запровадження механізму «єдиного вікна» та оптимізації здійснення контрольних процедур при переміщенні товарів через митний кордон України: Закон України від 06.09.2018 р. № 2530-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2530-19#Text>
5. Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2022 р. № 236-2022-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text>

References

1. On Foreign Economic Activity: Law of Ukraine of April 16, 1991, No. 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959->

12#Text (in Ukrainian).

2. Wassenaar Arrangement on Export Controls for Conventional Arms and Dual-Use Goods and Technologies: Arrangement of July 1, 1996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_177#Text (in Ukrainian).

3. Hryshchuk A.M., Kokhan M.O. *Economic and Legal Administration*. Kyiv, 2023. 376 p. (in Ukrainian).

4. On Amendments to the Customs Code of Ukraine and Certain Other Laws of Ukraine Regarding the Implementation of the “Single Window” Mechanism and Optimization of Control Procedures for the Movement of Goods Across the Customs Border of Ukraine: Law of Ukraine of September 6, 2018, No. 2530-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2530-19#Text> (in Ukrainian).

5. Some Issues of Customs Clearance of Certain Goods Imported into the Customs Territory of Ukraine During Martial Law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 9, 2022, No. 236-2022-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).

Anna HRYSHCHUK

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>

e-mail: anna.hryshchuk@lnu.edu.ua

Halyna TYBINKA

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1212-8541>

e-mail: galyna.tybinka@lnu.edu.ua

GENESIS OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINE’S CUSTOMS REGULATION SYSTEM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

The paper examines the genesis and current state of the customs regulation system of foreign economic activity in Ukraine. It traces the historical evolution of customs policy from the early 1990s to the present day, emphasizing key stages of institutional development and legislative transformation. Special attention is given to Ukraine’s accession to the World Trade Organization in 2008, which marked the beginning of trade liberalization and harmonization of customs procedures with international standards. The study highlights the implementation of the “Single Window” mechanism for international trade, which significantly simplified customs clearance procedures and promoted the digitalization of external economic interactions.

In the context of Russia’s full-scale aggression since February 24, 2022, Ukraine’s customs system has undergone significant transformations aimed at strengthening national defense capacity and ensuring the continuity of foreign trade under martial law. Simplified customs procedures for military, dual-use, and humanitarian goods, as well as mechanisms for deferring customs payments, have been introduced. Despite these reforms, a range of issues remain, including smuggling, corruption risks, and noncompliance with international control standards.

The research identifies current priorities for the development of Ukraine’s customs policy: accelerating customs procedures for critical imports, enhancing border security, expanding digitalization and e-governance, and implementing innovative technologies to improve transparency and efficiency. It is concluded that improving the effectiveness of customs regulation requires a comprehensive approach combining economic stabilization, institutional modernization, support for domestic industries, and deeper integration into the global economy.

Keywords: *customs regulation, customs policy, foreign economic activity (FEA), genesis, digitalization of customs procedures*

Сергій Петрович ЛЕОНТОВИЧ

к.е.н., доцент кафедри, Навчально-науковий центр оборонного менеджменту Національного університету оборони України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0393-1869>
e-mail: gymr2020@i.ua

Вікторія Вікторівна СОТНИК

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>
e-mail: vikasotnyk@ukr.net

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ

Статтю присвячено дослідженню впливу цифрової трансформації на ефективність управління проєктами в оборонно-промисловому комплексі України. Розглянуто ключові цифрові інструменти та платформи, зокрема системи управління проєктами, цифрові двійники, аналітику великих даних, інтегровані платформи та автоматизовані системи моніторингу. Проаналізовано практичні аспекти впровадження цих технологій на українських підприємствах, включно з підвищенням точності прогнозування, оптимізацією ресурсів, скороченням термінів виконання завдань та зниженням ризиків.

Ключові слова: цифрова трансформація, оборонно-промисловий комплекс, управління проєктами, цифрові технології, національна безпека

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової епохи оборонно-промисловий комплекс (ОПК) стикається з необхідністю докорінного переосмислення підходів до управління проєктами, що зумовлено швидким розвитком інформаційних технологій (ІТ), автоматизації, штучного інтелекту (ШІ) та систем аналізу великих даних. Цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й ключовим чинником забезпечення стратегічної гнучкості, конкурентоспроможності та національної безпеки. Застосування цифрових технологій у проєктному менеджменті ОПК дає змогу оптимізувати процеси планування, контролю та координації, підвищити точність прогнозування ризиків і результатів, а також забезпечити прозорість управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу проєкту від ініціації до реалізації та моніторингу. Особливою актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли ефективність управління оборонними проєктами безпосередньо впливає на здатність держави оперативно реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати технологічну перевагу та ресурсну стійкість. Цифровізація управлінських процесів створює передумови для інтеграції інноваційних рішень, побудови єдиних інформаційних платформ і підвищення ефективності взаємодії між усіма учасниками оборонних проєктів від урядових структур до виробників озброєння та наукових центрів. У цьому контексті дослідження впливу цифрової трансформації на ефективність управління проєктами в ОПК є важливим науковим і практичним завданням, що сприятиме формуванню сучасної моделі управління, здатної забезпечити стійкий розвиток і технологічну модернізацію сектору оборони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням питання впливу цифрової трансформації на ефективність управління проєктами в ОПК займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників варто відзначити А. Коваленко,

який у своїх працях наголошує на важливості інтеграції цифрових інструментів управління проєктами з використанням бізнес-моделей, це можна застосувати й для проєктних циклів оборонних підприємств, зокрема для систем електронного моніторингу, планування та оцінювання ефективності проєктів [2]. Ю. Міронова та В. Бурко у своїх дослідженнях підкреслюють роль цифровізації у підвищенні прозорості управлінських процесів, оптимізації розподілу ресурсів і мінімізації ризиків у діяльності оборонних структур [5]. Я. Колодінська звертає увагу на значення інформаційно-аналітичних систем (ІАС) та автоматизованих платформ у підвищенні точності управлінських рішень в реалізації ІТ-проєктів та стартапів в умовах цифрової економіки [3]. Т. Костьов'ят та В. Рогов досліджують вплив впровадження програмно-цілового підходу та цифрових технологій на підвищення ефективності реалізації оборонних програм, акцентуючи на взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості організації та результативністю її проєктів [4].

Значний внесок у вивчення проблематики цифровізації оборонної сфери зробили і зарубіжні науковці. Так, J. Mattila аналізує цифрову трансформацію управлінських процесів у військових організаціях, підкреслюючи важливість адаптації організаційних структур до вимог нової цифрової парадигми [7]. S. Kapotas досліджує вплив цифрової культури підприємства на результативність трансформаційних процесів у національному оборонному секторі, роблячи висновок, що ключову роль відіграє рівень готовності персоналу до застосування цифрових технологій [6]. Результати досліджень свідчать, що цифрова трансформація стає одним з ключових чинників підвищення ефективності управління проєктами в ОПК. Її впровадження дає змогу не лише автоматизувати процеси планування й контролю, а й створити нову модель управління, засновану на даних, швидкій адаптації та міжвідомчій інтеграції.

МЕТА статті полягає у дослідженні впливу цифрової трансформації на ефективність управління проєктами в ОПК, визначенні ключових факторів, що зумов-

люють успішність цифровізації управлінських процесів, та обґрунтуванні напрямів вдосконалення системи проєктного менеджменту в умовах цифрової модернізації оборонної сфери.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою статті є праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правові акти у сфері цифрової трансформації та управління оборонними проєктами, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій. У дослідженні застосовано методи індукції та дедукції для узагальнення теоретичних положень; аналізу та синтезу – для розкриття взаємозв'язку між цифровими технологіями та ефективністю управлінських процесів; порівняльний метод – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду цифровізації в ОПК; а також метод логічного узагальнення – для формулювання висновків і визначення перспектив удосконалення системи управління проєктами в умовах цифрової трансформації.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах функціонування ОПК значне місце посідають питання ефективності управління проєктами. Зростаючі технологічні вимоги, динамічність зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби на міжнародних ринках озброєнь та високий рівень невизначеності у військово-технічній сфері створюють необхідність удосконалення процесів планування, контролю та оцінювання проєктів. В таких умовах традиційні підходи до управління проєктами стають недостатньо ефективними, що обумовлює потребу інтеграції цифрових технологій в систему управління.

Цифрова трансформація передбачає комплексне впровадження інформаційно-аналітичних платформ (ІАП), автоматизованих систем моніторингу, технологій великих даних, цифрових двійників та інструментів прогнозування результатів. Це дає змогу підвищити точність планування ресурсів, скоротити строки виконання завдань, мінімізувати ризики та забезпечити своєчасну реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливо актуально це для оборонного сектору, де будь-яка помилка або затримка може мати стратегічні наслідки для національної безпеки.

Аналіз сучасних наукових досліджень вказує, що цифровізація управління проєктами в ОПК сприяє підвищенню прозорості процесів, інтеграції міжвідомчих структур та швидкому прийняттю рішень. Вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема В.В. Бурко, Ю.В. Міронова, J. Mattila, S. Karotas відзначають, що ефективне впровадження цифрових технологій залежить не лише від технічного оснащення підприємств, а й від рівня підготовки персоналу, організаційної культури та наявності нормативно-правової бази, що регулює процеси цифровізації [5-7].

Сучасний оборонний сектор застосовує широкий спектр цифрових інструментів, які інтегрують різні аспекти управління проєктами та забезпечують комплексний контроль за процесами. Основні інструменти подано в табл. 1. Саме цифрові інструменти та платформи дають змогу створити інтегровану систему управління проєктами, яка підвищує прозорість процесів, зменшує ризики, оптимізує використання ресурсів та скорочує строки виконання завдань.

Таблиця 1 – **Цифрові інструменти, які застосовуються у проєктному управлінні у сфері оборони [2, 6, 7]**

№	Цифрові інструменти	Характерні риси	Приклади використання в Україні та світі
1.	Системи управління проєктами (Project Management Systems)	Дають змогу планувати завдання, розподіляти ресурси та контролювати строки виконання.	У США та країнах НАТО активно застосовують Microsoft Project Enterprise та Primavera P6, що дає змогу відстежувати кожен етап реалізації великих оборонних проєктів, таких як розроблення авіаційних систем або ракетних комплексів. Такі системи надають можливість в режимі реального часу коригувати плани та виявляти потенційні ризики на ранніх етапах.
2.	Цифрові двійники (Digital Twins)	Створюють віртуальні моделі процесів або об'єктів, що дає змогу оцінювати наслідки різних управлінських рішень без фактичних матеріальних витрат.	У розробленні бойових броньованих машин в Україні застосування цифрових двійників дає змогу моделювати поведінку техніки в різних умовах, прогнозувати навантаження на деталі та оптимізувати конструкцію перед виготовленням прототипу. Це знижує витрати на тестування та скорочує час до серійного виробництва.
3.	Аналітика великих даних (Big Data Analytics)	Забезпечує оброблення значних масивів інформації, автоматичне формування звітів та прогнозування відхилень у процесі реалізації проєкту.	У сфері оборонного замовлення це може бути аналіз постачання комплектуючих від різних виробників або прогнозування можливих затримок через логістичні та політичні фактори. Використання таких інструментів дозволяє менеджерам приймати рішення, базуючись на даних, а не лише на експертних оцінках.
4.	Системи моніторингу KPI	Автоматизовано відстежують ключові показники ефективності та виявляють відхилення від планових значень.	На українських підприємствах оборонно-промислового комплексу впроваджуються системи моніторингу KPI для контролю строків виробництва бронетехніки та авіаційних компонентів. Вони надають керівникам можливість отримувати актуальну інформацію про стан проєктів у режимі реального часу, що підвищує оперативність управлінських рішень.
5.	Інтегровані цифрові платформи (Siemens Teamcenter та Dassault Systèmes 3DEXPERIENCE)	Дозволяють об'єднати управління проєктами, виробничими процесами та життєвим циклом продуктів.	На практиці це забезпечує взаємодію між різними підрозділами, науковими центрами та виробничими підприємствами, що особливо важливо для координації складних оборонних проєктів, таких як розробка комплексів ППО або модернізація військових літаків.

Цифровізація управлінських процесів в ОПК суттєво впливає на ефективність реалізації проєктів (рис. 1). Тому цифровізація управлінських процесів в ОПК демонструє комплексний і багаторівневий вплив на ефективність реалізації проєктів. Вона дає змогу не лише оптимізувати використання матеріальних, фінансових

та людських ресурсів, а й забезпечує системний підхід до планування та контролю на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Завдяки аналітиці великих даних та цифровим двійникам керівники проєктів можуть прогнозувати ризики, оцінювати наслідки управлінських рішень і виявляти потенційні проблеми ще на ранніх етапах.

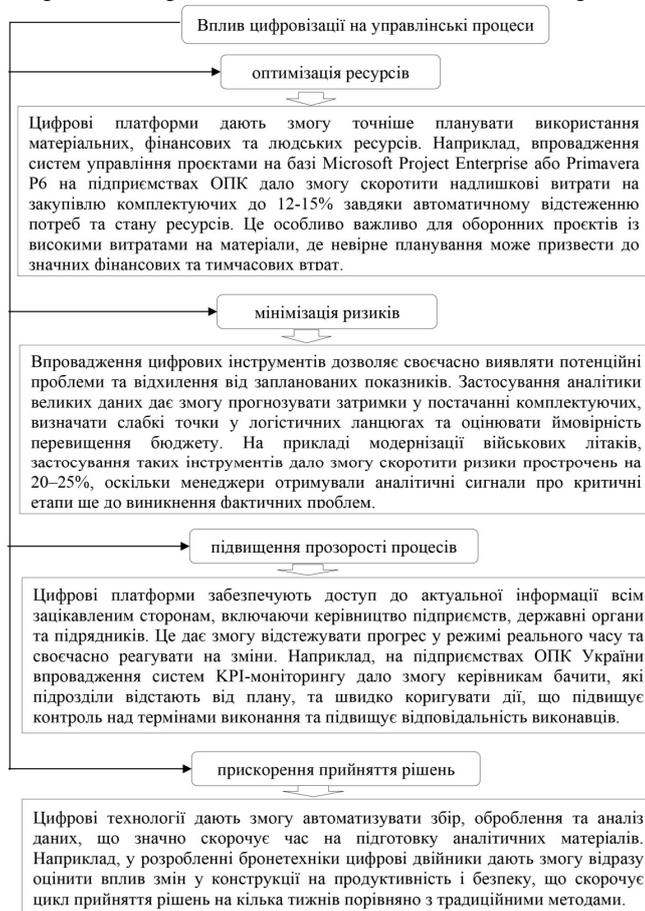


Рис. 1. Вплив цифровізації на управлінські процеси в оборонно-промисловому комплексі [3, 4]

Крім того, цифрові платформи сприяють підвищенню прозорості процесів та інтеграції між різними підрозділами, що особливо актуально для складних оборонних проєктів із багаторівневою структурою виконавців. Вони забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, сприяють більш ефективній комунікації між керівниками та виконавцями та дають змогу приймати обґрунтовані рішення у реальному часі.

Цифрова трансформація передбачає комплексне впровадження ІАП, автоматизованих систем моніторингу, технологій великих даних, цифрових двійників та інструментів прогнозування результатів. Це дає змогу підвищити точність планування ресурсів, скоротити строки виконання завдань, мінімізувати ризики та забезпечити своєчасну реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливо актуально це для оборонного сектору, де будь-яка помилка або затримка може мати стратегічні наслідки для національної безпеки [5].

Аналіз сучасних наукових досліджень вказує, що цифровізація управління проєктами в ОПК сприяє підвищенню прозорості процесів, інтеграції міжвідомчих структур та швидкому прийняттю рішень. Вітчизняні та зарубіжні науковці відзначають, що ефективно впровадження цифрових технологій залежить не лише від

технічного оснащення підприємств, а й від рівня підготовки персоналу, організаційної культури та наявності нормативно-правової бази, що регулює процеси цифровізації.

Процес цифрової трансформації ОПК України розпочався відносно нещодавно, однак нині він набуває системного характеру. Цифрові технології стають ключовим інструментом не лише підвищення ефективності управління проєктами, а й забезпечення обороноздатності держави, що є особливо важливим в умовах воєнного стану. Впровадження цифрових рішень у вітчизняному ОПК охоплює такі напрями, як автоматизація управлінських процесів, створення єдиних інформаційних систем, розвиток цифрових виробничих технологій, а також формування нових стандартів безпеки даних. Варто розглянути більш детально кожен з напрямів:

1. Автоматизація управління проєктами проявляється в тому, що на багатьох підприємствах ОПК поступово впроваджуються автоматизовані системи управління проєктами, що дають змогу оптимізувати планування, розподіл завдань і контроль їх виконання. Так, державні підприємства почали застосовувати інформаційні системи на основі MS Project та Primavera P6, які дають змогу узгоджувати графіки розроблення, випробувань і постачання продукції. Завдяки цим системам

вдалося скоротити тривалість окремих етапів проєктів на 10–15%, а також підвищити точність прогнозування термінів постачання озброєння.

2. Застосування цифрових двійників та моделювання, які стали практичним інструментом для випробування зразків військової техніки без необхідності виготовлення великої кількості прототипів. Наприклад, в модернізації бронетехніки українські інженери застосовують віртуальні моделі для тестування динамічних навантажень, міцності корпусу та ефективності елементів захисту. Це дає змогу ще до фізичного виробництва виявити слабкі місця конструкції, скоротивши витрати на дослідно-конструкторські роботи. Подібні підходи вже застосовуються у співпраці з підприємствами-партнерами з країн ЄС, де цифрові двійники інтегруються з системами управління життєвим циклом продукції (PLM-системами).

3. Цифровізація виробничих процесів. Прикладом цього є те, що в межах програми цифрової трансформації оборонної промисловості Міністерства промисловості України ініціював впровадження концепції «цифрового виробництва» (Smart Factory) на базі провідних підприємств оборонно-промислового комплексу. Це передбачає застосування систем комп'ютерного моделювання, 3D-друку деталей, автоматизованих ліній складання та контролю якості. На практиці це дає змогу скоротити кількість дефектів і втрат матеріалів, а також забезпечує взаємозв'язок між технологічними ланками виробництва. Наприклад, на одному з оборонних заводів у Харкові впровадження технології 3D-друку дало змогу знизити витрати на виготовлення окремих компонентів до 25%.

4. Інформаційна інтеграція та міжвідомча взаємодія, що зосереджено на створенні єдиних платформ для обміну інформацією між підприємствами, військовими замовниками та органами державного управління. У цьому контексті розробляється єдина цифрова екосистема управління оборонними проєктами, яка має об'єднати дані про стан виконання контрактів, фінансування, матеріально-технічне забезпечення та науково-дослідні розроблення. Запровадження подібних рішень забезпечить прозорість і підзвітність процесів, зменшить дублювання функцій та підвищить контроль за витрачанням бюджетних коштів [7].

6. Кібербезпека та захист інформації, яка є важливим складником безпеки ОПК. Зважаючи на зростання кіберзагроз, усі елементи цифрової інфраструктури мають відповідати стандартам безпеки, визначеним у Військовому стандарті 01.040.010:2023 [1]. Українські підприємства впроваджують багаторівневі системи автентифікації, шифрування даних і контроль доступу до інформаційних ресурсів. Крім того, розробляються національні рішення у сфері кіберзахисту, що базуються на Ш-технологіях для виявлення та нейтралізації загроз у реальному часі.

Список використаних джерел

1. Військовий стандарт 01.040.010-2021(01) «Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів». URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/vijskovij-standart-vst-01-040-010-2021-01-oboronne-planuvannya-programno-proyektnij-menedzhment-upravlinnya-programoyu-pidprogramoyu-proyektiv>

2. Коваленко А. Цифровий менеджмент в управлінні проєктами з використанням бізнес-моделей: S.M.A.R.T. та «АТОММ». *Вісник післядипломної освіти: зб.наук. пр. Сер. Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Т. 21. № 50 С. 110-125. URL:

7. Одним з ключових викликів цифрової трансформації є дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних працювати з сучасними IT-рішеннями у сфері проєктного менеджменту. Тому значну увагу приділяється створенню системи підготовки кадрів для цифрової оборонної економіки. Зокрема, на базі Національного університету оборони України започатковано курси підвищення кваліфікації для менеджерів проєктів у сфері ОПК, які передбачають навчання роботі з цифровими платформами управління, аналітичними системами та інструментами прогнозування.

Практичний досвід впровадження цифрових технологій в ОПК України свідчить про поступовий, але впевнений рух до створення сучасної, інтегрованої та аналітично орієнтованої системи управління проєктами. Цифровізація не лише підвищує продуктивність і знижує витрати, але й забезпечує стратегічну перевагу у плануванні, реалізації та контролі оборонних програм. Водночас процес цифрової трансформації потребує системного підходу, зокрема узгодження міжвідомчих стандартів, зміцнення нормативної бази та формування кадрового потенціалу, здатного ефективно застосовувати нові технологічні інструменти. У довгостроковій перспективі цифровізація оборонного сектору стане одним із ключових чинників зростання інноваційності, технологічної незалежності та національної безпеки України.

ВИСНОВОК

Отже, впровадження цифрових технологій в ОПК України є не просто технічним оновленням, а фундаментальною трансформацією системи управління проєктами, що визначає нову якість організації виробництва, контролю та стратегічного планування. Практика показує, що цифровізація сприяє інтеграції управлінських, наукових і виробничих процесів, забезпечує зниження витрат, прискорення розроблення нової техніки та підвищення точності прогнозування результатів. Застосування таких технологій, як цифрові двійники, аналітика великих даних, автоматизовані системи управління та 3D-друк, дає змогу підвищити ефективність оборонних підприємств, зменшити вплив людського фактору та забезпечити прозорість реалізації державних оборонних програм.

Водночас цифрова трансформація ОПК України стикається з низкою викликів, зокрема нестачею кваліфікованих кадрів, необхідністю уніфікації стандартів, вдосконалення нормативно-правового забезпечення та посилення кібербезпеки. Для досягнення максимального ефекту потрібен системний підхід, а саме поєднання державної підтримки, міжнародного співробітництва та розвитку освітніх ініціатив. У перспективі цифровізація стане не лише інструментом підвищення ефективності управління проєктами, а й стратегічним чинником, що визначатиме конкурентоспроможність і технологічну незалежність ОПК України у глобальному вимірі.

http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/21_50_2022/social/Bulletin_21_50_Social_and_behavioral_sciences_Kovalenko.pdf

3. Колодінська Я. Сучасні підходи до управління IT-проектами та стартапами в умовах цифрової економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № (1). С. 322–331. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42>

4. Костьов'ят Г.І., Рогов В.Г. Вектори розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3(75) С. 20-26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/712f57c3-cbd7-4f48-b43d-72af6ee7d636/content>

5. Міронова Ю.В., Бурко В.В. Аналіз сучасних IT рішень для підвищення ефективності управління проектами. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/48021/25331.pdf?sequence=3>

6. Kapotas S. Digital Transformation of Organizations and Their Organizational Cultures: A Case Study in a National Defense Industry. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. 2023. Vol. 18, №. 2. pp. 75–88.

7. Mattila J. Governance of Digital Transformation: As observed in two cases of military transformations. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG)*. 2022. pp. 321–329.

References

1. Military standard 01.040.010-2021(01) "Defense planning. Program and project management. Project program/subprogram management". URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/vijskovij-standart-vst-01-040-010-2021-01-oboronne-planuvannya-programno-proyektnij-menedzhment-upravlinnya-programoyu-pidprogramoyu-proyektiv>.

2. Kovalenko A. Digital management in project management using business models: S.M.A.R.T. and "ATOMM". Bulletin of Postgraduate Education: scientific collection works. Series: Social and Behavioral Sciences. 2022. Vol. 21. № 50 (2022). pp. 110-125. URL: [Bulletin_21_50_Social_and_behavioral_sciences_Kovalenko.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/21_50_2022/social/Bulletin_21_50_Social_and_behavioral_sciences_Kovalenko.pdf)

3. Kolodinska Ya. Modern approaches to managing IT projects and startups in the digital economy. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № (1). pp. 322–331. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42>

4. Kostoviat H.I., Rohov V.H. Vectors of development of strategic management in the context of digital transformation. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*. 2024. № 3(75) pp. 20-26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/712f57c3-cbd7-4f48-b43d-72af6ee7d636/content>

5. Mironova Yu.V., Burko V.V. Analysis of modern IT solutions to improve project management efficiency. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/48021/25331.pdf?sequence=3>.

6. Kapotas S. Digital Transformation of Organizations and Their Organizational Cultures: A Case Study in a National Defense Industry. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. 2023. Vol. 18, №. 2. pp. 75–88.

7. Mattila J. Governance of Digital Transformation: As observed in two cases of military transformations. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG)*. 2022. pp. 321–329.

Serhii LEONTOVYCH

PhD in Economics, Associate Professor of department, Educational and Scientific Center of the Defense Management of the National defense university of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0393-1869>

e-mail: gymr2020@i.ua

Viktorii SOTNYK

PhD in Economics, Associate Professor of department, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>

e-mail: vikasotnyk@ukr.net

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON PROJECT MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX

The paper is devoted to a comprehensive study of the impact of digital transformation on the efficiency of project management in the defense-industrial complex of Ukraine. The authors emphasize the significance of digitalization as a strategic tool for enhancing productivity, transparency, and the integration of management processes in complex defense projects. In the context of high technological dynamics, uncertainty, and increased competition, traditional management methods prove insufficiently effective, which necessitates the implementation of modern digital technologies. The paper examines key digitalization tools, including project management systems, digital twins, big data analytics, automated monitoring systems, integrated platforms for product lifecycle management, and technologies for forecasting project outcomes. The practical aspects of applying digital solutions in enterprises of Ukraine's defense-industrial complex are analyzed. In particular, automated project management systems enable task planning, resource allocation, and schedule control, ensuring accurate forecasting and rapid response to changes. The use of digital twins allows for simulating equipment behavior and testing designs without significant material costs, reducing development time and mitigating risks. Big data analytics provides the processing of large volumes of information, prediction of deviations during project execution, and data-driven decision-making. Integrated platforms, such as Siemens Teamcenter and Dassault Systèmes 3DEXPERIENCE, facilitate the unification of management, research, and production processes, improving coordination among departments and enhancing transparency in the implementation of complex defense projects. Special attention is given to the human resources and organizational aspects of digitalization. The training of specialists, development of organizational culture, regulatory support, and cybersecurity are critically important for the effective implementation of digital technologies. Digitalization of management processes not only optimizes the use of material, financial, and human resources but also ensures a systematic approach to planning, monitoring, and evaluating projects at all stages of the project lifecycle. The study demonstrates that digital transformation in Ukraine's defense-industrial complex contributes to increased operational and strategic resilience, reduction of project timelines, risk mitigation, and the creation of conditions for innovative development. It serves as a key factor in ensuring technological independence and national security, providing opportunities for integration with international project management standards and enhancing the long-term competitiveness of the sector.

Keywords: digital transformation, defense-industrial complex, project management, digital technologies, national security

Наталія Петрівна ЛОПОНОСОВА

аспірантка, Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1611-9333>

e-mail: 19062000nl@ukr.net

УГОДА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМІ ЦИВІЛІСТИЧНОГО ПРОЦЕСУ: ГОСПОДАРСЬКИЙ ПРОЦЕС

Статтю присвячено концептуальним засадам цивільно-правових договорів, які укладаються у процесі медіації та які пов'язано із цивілістичним процесом: господарським процесом, цивільним процесом, нотаріальним процесом, виконавчим процесом тощо. Підтримано наукові висновки про те, що цивільний процес, господарський процес, виконавчий процес, нотаріальний процес, медіація в аспекті комплексного захисту приватних прав громадян та юридичних осіб в юридичних процесах в юриспруденції доцільно розглядати в значенні «цивілістичного процесу». Науково-практичний аналіз норм Господарського процесуального кодексу України, Закону України «Про медіацію» доводить, що процедура медіації може застосовуватися тоді, коли розпочалося судочинство в господарському суді. Водночас на момент проведення цієї процедури розгляд справи зупиняється і всі процесуальні та процедурні дії з врегулювання господарського спору шляхом медіації відбуваються в межах, в спосіб, що визначено Законом України «Про медіацію».

Ключові слова: медіація, суд, сторони медіації, судовий захист, позасудовий захист, захист прав, договір, господарський процес, цивілістичний процес

ВСТУП

З часу прийняття Закону України «Про медіацію» (далі – Закон) [1] в Україні офіційно закріплено термін «угода за результатами медіації» та розкрито його зміст. Укладення та підписання угоди за результатами медіації, ґрунтуючись на дотриманні базового принципу медіації – принципу добровільності, зобов'язує сторони дотримуватися положень цієї угоди – цивільно-правового договору. Водночас науково-практичний аналіз поняття «угода за результатами медіації», закріпленого в Законі, доводить, що угода за результатами медіації є цивільним договором (правочином), який укладається усно або письмово. Водночас Закон України «Про медіацію» не містить чітких норм про те, коли саме укладається письмова форма угоди, не дає чіткої відповіді і Господарський процесуальний кодекс України (ГПКУ) на питання про те, чи може бути укладення угоди за результатами медіації підставою для закриття господарського провадження. Відтак, в юриспруденції та в практичній площині виникає низка запитань, на яких немає однозначної відповіді.

Слід також зазначити, що ми підтримуємо наукові висновки про те, що в юриспруденції господарський, цивільний, виконавчий, нотаріальний процеси, а також медіацію доцільно розглядати в контексті цивілістичного процесу [2].

МЕТА статті – науково-практичний аналіз угоди за результатами медіації в системі цивілістичного процесу, а саме господарського. Стаття є внеском у наукову дискусію з доцільності розгляду самостійних юридичних процесів в юриспруденції в контексті цивілістичного процесу, а також з необхідності дотримання в законодавстві України принципу юридичної визначеності, що є складником принципу верховенства права.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано комплекс загальнонаукових та спеціально-юридичних методів пізнання, що забезпечили об'єктивність і повноту розкриття теми. Зокрема, діалектичний метод застосовано для виявлення взаємо-

зв'язку між медіацією та системою цивілістичного процесу (цивільним, господарським, нотаріальним і виконавчим процесами), а також для аналізу розвитку правового регулювання медіаційних угод в Україні; системно-структурний метод – для дослідження місця угоди за результатами медіації в системі цивільно-правових договорів і її співвідношення з мировою угодою, договорами в судовому та позасудовому врегулюванні спорів; порівняльно-правовий метод – для порівняння положень Закону з нормами ГПКУ, а також для зіставлення українського підходу до медіації з європейською та міжнародною практикою правового регулювання альтернативних способів вирішення спорів; формально-юридичний метод – для аналізу змісту та правової природи угоди за результатами медіації, тлумачення окремих правових норм, що регулюють порядок її укладення, виконання та правові наслідки. Логіко-правовий метод дав змогу послідовно обґрунтувати висновки про недосконалість чинного законодавства у сфері медіації та сформулювати пропозиції з його вдосконалення (зокрема, внесення змін до ст. 231 ГПКУ).

Тема медіаційних договорів (медіаційних правочинів) не є новою для юриспруденції. Дослідники та вчені, які досліджують процедуру медіації загалом та її запровадження у цивілістичному процесі (нотаріальному, цивільному, виконавчому, господарському) звертають увагу на те, що правове регулювання відносин з укладення цивільно-правових договорів в медіації є дискусійним та потребує вдосконалення на рівні норм закону. Так, наприклад, до такого висновку прийшли О.О. Кармаза, Д.А. Позов та Т.В. Федоренко [3]. Крім того, на дискусійний характер цивільно-правових договорів, укладених під час медіації, звернено увагу й інших науковців [4-6].

РЕЗУЛЬТАТИ

Відповідно до ст. 1 Закону медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів. Згідно зі ст. 3 Закону його дію поширено на суспільні відносини,

пов'язані з проведенням медіації з метою запобігання виникненню конфліктів (спорів) у майбутньому або врегулювання будь-яких конфліктів (спорів), зокрема цивільних, сімейних, трудових, господарських тощо. Крім того, ст. 46 ГПКУ передбачено, що сторони можуть примиритися, зокрема шляхом медіації, на будь-якій стадії судового процесу [7].

Тобто, науково-практичний аналіз норм ГПКУ, Закону доводить, що процедура медіації може застосовуватися тоді, коли розпочалося судочинство в господарському суді. Водночас на момент проведення цієї процедури розгляд справи зупиняється і всі процесуальні та процедурні дії з врегулювання господарського спору шляхом медіації відбуваються в межах, в спосіб, визначені Законом.

Тож, проаналізувавши норми Закону, ГПКУ, наукові праці, зазначимо, що зміст терміну «угода за результатами медіації» застосовано та розкрито лише в Законі.

Звертаємо увагу на те, що в ст. 46 ГПКУ передбачено, що сторони можуть примиритися, зокрема шляхом медіації, на будь-якій стадії судового процесу; результат домовленості сторін може бути оформлено мировою угодою. Тобто норми Кодексу, хоча прямо і не вказують на те, що домовленості, які буде досягнуто в медіації, можуть оформлюватися в угоді за результатами медіації, але й не забороняють закріплювати результат домовленостей сторін медіації в угоді за результатами медіації. На нашу думку, такий висновок слід звести з змісту правової конструкції, застосованої в ч. 7 ст. 46 ГПКУ: «може бути оформлений мировою угодою», що має диспозитивний характер та надає можливість сторонам медіації (спору) вільно розпоряджатися своїми правами та обов'язками в господарському судочинстві на власний розсуд.

В юриспруденції слушно пропонується взяти за основу положення інституту мирової угоди та надати силу виконавчого документа угоді за результатами медіації [8], яка за характером та імперативним змістом ст. 19 Закону (оскільки сторони повинні виконувати угоду за результатами медіації в порядку і строки, встановлені такою угодою), може бути виконавчим документом у разі, якщо це передбачено Законом.

Слід також зазначити, що відповідно до ст. 1 Закону угода за результатами медіації – це угода, що фіксує результат домовленості сторін медіації у погодженій між ними усній чи письмовій формі з урахуванням вимог Закону. Тобто у вузькому значенні, угода за результатами медіації є актом (документом), який закріплює результат вирішення господарського спору (домовленості сторін господарського спору, який вирішувався шляхом медіації).

Водночас Ю.В. Навроцька слушно доводить, що результати домовленостей сторін стосовно спору, який вже перебуває на судовому розгляді, що досягнуто сторонами в результаті проведеної медіації, може бути оформлено не лише у вигляді мирової угоди, але й у формі відмови від позову та визнання відповідачем позову. Такі правові конструкції не повністю відповідають самій процедурі медіації та її правовій природі, не відображають суті і призначення цього способу врегулювання спору [9].

Дійсно, комплексний аналіз норм ГПКУ, Закону, наукових праць у сфері медіації вказує на те, що угода

за результатами медіації є одним із видів домовленостей, які оформляються у письмовій формі. Ми підтримуємо О.О. Кармазу в тому, що її зміст може бути покладено в основу мирової угоди, яка має силу виконавчого документа та затверджується судом [10]. Відмова від позову та визнання відповідачем позову також можуть вказувати на те, що під час медіації сторони господарського спору дійшли певних домовленостей.

Ми погоджуємося з І.В. Давидовою в тому, що медіація є ефективним інструментом вирішення конфліктів, який відрізняється від традиційних судових процедур. Особливості застосування медіації включають: 1) добровільність – участь сторін у медіації є добровільною, вони можуть в будь-який момент припинити процес, якщо вважають його неефективним; 2) активна участь сторін: у медіації сторони активно беруть участь у пошуку рішення свого конфлікту, вони самі визначають інтереси, потреби та рішення; 3) нейтральний посередник (медіатор) – медіатор не стоїть на боці жодної зі сторін і не вирішує конфлікт за них, його роль полягає в полегшенні спілкування та допомозі сторонам у досягненні взаємовигідного рішення; 4) конфіденційність: процес медіації зазвичай є конфіденційним; інформація, яка надходить під час медіації, не може бути використана у судовому процесі; 5) широкий спектр конфліктів: медіацію може бути застосовано в різних сферах цивільного права, включаючи сімейне право, комерційні спори, нерухомість, спадщину тощо; 6) швидкість та економічність: медіація зазвичай є швидшою та менш витратною процедурою порівняно з судовим розглядом; вона дає змогу ефективно вирішувати конфлікти, уникнути затягнутих та дорогих судових процесів; 7) збереження відносин: медіацію спрямовано на збереження або відновлення відносин між сторонами; медіація сприяє спільному пошуку рішення, що враховує інтереси обох сторін; 8) сторони мають більше влади і контролю над процесом та результатами порівняно із судовим рішенням [11].

Аналіз положень ГПКУ, Закону підтверджують науковий висновок про те, що мирова угода та угода за результатами медіації не є тотожними поняттями. Принципова різниця полягає в тому, що мирова угода: може бути укладена в рамках відкритого судового провадження; має стосуватися лише прав та обов'язків сторін судового процесу; може бути оформлена за результатами вирішення правового спору; вихід за межі предмета судового спору допускається лише за певних умов; затверджується ухвалою суду, яка є виконавчим документом; суд має право відмовити в затвердженні мирової угоди [12]. Водночас і мирову угоду, і угоду за результатами медіації спрямовано на припинення чи зміну спірних господарських правовідносин.

Проаналізувавши норми Закону, ГПКУ, дійдемо висновку про те, що ознаками угоди за результатами медіації є те, що: 1) це правочин (цивільно-правовий договір), що встановлює, змінює чи припиняє права та обов'язки сторін медіації; 2) предмет – результат вирішення спору; 3) принцип добровільності – основний принцип медіації; 4) має письмову чи усну форму (Закон не містить вимог, за яких укладається усна чи письмова форма); 5) її зміст розробляється, а угода укладається самостійно сторонами медіації на принципі самовизначеності; 6) сторонами є сторони медіації (дво-

стороння чи багатостороння – залежать від кількості сторін медіації); 7) умови угоди повинні відповідати Закону; 8) діє принцип конфіденційності; 9) обов'язкова для виконання сторонами медіації; 10) в угоді сторони медіації можуть вийти за межі предмета спору або за межі предмета позову (заяви); 11) угода не повинна містити положень, що порушують права та інтереси інших осіб, інтереси держави або суспільні інтереси; 12) є підставою для припинення медіації; 13) відноситься до категорії (виду) договорів, які закріплюють результати медіації (домовленості сторін медіації); 14) її виконання покладається на сторони медіації; 15) є юридичним фактом тощо.

Звертаємо увагу на те, що ключовими елементами угоди за результатами медіації, укладеної в письмовій формі, та які визначено в ст. 21 Закону, є: 1) дата і місце укладення угоди; 2) відомості про сторони медіації та їх представників; 3) медіатор (медіатори), суб'єкт, що забезпечує проведення медіації (за наявності), ревізити договору про проведення медіації та/або правил проведення медіації; 4) узгоджені сторонами медіації зобов'язання, способи та строки їх виконання, а також наслідки їх невиконання або неналежного виконання; 5) інші умови, визначені сторонами медіації.

В юриспруденції слушно вказується, що істотними умовами угоди мають бути положення про предмет спору, умови його вирішення, способи та строки виконання, наслідки невиконання чи неналежного виконання. Зміст угоди рекомендується викладати у простому та зрозумілому сторонам медіації стилі. Угода може містити певні положення, які не характерні для звичайної правової угоди, але у конкретному разі допомагають сторонам якнайкраще задовольнити їхні інтереси. Водночас в окремих випадках, якщо сторони беруть участь у медіації без адвокатів, доцільним кроком може бути отримання попередньої консультації юриста кожною зі сторін [13].

Ми підтримуємо науковців, які доводять, що в законодавстві не досить чітко визначено процедуру виконання угод, які укладено після процедури медіації. Законом передбачено, що в разі невиконання або неналежного виконання таких угод, сторона спору може звернутися до суду, третейського суду або міжнародного комерційного арбітражу відповідно до законодавства. Отже, гарантій виконання угод, укладених після процедури медіації, фактично немає і дуже ймовірно, що стороні доведеться розпочинати процес вирішення спору знову, що призведе до втрати часу і ресурсів [14].

Слід звернути увагу на те, що ст. 231 ГПКУ не передбачено закриття провадження у господарській справі у результаті укладення угоди за результатами медіації. Водночас ця стаття Кодексу містить вичерпний перелік

підстав, за якими суд закриває провадження: 1) спір не підлягає вирішенню в порядку господарського судочинства; 2) немає предмета спору; 3) суд встановить обставини, які є підставою для відмови у відкритті провадження у справі відповідно до п.п. 2, 4, 5 ч. 1 ст. 175 цього Кодексу, крім випадків, передбачених ч. 2 ст. 175 цього Кодексу; 4) позивач відмовився від позову і відмову прийнято судом; 5) після відкриття провадження у справі між сторонами укладено угоду про передачу спору на вирішення до міжнародного комерційного арбітражу або третейського суду, якщо тільки суд не визнає, що така угода є недійсною, втратила чинність або її не може бути виконано; 6) настала смерть фізичної особи або оголошено її померлою чи припинено юридичну особу, які були однією зі сторін у справі, якщо спірні правовідносини не допускають правонаступництва; 7) сторони уклали мирову угоду і її затверджено судом.

На нашу думку, після укладення угоди за результатами медіації позивач, наприклад, може відмовитися від позову і відмову буде прийнято судом, або сторони можуть укласти мирову угоду і її буде затверджено судом в порядку, визначеному цим Кодексом. Водночас суб'єктам законодавчої ініціативи доцільно розглянути та можливо внести зміни до ст. 231 Господарського кодексу України про закриття провадження у господарській справі у зв'язку з укладенням угоди за результатами медіації.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи зазначене вище, дійдемо висновків про те, що правові відносини у сфері врегулювання господарського спору шляхом медіації регулюються нормами спеціального закону – Закону України «Про медіацію». Суддя не є учасником врегулювання господарського спору шляхом медіації. Результат домовленостей сторін медіації в господарському спорі відображається в угоді за результатами медіації. Укладення угоди за результатами медіації є підставою для припинення процедури медіації, тобто дії сторін медіації (сторін господарського спору) спрямовані на припинення чи зміну спірних правовідносин та, які обумовлюють дотримання істотних умов угоди за результатами медіації, визначеної в ст. 21 Закону України «Про медіацію». Угода за результатами медіації є юридичним фактом, який в юриспруденції відноситься до цивільних договорів (правочинів). Угода за результатами медіації має ознаки двостороннього чи багатостороннього цивільно-правового договору. В укладенні угоди за результатами медіації відбувається добровільне висловлення волі сторін медіації. Угоду за результатами медіації може бути покладено в основу мирової угоди чи бути підставою для відмови сторони від позову.

Список використаних джерел

1. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Кармаза О.О. Поняття та зміст цивілістичного юридичного процесу. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького: Журнал. Серія Право*. 2017. № 3(15). С. 146-152.
3. Кармаза О.О., Федоренко Т.В., Позов Д.А. Цивільно-правові договори: проблеми якості закону. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 151-154.
4. Закон України «Про медіацію» Науково-практичний коментар. Судова практика. Зразки документів / за заг. ред. д.ю.н., проф. О.О. Кармази та ін. Київ, 2025. 350 с.
5. Мазаракі Н.А. Виконання угоди, укладеної за результатами медіації. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 1. С. 15-18.
6. Токарева К.С. Угода за результатами медіації в системі адміністративно-правового регулювання. *Право і безпека*. 2020. № 3 (78). С. 85-89.

7. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. В редакції Закону від 03 жовтня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Закон України «Про медіацію» Науково-практичний коментар. Судова практика. Зразки документів / за заг. ред. д.ю.н., проф. О.О. Кармази та ін. Київ, 2025. 350 с.
9. Навроцька Ю.В., Воробель У.Б. Медіаційна угода vs мирова угода у цивільному судочинстві. *Цивілістика*. 2022. № 3. С. 65-73.
10. Кармаза О.О. Проект Закону України «Про медіацію»: пропозиції щодо вдосконалення законодавства України. *Право та юстиція*. 2021. № 2 (15). С. 5–17.
11. Давидова І.В. Медіація чи мирова угода: особливості застосування при вирішенні спорів. *Правова позиція*. 2023. № 3 (40). С. 119-122.
12. Кармаза О.О., Кушерець Д.В., Луцька Г.В. Медіація в Україні як ефективна позасудова форма захисту прав громадян в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Human rights and public governance in modern conditions: monograph*. Riga, 2023. 952 с.
13. Шпомер А.І., Кривопуск Д.Л. Правове регулювання застосування медіації у сфері господарської юстиції. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2023. Т. 34 (73). № 5. С. 29-33.

References

1. On Mediation: Law of Ukraine No. 1875-IX of November 16, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (in Ukrainian).
2. Karmaza, O.O. The concept and content of civilistic legal process. *Scientific and Informational Bulletin of the King Danylo University of Law. Law Series*. 2017. vol. 3(15). pp. 146-152. (in Ukrainian).
3. Karmaza O.O., Fedorenko T.V., Pozov D.A. Civil law contracts: problems of the quality of law. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2023. № 2. pp. 151-154. (in Ukrainian).
4. Scientific and practical commentary on the Law of Ukraine “On Mediation”. Judicial practice. Sample documents / ed. O.O. Karmaza et al. Kyiv, 2025. 350 p. (in Ukrainian).
5. Mazaraki N.A. Performance of the agreement concluded as a result of mediation. *Actual Problems of Domestic Jurisprudence*. 2018. Vol. (1). pp. 15-18. (in Ukrainian).
6. Tokarieva K.S. The agreement resulting from mediation in the system of administrative and legal regulation. *Law and Security*. 2020. Vol. 3(78). pp. 85-89 (in Ukrainian).
7. Economic Procedural Code of Ukraine. 1991, November 6. Law No. 1798-XII (as amended on October 3, 2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (in Ukrainian).
8. Scientific and practical commentary on the Law of Ukraine “On Mediation”. Judicial practice. Sample documents / ed. O.O. Karmaza et al. Kyiv, 2025. 350 p. (in Ukrainian).
9. Navrotska Yu.V., Vorobel U.B. Mediation agreement vs settlement agreement in civil proceedings. *Civilistics*. 2022. vol. 3, pp. 65-73. (in Ukrainian).
10. Karmaza O.O. Draft Law of Ukraine “On Mediation”: proposals for improving Ukrainian legislation. *Law and Justice*. 2021. Vol. 2 (15). pp. 5-17. (in Ukrainian).
11. Davydova I.V. Mediation or settlement agreement: features of application in dispute resolution. *Legal Position*, 2023. vol. 3(40), pp. 119-122. (in Ukrainian).
12. Karmaza O.O., Kusherets D.V., Lutska H.V. Mediation in Ukraine as an effective out-of-court form of protection of citizens’ rights under martial law. *rights and public governance in modern conditions: monograph*. Riga, 2023. 952 p. (in Ukrainian).
13. Shpomer A.I., Kryvopusk D.L. Legal regulation of mediation application in the field of commercial justice. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Legal Sciences*. 2023. vol. 34(73). No. 5, pp. 29-33 (in Ukrainian).

Nataliia LOPONOSOVA

postgraduate student, Open International University of Human Development "Ukraine"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1611-9333>

e-mail: 19062000nl@ukr.net

AGREEMENT BASED ON THE RESULTS OF MEDIATION IN THE SYSTEM OF CIVIL PROCEEDINGS: ECONOMIC PROCEEDINGS

The paper is devoted to the conceptual principles of civil law contracts concluded in the process of mediation and which are related to the civil proceedings: economic proceedings, civil proceedings, notarial proceedings, enforcement proceedings, etc. The scientific conclusions are supported that civil proceedings, economic proceedings, enforcement proceedings, notarial proceedings, mediation in the aspect of comprehensive protection of private rights of citizens and legal entities in legal proceedings in jurisprudence should be considered in the sense of "civil proceedings". Scientific and practical analysis of the norms of the Economic Procedural Code of Ukraine, the Law of Ukraine "On Mediation" proves that the mediation procedure can be applied in cases where legal proceedings have begun in a commercial court. At the same time, for the duration of this procedure, the consideration of the case is suspended and all procedural and procedural actions regarding the settlement of a commercial dispute through mediation are carried out within the limits and in the manner determined by the Law of Ukraine "On Mediation". The judge is not a participant in the mediation. It has been proven that the meaning of the term "agreement based on the results of mediation" is used and disclosed only in the Law of Ukraine "On Mediation". The norms of the Economic Procedural Code of Ukraine, although they do not directly indicate that the agreements that will be reached in the mediation procedure can be formalized in an agreement based on the results of mediation, do not prohibit fixing the result of the agreements of the parties to the mediation in an agreement based on the results of mediation. An agreement based on the results of mediation is one of the types of agreements that are drawn up in writing. A settlement agreement and an agreement based on the results of mediation are not identical concepts. Article 231 of the Economic Procedural Code of Ukraine does not provide for the closure of proceedings in a commercial case as a result of concluding an agreement based on the results of mediation.

Keywords: mediation, court, parties to mediation, judicial protection, extrajudicial protection, protection of rights, contract, commercial process, civil process

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.10.7>
УДК 336.7

Уляна Зеновіївна **ВАТАМАНЮК-ЗЕЛІНСЬКА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4971-5763>

e-mail: watamanjuk@ukr.net

Павло Кузьмович **ДИНЬКА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7446-9951>

e-mail: dynka@nltu.edu.ua

Денис Сергійович **БУРЛАЧЕНКО**

студент, Львівський національний університет імені І. Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1189-3336>

e-mail: burlachenkodenys777@gmail.com

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті детально проаналізовано інвестиційну діяльність в Україні за 2020-2024 рр. Визначено суть інвестицій та інвестиційної діяльності загалом. Зазначено основні нормативно-правові акти, які регулюють інвестиційну діяльність в Україні, і на їх основі визначено, якими шляхами надається державна підтримка для реалізації інвестиційних проєктів. Проаналізовано обсяг капітальних інвестицій в Україні, структуру капітальних інвестицій за джерелами фінансування, за видами економічної діяльності, а також подані показники капітальних інвестицій розподілених за регіонами України. Порівняно інвестиції у матеріальні та нематеріальні активи. На основі аналізу виокремлено позитивні сторони та проблеми інвестиційної діяльності в Україні, а також визначено заходи із вдосконалення та підвищення інвестиційної привабливості України.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційна привабливість, капітальні інвестиції, інвестиційний ризик, активи

ВСТУП

Сьогодні, коли Україна зазнає великих матеріальних, фінансових та людських втрат через повномасштабну війну, перспективи розвитку національної економіки залежать від активації інвестиційних процесів всередині держави. З одного боку, військові дії створюють значні ризики як для внутрішніх, так і для іноземних інвесторів, а з іншого – саме інвестиції є потрібними фінансовими ресурсами, що дають змогу розвивати економіку держави, сприяючи її повоєнному відновленню. Аналіз інвестиційної діяльності в Україні дає змогу подати ефективні механізми залучення іноземного капіталу в національну економіку та забезпечити конкурентні переваги вітчизняних компаній у динамічному ринковому середовищі. Крім того, вивчення питань інвестиційної діяльності допомагає визначити способи вдосконалення інвестиційної привабливості країни й окремих галузей її економіки. Зі свого боку, інвестиційна привабливість вітчизняних підприємств сприяє залученню коштів іноземних інвесторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням проблем розвитку інвестиційної діяльності в Україні займалися українські науковці, зокрема, А.М. Стельмашук [1] детально пояснив теоретичні засади державного регулювання інвестиційної діяльності [1]. В.Л. Смесова та Є.О. Яськов досліджували інвестиційну привабливість національної економіки України [2]. І.І. Легкоступ, Н.В. Саїнчук охарактеризували процес інвестиційної діяльності з огляду на вітчизняний та міжнародний досвід її провадження [3]. А.А. Славкова та Д.Р. Колісник обґрунтували перспективні галузі для інвестування [4]. О.П. Атамас проаналізував структуру надходжень іноземних інвестицій в економіку України у розрізі країн ЄС [5] тощо.

МЕТА роботи – дослідити інвестиційну діяльність

України в умовах повномасштабної війни і на основі проведеного детального аналізу узагальнити позитивні сторони та проблеми, з якими стикається Україна у веденні інвестиційної діяльності, а також визначити заходи із вдосконалення інвестиційного простору в Україні.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Це дослідження розвитку інвестиційної діяльності в Україні під час війни ґрунтується на вивченні матеріалів навчальних посібників вітчизняних науковців у сфері інвестиційної діяльності та наукових статтях українських дослідників. Для аналізу застосовано такі методи, як: аналітичний, системний, статистичного аналізу, порівняння та узагальнення, офіційні дані Державної служби статистики України, закони, які регулюють інвестиційну діяльність в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах інвестиційна діяльність є одним з ключових чинників забезпечення економічного зростання та конкурентоспроможності національної економіки. Проте Україна в умовах повномасштабної війни зазнає значних економічних потрясінь, а інвестиційна діяльність суттєво змінюється. У найбільш поширеному вигляді поняття «інвестиції» розуміється як вкладення капіталу з метою його збільшення у майбутньому. Однак, розглядаючи «інвестиції» в теоретичному аспекті, зазначаємо, що це поняття можна визначити як економічну та фінансову категорію (табл. 1).

Загалом інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій інвесторів та учасників, зокрема громадян, юридичних осіб та держави, реалізації інвестицій для одержання доходу або прибутку. Вона включає розпорядження інвестиційними ресурсами, які можуть бути у грошовій та матеріальній формах, а також у формі майнових прав та інших цінностей [6].

Таблиця 1 – Економічна та фінансова категорії поняття «інвестиції» (складено на основі [1, с. 236])

Економічна категорія	Витрати на створення, розширення, реконструкцію основного капіталу і на пов'язані з цим зміни оборотного капіталу.
Фінансова категорія	Всі види майнових, фінансових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, соціальної інфраструктури з метою отримання прибутку або соціального ефекту.

Важливо зазначити, що інвестиційна діяльність супроводжується ризиками, які можуть негативно впливати на реалізацію інвестиційних проєктів. Сьогодні в Україні чинниками, які ускладнюють процес інвестиційної діяльності є руйнування інфраструктури та зовнішня міграція населення, нестабільність економічного середовища (інфляція, коливання валютного курсу), залежність економіки від фінансової допомоги зовнішніх партнерів тощо. Тому в умовах нестабільної ситуації в Україні важливим залишається завдання створення сприятливого інвестиційного клімату.

Для забезпечення сприятливого та стабільного інвестиційного клімату країна встановлює державні гарантії захисту інвестицій. В Україні інвестиційну діяльність регулюють досить багато нормативно-правових актів, однак серед них варто виділити: Закон України «Про інвестиційну діяльність» [6], Закон України «Про режим іноземного інвестування» [7], Закон України «Про інститути спільного інвестування» [8].

Зокрема, Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України. Його спрямовано на забезпечення рівного захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, а також на ефективне інвестування економіки України, розвитку міжнародного економічного співробітництва та інтеграції [6]. Державна підтримка для реалізації інвестиційних проєктів надається шляхом:

- співфінансування реалізації інвестпроєктів за рахунок коштів державного бюджету;
- надання відповідно до законодавства для реалізації інвестиційних проєктів державних гарантій з метою забезпечення виконання боргових зобов'язань за запозиченнями суб'єкта господарювання;
- кредитування за рахунок коштів державного бюджету суб'єктів господарювання для реалізації таких проєктів;
- повної або часткової компенсації за рахунок коштів державного бюджету відсотків за кредитами суб'єктів господарювання для реалізації інвестпроєктів та інших форм які передбачені цим Законом [6].

У складних умовах повномасштабної війни аналіз інвестиційної діяльності набуває особливого значення для оцінювання стану інвестиційного клімату, виявлення проблем та вироблення рекомендації для стимулювання інвестицій в економіку України. Динаміку обсягів капітальних інвестицій в Україні за 2020-2024 рр. подано на рис. 1.

Як бачимо, до повномасштабного вторгнення росії на територію України за 2020-2021 рр. відбувалося зростання обсягів капітальних інвестицій в економіку України. Так у 2021 р. капітальні інвестиції в Україні зросли на 108,96 млрд грн, або ж на 25,95% порівняно з 2020 р. Після початку повномасштабної війни у 2022 р. обсяги капітальних інвестицій різко впали, й порівняно з 2021 р. зменшилися на 249,2 млрд грн, тобто на 47,13%.

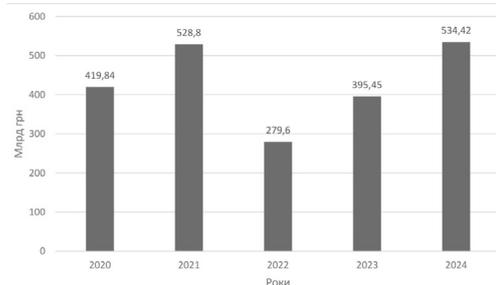


Рис. 1. Обсяги капітальних інвестиційних вкладень в Україні за період 2020-2024 рр., млрд грн (складено на основі [9])

Однак важливо зазначити, що за 2023-2024 рр. спостерігається зростання обсягів таких інвестицій. Зокрема, темп приросту капітальних інвестицій у 2023 р. становив 41,43% порівняно з 2022 р. а у 2024 р. – 35,14% порівняно з 2023 р. Обсяги капітальних інвестицій у 2024 р. склали 534,42 млрд грн. Вони навіть перевищили обсяги довоєнного періоду (2021 р.), на 5,62 млрд грн, що говорить про процес «приспособлення» до умов війни.

Аналізуючи інвестиційну діяльність, доцільно звернути увагу не лише на кількісні показники обсягів капітальних інвестицій, але й на їх структуру. Загалом капітальні інвестиції поділяються на інвестиції у матеріальні активи, та інвестиції у нематеріальні активи. В Україні у 2024 р. частка інвестицій у матеріальні активи становила 93,8%, а частка інвестицій у нематеріальні активи – 6,2%. Стосовно обсягів 2023 р., – інвестиції у матеріальні активи становили 95,3%, у нематеріальні – 4,7%. Зауважимо, що обсяг інвестицій у нематеріальні активи збільшується. Це вказує на ефективність такого інвестування, адже сьогодні у провідних країнах світу інвестиції у нематеріальні активи стають більш привабливими об'єктами для вкладення коштів.

Розглянемо джерела фінансування капітальних інвестицій (табл. 2).

На основі даних табл. 2 можна побачити, що найбільш вагомим джерелом фінансування капітальних інвестицій у 2024 р. є власні кошти підприємств та організацій – 379,61 млрд грн, або ж – 71,0% загального обсягу фінансування. До того ж їхня частка у структурі цього обсягу інвестиційних вкладень зросла порівняно з періодом до повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Хоча в 2022 р. обсяги фінансування інвестиційної діяльності на території України зменшилися, однак у 2024 р. капітальні інвестиції перевищили обсяги довоєнного періоду (2020-2021 рр.). Проте показники інвестиційних вкладень за рахунок коштів місцевих бюджетів, кредитів банків тощо, позик, а також коштів інвесторів нерезидентів, навпаки, зменшилися. Це пояснюється наявними ризиками та відсутністю гарантій для кожного з перелічених джерел фінансування.

Обсяги капітальних інвестицій суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності подано у табл. 3.

Як бачимо, до повномасштабного вторгнення у 2020-2021 рр., в Україні динаміка обсягів капітальних

Таблиця 2 – Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування у період 2020-2024 рр., млрд грн (складено на основі [9])

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
всього капітальних інвестицій	419,84 (100%)	528,80 (100%)	279,60 (100%)	395,45 (100%)	534,42 (100%)
із них:					
кошти державного бюджету	36,51 (8,7%)	48,54 (9,2%)	26,37 (9,4%)	38,99 (9,9%)	58,18 (10,9)
кошти місцевих бюджетів	43,56 (10,4%)	44,21 (8,4%)	12,77 (4,6%)	28,55 (7,2%)	30,67 (5,7)
власні кошти підприємств та організацій	279,33 (66,5%)	362,69 (68,6%)	203,43 (72,8%)	285,68 (72,2%)	379,61 (71,0%)
кредити банків та інші позики	27,90 (6,7%)	26,65 (5,0%)	11,82 (4,2%)	11,65 (2,9%)	20,47 (3,8%)
кошти інвесторів нерезидентів	1,73 (0,4%)	0,78 (0,1%)	0,09 (0,01%)	0,29 (0,1%)	0,24 (0,1%)
кошти населення на будівництво житла	20,59 (4,9%)	28,58 (5,4%)	17,91 (6,3%)	21,79 (5,5%)	32,67 (6,1%)
інші джерела фінансування	10,22 (2,4%)	17,35 (3,3%)	7,20 (2,6%)	8,50 (2,1%)	12,58 (2,4%)

Таблиця 3 – Структура капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за період 2020-2024 рр., млрд грн (складено на основі [9])

Вид економічної діяльності	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
всього капітальних інвестицій	419,84	528,80	279,60	395,45	534,42
з них:					
сільське, лісове та рибне господарство	36,44	49,13	32,60	31,64	42,89
промисловість	153,32	191,18	94,70	169,94	209,14
будівництво	37,98	51,83	24,30	30,65	41,72
оптова та роздрібна торгівля	30,68	43,41	21,77	26,25	44,16
транспорт, складське господарство	26,49	37,37	31,65	26,38	46,82
фінансова та страхова діяльність	9,97	8,11	7,95	14,41	16,45
операції з нерухомим майном	17,18	21,49	6,04	5,90	9,30
професійна та наукова діяльність	10,85	14,10	3,82	7,00	11,37
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	7,77	8,71	3,40	4,17	5,42
державне управління й оборона	55,63	63,40	27,04	46,40	60,98
освіта	3,05	2,73	1,45	1,48	2,43
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5,97	11,27	9,90	12,66	13,48
інші види діяльності	24,51	26,07	14,98	18,57	30,26

інвестицій була позитивною. Попри те, у таких сферах, як фінансова та страхова діяльність і галузь освіти, вони зменшилися відповідно на 1,86 млрд грн (18,66%) і на 0,32 млрд грн (10,49%).

Після початку війни найбільший відтік інвестицій відбувся у промисловому секторі України. Так, порівняно з 2021 р. у 2022 р. капітальні інвестиції у промисловість знизилася на 96,48 млрд грн, тобто 50,47%. Однак вже з 2023 р. вони зростають. У 2024 р. спостерігається зростання обсягів інвестиційних вкладень в економіку України порівняно з 2022 р., і перевищення «довоєнних» показників. Так, якщо інвестиції у фінансову та страхову діяльність у 2020-2021 рр. знизилася на 1,86 млрд грн, то вже на кінець 2024 р. помітне стрімке зростання їх обсягів до 16,45 млрд грн, тобто на 102,84 %.

Стосовно інвестицій, пов'язаних з операціями з нерухомим майном спостерігаємо протилежну ситуацію:

у 2021 р. такі інвестиції збільшилися на 25,09% порівняно з їх обсягами у 2020 р. Надалі за 2022-2023 рр. їх показники знизилася, а у 2024 р. збільшилися на 3,4 млрд грн порівняно з 2023 р. Слід зазначити, що інвестиції у нерухоме майно зменшилися на 12,19 млрд грн (на 56,72%) у 2024 р. проти 2021 р. Така ситуація пояснюється великими ризиками для життя громадян і загрозою руйнувань житлових будинків та об'єктів критичної інфраструктури на території України, що спричинено повномасштабним вторгненням.

Найбільші обсяги капітальних інвестицій залучено у Київській, Житомирській, Сумській, Чернігівській областях, а також у м. Києві – на півночі країни. За 2020-2025 рр. їх частка у структурі капітальних інвестицій постійно зростала, перебуваючи в межах від 42,65% до 52,47% (табл. 4).

Таблиця 4 – Структура капітальних інвестицій за культурно-історичними регіонами України періоду 2020-2024 рр., млрд грн (складено на основі [9])

Регіони	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
всього капітальних інвестицій	419,84 (100%)	528,80 (100%)	279,60 (100%)	395,45 (100%)	534,42 (100%)
із них:					
Східна Україна	45,02 (10,72%)	52,80 (9,99%)	11,48 (4,11%)	18,09 (4,58%)	25,78 (4,82%)
Північна Україна	179,05 (42,65%)	231,30 (43,74%)	129,44 (46,30%)	203,34 (51,42%)	280,37 (52,47%)
Південна Україна	40,38 (9,62%)	50,55 (9,56%)	20,25 (7,24%)	20,54 (5,19%)	31,60 (5,91%)
Центральна Україна	96,84 (23,06%)	119,42 (22,58%)	61,52 (22,00%)	82,45 (20,85%)	102,88 (19,25%)
Західна Україна	58,55 (13,95%)	74,73 (14,13%)	56,91 (20,35%)	71,03 (17,96%)	93,79 (17,55%)

Другу позицію за обсягами капітальних інвестицій займають області Центральної України. Проте, якщо за 2020-2025 рр. частка капітальних інвестицій в областях Північної України зростала, то в Центральній Україні цей показник спадає від 23,06% у 2020 р. до 19,25% у 2025 р.

Аналізуючи період 2020-2021 рр., до початку повномасштабного вторгнення, можна побачити, що частка капітальних інвестицій по областях Східного регіону України перевищувала частку в областях Південного регіону. Після 2022 р. частка обох регіонів у загальному обсязі капітальних інвестицій в Україну різко зменшилася через високі військові ризики, адже саме ці регіони і надалі продовжують найбільше потерпати від російської агресії. Говорячи про Західну Україну важливо наголосити на тому, що у 2022 р. частка капітальних інвестицій у цей регіон зросла на 6,22% порівняно з 2021 р. Проте, починаючи з 2023 р., вона постійно зменшується через пріоритетність інвестування у розвиток економічної діяльності інших регіонів.

Так, можна виділити низку позитивних та негативних чинників, які впливають на ефективність інвестиційної діяльності в Україні. Так, до позитивних чинників формування інвестиційного простору в Україні можна віднести:

- Україна є кандидатом у члени ЄС, що відкриває для неї можливість налагодити тісну співпрацю з країнами ЄС;

- Україна багата на природні ресурси та корисні копалини, а також має вигідне та важливе транзитне географічне розташування;

- наявність відстрочки на сплату податків і мита, подання звітності для СПД, що відкриває для потенційних інвесторів можливість використання фінансових коштів з метою зростання їх вартості [2, с. 7];

- наявність достатньої кількості галузей, які потребують інвестицій.

Враховуючи сучасні умови, більшість проблем інвестиційної діяльності в Україні виникають саме через війну:

- війна на території України суттєво підвищує ризики для інвесторів;

- через військові дії знищується енергетична інфраструктура та виробничі потужності підприємств, що зменшує інвестиційну привабливість країни;

- недостатня державна підтримка впровадження інновацій;

- значний рівень тіньової економіки зменшує прозорість діяльності українських підприємств;

- валютні обмеження, введені Національним банком України з отримання іноземних кредитів, купівлі іноземної валюти тощо, ускладнюють процес іноземного інвестування;
- доволі низький рівень інвестиційних вкладень у нематеріальні активи;

- незначний обсяг залучення інвестицій з коштів державного бюджету;

- недостатній обсяг інвестицій в СПД, що здійснюють діяльність у сферах адміністративного та допоміжного обслуговування, а також освіти;

- незначні обсяги інвестування у Південний та Східний регіони України, які необхідні для їх відбудови після військових руйнувань.

Для того щоб залучити інвестиції в економіку України, потрібний розвинений внутрішній ринок зі стійким платоспроможним попитом. Повинен бути сформований середній клас населення з високим рівнем доходів, які б давали можливість не лише фінансувати свої споживчі витрати, а й накопичувати кошти та вкладати їх у привабливі інвестиційні продукти. Також доходи повинні бути достатніми для купівлі товарів довгострокового користування. За умов виконання цих умов буде створено можливості для розвинутого внутрішнього ринку, що сформує інвестиційний попит [3, с. 6].

До напрямів підвищення інвестиційної привабливості секторів національної економіки, можна віднести такі заходи:

- покращити законодавчо-правову базу;
- зменшити рівень тіньової економіки у державі;
- розвивати банківську інфраструктуру для ефективного управління непрацюючими активами в банківській системі;

- реформувати валютні обмеження введені Національним банком України з отримання іноземних кредитів, купівлі іноземної валюти тощо, які ускладнюють процес іноземного інвестування;

- регулярно створювати нові проекти для зацікавлення іноземних інвесторів та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на ринках ЄС;

- підтримувати підприємства, які зазнали збитків через військові дії шляхом запровадження додаткових податкових пільг;

- запровадити державні гарантії для всіх інвесторів стосовно ризиків, які несе у собі повномасштабне вторг-

нення, аби залучити інвестиції у регіони України, які найбільше страждають від військових дій;

– передбачити інвестиційну складову видатків державного та місцевих бюджетів;

– налагодити партнерські стосунки між державною та приватним сектором у контексті формування стратегії інвестиційного розвитку.

ВИСНОВКИ

В умовах дії режиму військового стану в Україні, інвестиції забезпечують структурну перебудову економіки та збалансований розвиток її галузей. Для підвищення ефективності інвестиційної діяльності в Україні необхідна комплексна стратегія, що поєднує активну державну підтримку. Реалізація цих заходів дасть змогу залучити більший обсяг інвестицій, забезпечити сталі економічне зростання та підвищити конкурентоспроможність країни. Для підвищення ефективності інвестиційної діяльності в Україні необхідна комплексна стратегія, що передбачає створення сприятливого інституційного та нормативно-правового середовища, розвиток фінансової інфраструктури та забезпечення прозорості

економічних процесів. Таку стратегію має бути спрямовано на підвищення довіри з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, зниження рівня інвестиційних ризиків, а також на стимулювання інноваційного розвитку підприємств.

Ключовими елементами цієї стратегії повинні стати вдосконалення податкової системи, дерегуляція бізнес-процесів, ефективна антикорупційна політика, розвиток державно-приватного партнерства та інтеграція у міжнародні ринки капіталу. Важливим аспектом є також формування позитивного інвестиційного іміджу держави через активну участь у глобальних економічних ініціативах та підвищення рівня економічної дипломатії. Особливу увагу слід приділити цифровізації інвестиційного середовища, розвитку електронних сервісів для інвесторів і впровадженню сучасних аналітичних інструментів для моніторингу та прогнозування інвестиційних потоків. Реалізація зазначених заходів дасть змогу створити стійку основу для довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Стельмашук А.М. Державне регулювання економіки. Тернопіль, 2000. 315 с. URL: <https://buklib.net/books/21879/>
2. Смесова В.Л., Яськов Є.О. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасний стан та рейтингове оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>
3. Легкоступ І.І., Сайчук Н.В. Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-56>
4. Славкова А.А., Колісник Д.Р. Інвестиційна привабливість України: реалії в мовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>
5. Атамас О.П. Інвестування в умовах економіки війни: аналіз сучасного стану та короткостроковий прогноз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-161>
6. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII, із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
7. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР, із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012 р. №5080-VI, із змінами та доповненнями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>
9. Державна служба статистики України: вебсайт. Статистична інформація. Капітальні інвестиції. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Stelmashchuk A.M. State regulation of the economy. Ternopil, 2000. 315 p. URL: <https://buklib.net/books/21879/> (in Ukrainian).
2. Smesova V.L., Yaskov E. Investment attractiveness of the Ukrainian economy: current state and rating assessment. *Economy and society*. 2024 No. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66> (in Ukrainian).
3. Lehkostup I.I., Sainchuk N.V. Current state of investment activity in Ukraine: domestic and international aspects. *Economy and society*. 2022. No. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-56> (in Ukrainian).
4. Slavkova A.A., Kolisnyk D.R. Investment attractiveness of Ukraine: realities in the languages of war and prospects for post-war reconstruction. *Economy and society*. 2023. No. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138> (in Ukrainian).
5. Atamas O.P. Investing in a war economy: analysis of the current state and short-term forecast. *Economy and society*. 2024. No. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-161> (in Ukrainian).
6. On Investment Activity: Law of Ukraine dated September 18, 1991. No. 1560-XII, with amendments and supplements. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (in Ukrainian).
7. On the Foreign Investment Regime: Law of Ukraine dated March 19, 1996. No. 93/96-VR, with amendments and supplements. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian).
8. On Joint Investment Institutions: Law of Ukraine dated July 5, 2012. No. 5080-VI, with amendments and supplements. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text> (in Ukrainian).
9. State Statistics Service of Ukraine: website. Statistical information. Capital investments. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).

Uliana VATAMANIUK-ZELINSKA

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4971-5763>

e-mail: watamanyuk@ukr.net

Pavlo DYNKA

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7446-9951>

e-mail: dynka@ntu.edu.ua

Denys BURLACHENKO

student, Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1189-3336>

e-mail: burlachenkodenys777@gmail.com

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW

Introduction. Today, when Ukraine is experiencing great human, material and financial losses due to a full-scale war, the prospects for the recovery and sustainable development of the national economy depend on the intensification of investment processes. Analyzing Ukraine's investment activity allows developing effective strategies for attracting capital, increasing Ukraine's financial stability and providing it with competitive advantages in a rapidly changing market environment.

The purpose of the paper is to study the investment activities of Ukraine in the conditions of a full-scale war and, based on the analysis, to summarize the positive aspects and problems that Ukraine faces when conducting investment activities, as well as to identify measures to improve the investment space in Ukraine.

Results. The paper provides a detailed analysis of investment activity in Ukraine during the war period during 2020-2024. The essence of investment and investment activity in general is determined. The main regulatory legal acts that regulate investment activity in Ukraine are indicated and based on them it is determined in what ways state support is provided for the implementation of investment projects. An analysis of the volume of capital investments in Ukraine is conducted. Investments in tangible and intangible assets are compared. The structure of capital investments is analyzed by sources of financing, by types of economic activity, and indicators of capital investments distributed by regions of Ukraine are also presented. Based on the analysis, positive aspects and problems of investment activity in Ukraine are identified, and measures are also identified to improve and increase the investment attractiveness of Ukraine.

Conclusion. The war had a devastating impact on the investment process in Ukraine: in 2022, all indicators decreased sharply. However, the economy survived, and now investment activity is gradually recovering to pre-war levels. To increase efficiency, a comprehensive strategy is needed, including improving legislation, developing infrastructure, guarantees for investors, reforming the financial sector, and providing state support.

Keywords: investments, investment activity, investment attractiveness, capital investments, investment risk, assets

Олександр Геннадійович **ТІНЬКОВСЬКИЙ**
аспірант, Донецький державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4216-4950>
e-mail: tinkovskiy@gmail.com

ОБОВ'ЯЗОК ОРГАНІВ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ ДОВОДИТИ НЕВИНУВАТІСТЬ НАРІВНІ З ВІНОЮ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ ПРОБЛЕМИ

У статті досліджено правову природу обов'язку органів досудового розслідування доводити невинуватість особи нарівні з виною як прояв реалізації принципу презумпції невинуватості. Проаналізовано норми КПК України та практику ЄСПЛ, визначено концептуальні й галузеві проблеми правозастосування, запропоновано шляхи вдосконалення судового контролю та механізми запобігання обвинувальному ухилу в досудовому провадженні.

Ключові слова: презумпція невинуватості, досудове розслідування, доказування, обвинувачення, виправдувальні докази, судовий контроль, обвинувальний ухил

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Обов'язок органів досудового розслідування вразувати не лише докази вини, а й обставини, що свідчать про невинуватість особи, є одним з ключових питань кримінального процесу. Значна кількість наукових публікацій та прикладів із практики вказують на те, що сторона обвинувачення нерідко фокусується на зборі доказів, що підтверджують винуватість підозрюваного чи обвинуваченого, і водночас ігнорує чи замовчує потенційно виправдувальні факти. Це створює ризик формування обвинувального ухилу в ході досудового розслідування, що є несумісним з принципом презумпції невинуватості, закріпленим у Конституції України, КПК України та міжнародно-правових актах, ратифікованих Україною.

Сприяє такій однобічності не лише високий рівень навантаження на слідчих і прокурорів, а й низка процедурних прогалин і недоліків у правозастосуванні. Зокрема, формальне трактування ст.ст. 91 та 92 КПК України [1], які встановлюють необхідність повного й об'єктивного дослідження всіх обставин справи, призводить до недостатнього вивчення доказів на користь особи, яка притягується до кримінальної відповідальності. Крім того, є організаційні чинники, зокрема, бажання швидше направити провадження до суду, через які презумпція невинуватості сприймається як декларативний припис, а не як основоположна засада кримінального процесу. У підсумку проблема полягає в необхідності сформувати вітчизняну практику, за якої обов'язок доведення невинуватості особи нарівні з винуватістю буде реалізовано на нормативному й організаційному рівнях, що стане дієвою гарантією захисту прав та інтересів кожного, хто потрапляє у сферу кримінального судочинства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання засад кримінального провадження, їх класифікації, змісту та ролі в практиці кримінального процесу є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед них: Ю.П. Аленін, В.К. Волошина, О.І. Галаган, І.В. Гловюк, М.О. Громов, Ю.М. Грошевий, Ю.В. Гуцуляк, Т.М. Добровольська, А.Я. Дубинський, Г.В. Кудрявцева, О.П. Кучинська, О.М. Ларін, Л.М. Лобойко, В.Т. Маляренко, Т.М. Мірошниченко, М.М. Михеєнко, В.В. Навроцька, В.В. Назаров, В.Т. Нор,

М.А. Погорецький, В.О. Попелюшко, М.С. Строгович, В.Я. Тацій, В.М. Тертишник, А.Р. Туманянц, З.М. Топорецька, Л.Д. Удалова, І.Я. Фойницький, В.Ю. Шепітько, М.Є. Шумило, О.Г. Яновська та ін.

У працях цих авторів висвітлено фундаментальні аспекти принципів кримінального провадження, зокрема змагальності, об'єктивності та презумпції невинуватості. Проте проблематика обов'язку органів досудового розслідування, – доводити не лише вину, а й невинуватість особи, – як самостійний науковий об'єкт залишається досить обмеженою в дослідженні. Недостатньо розробленими є питання про місце цього обов'язку в системі галузевих засад кримінального процесу, його нормативне закріплення та практичну реалізацію.

МЕТА статті – з'ясування правової природи та практичного значення обов'язку слідчих і прокурорів доводити невинуватість нарівні з виною – обов'язку, що впливає з презумпції невинуватості й закріплено у кримінальному процесуальному законодавстві України. Також стаття має на меті виявити ключові проблеми, що заважають ефективній реалізації цього обов'язку на досудовому етапі, та запропонувати шляхи вдосконалення нормативної бази й правозастосовної практики.

РЕЗУЛЬТАТИ

Чимало науковців наголошують на принциповому значенні презумпції невинуватості у кримінальному процесі як ключового галузевого принципу кримінального процесу.

Так, В.М. Тертишник до галузевих принципів кримінального процесу передусім відносить презумпцію невинуватості обвинувачуваного [5, с. 38–39].

Л.М. Лобойко до галузевих принципів відносить презумпцію невинуватості та забезпечення доведеності вини [4, с. 67].

О.І. Галаган зазначає, що тільки в межах кримінального провадження діють галузеві (кримінальні процесуальні) засади, зокрема презумпція невинуватості та забезпечення доведеності вини [2, с. 171].

Як ми бачимо, презумпція невинуватості та забезпечення доведеності вини є однією з фундаментальних засад кримінального провадження та основою гарантією права на справедливий судовий розгляд, що є керівним аспектом становлення та вдосконаленню демократичної системи держави. Безперечно, нормативне

закріплення цієї засади на національному та міжнародному рівнях та покращення механізму її реалізації на всіх стадіях має велике значення у кримінальному провадженні. Проте нині механізм забезпечення реалізації принципу презумпції невинуватості потребує подальшого вдосконалення [3].

Однак нерідко правозастосовні помилки виникають через упередженість правозастосовника. Одним із прикладів такого явища є т.зв. обвинувальний ухил у правозастосуванні, коли посадовець схильний вважати особу винною ще до ретельного аналізу доказів та обставин справи [6].

У результаті відбувається звуження процесу доказування, зосереджене переважно на аргументах проти підозрюваного чи обвинуваченого, тоді як докази на користь особи або прямо ігноруються, або досліджуються поверхово. Такий підхід фактично нівелює фундаментальний зміст презумпції невинуватості, адже практика стає ближчою до «презумпції винуватості»: від підозрюваного очікують виправдань і пояснень, а органи досудового розслідування не завжди вважають за потрібне шукати можливі виправдувальні обставини.

Виходячи з положень ст.ст. 17 та 91 КПК України [1] випливає, що процес доказування у кримінальному провадженні має бути всеосяжним і неупередженим, оскільки законодавець наголошує не лише на необхідності доведення вини особи, а й на обов'язку виявляти та фіксувати будь-які факти, що потенційно можуть вказувати на відсутність складу злочину чи наявність підстав для закриття провадження. Згідно зі ст. 17 КПК України [1] особа вважається невинуватою, доки її вину не буде доведено обвинуваченням у встановленому законом порядку, а всі сумніви у доведеності її вини мають тлумачитися на її користь. Водночас підозрюваний чи обвинувачений не зобов'язаний самостійно доводити свою невинуватість, що логічно переносить фокус відповідальності за повне й об'єктивне з'ясування обставин справи саме на сторону обвинувачення – слідчого і прокурора.

Ст. 91 КПК України [1] прямо встановлює обов'язок встановлювати не тільки подію кримінального правопорушення та винуватість, але й обставини, які «виключають кримінальну відповідальність або є підставою закриття кримінального провадження». Такий підхід підтверджує, що законодавець не надає пріоритету доказам виключно обвинувачувального характеру: доказова діяльність передбачає з'ясування як тих фактів, що підтверджують вину, так і тих, що спростовують припущення про причетність особи до злочину. Зі свого боку, ст. 284 КПК України [1] визначає конкретні випадки, за яких кримінальне провадження підлягає закриттю, зокрема коли відсутня подія кримінального правопорушення, відсутній склад злочину або не здобуто достатніх доказів вини особи. З цього випливає, що належний збір доказів «на користь» особи, включно з тими, що можуть підтвердити її алібі, довести відсутність складу правопорушення чи свідчити про інші підстави для припинення переслідування, є такою ж невід'ємною частиною доказування, як і збір доказів обвинувачення.

Так, КПК України фактично ставить докази, що можуть виправдати особу, і докази обвинувального характеру в однакове правове поле. Це означає, що обов'язок слідчих і прокурорів охоплює комплексне вивчення

всіх обставин справи, включно з тими, які можуть свідчити про невинуватість чи відсутність складу злочину. Такий підхід узгоджено з презумпцією невинуватості, оскільки органи досудового розслідування мають демонструвати неупередженість, збираючи повний спектр доказів і даючи змогу суду в подальшому зважувати їх у сукупності в ухваленні законного й обґрунтованого рішення.

Як видно, логіка презумпції невинуватості передбачає, що сторона обвинувачення має не просто збирати докази проти особи, а й виявляти та фіксувати інформацію, яка спростовує версію про її винуватість чи може підтвердити алібі. Лише всебічний підхід до збирання доказів дає змогу сформувати повну картину події й дати суду можливість неупереджено зважити доказову базу, встановивши, які саме факти є більш переконливими. Так, презумпція невинуватості має розглядатися не лише як декларативне гасло, а як реальний процесуальний обов'язок для слідчих і прокурорів, які зобов'язані проявляти максимально можливу сумлінність у пошуку й дослідженні фактів, що можуть виправдати особу.

Якщо звернутись до практики Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ), то побачимо, що обов'язок органів досудового розслідування забезпечувати дотримання презумпції невинуватості передбачає активну діяльність слідчого та прокурора не тільки стосовно збору доказів вини особи, але й пошуку та фіксації доказів, здатних спростовувати пред'явлене обвинувачення. Це безпосередньо впливає з положення п. 2 ст. 6 Конвенції, відповідно до якого тягар доведення вини покладено саме на сторону обвинувачення [7].

Суд особливо підкреслює, що всі сумніви в рамках кримінального провадження повинно бути витлумачено виключно на користь обвинуваченого (принцип *in dubio pro geo*). З огляду на це органи досудового розслідування мають не тільки збирати докази вини, але й активно виявляти і досліджувати факти, які можуть свідчити про невинуватість особи, запобігаючи ситуаціям, коли особа змушена самостійно спростовувати необґрунтовані звинувачення [8, 9].

Водночас недобросовісна поведінка слідчих та прокурорів, яка полягає у маніпулюванні доказами чи свідомому нехтуванні доказами невинуватості, становить грубе порушення презумпції невинуватості та суттєво впливає на справедливість усього процесу [10]. Це додатково підтверджує необхідність ретельного й об'єктивного ставлення до всіх без винятку доказів у справі.

Так, практика ЄСПЛ чітко формує стандарт, за яким обов'язок слідчого та прокурора доводити вину одночасно охоплює і необхідність пошуку та фіксації всіх обставин, які можуть свідчити на користь особи, забезпечуючи повноту, об'єктивність та справедливість досудового розслідування.

Однак, попри чітке визначення цих вимог у національному законодавстві та у практиці ЄСПЛ, на практичному рівні виникає низка проблем, пов'язаних з реалізацією зазначеного стандарту. Такі концептуальні та галузеві проблеми мають як загальнотеоретичне, так і суто практичне підґрунтя. На концептуальному рівні найбільша суперечність полягає в тому, що, попри проголошену презумпцію невинуватості, органи досудового розслідування здебільшого діють згідно з логікою

«обвинувальної моделі» кримінального процесу. Ця модель ґрунтується на прагненні якомога швидше підтвердити вину особи, тоді як факти, здатні спростувати винуватість чи виправдати підозрюваного, іноді залишаються поза увагою або цілеспрямовано ігноруються. Подібна практика породжує обвинувальний ухил, що де-факто перетворює презумпцію невинуватості з реального процесуального механізму на суто декларативний принцип.

Загальноправова природа обов'язку пошуку виправдувальних доказів нівелюється низкою специфічних «галузевих» проблем, притаманних саме кримінальному досудовому провадженню. По-перше, наявні прогалини в законодавчому регулюванні не завжди забезпечують дієві важелі контролю за виконанням цього обов'язку: КПК України встановлює загальний обов'язок – з'ясувати всі обставини, але бракує чітких приписів до відповідальності за свідоме або недбале ігнорування виправдувальних фактів. По-друге, велике навантаження на слідчих, обмежений час на розслідування та тиск з боку статистики «розкриття злочинів» формують середовище, в якому виправдувальні докази лишуються недослідженими через брак ресурсів, а інколи й професійної мотивації. Й, нарешті, є проблема недостатньої обізнаності окремих слідчих та прокурорів із механізмами застосування норм до обов'язковості збору всіх видів доказів: у результаті сформовані в межах системи практики та стереотипи заважають їм проявляти належну ініціативу в пошуку фактів, що «не вписуються» в первинну версію обвинувачення.

З огляду на зазначені вище концептуальні та галузеві проблеми одними з найбільш ефективних механізмів для їх подолання може стати розширення повноважень слідчого судді стосовно контролю за повнотою та неупередженістю досудового розслідування, а також запровадження додаткової підстави для відводу слідчого чи прокурора в разі умисного чи системного ігнорування доказів, що виправдовують підозрюваного.

Посилення судового контролю може передбачати необхідність внесення змін до КПК України, які конкретизують і розширюють повноваження слідчого судді у сфері перевірки дотримання слідчими та прокурорами вимог до всебічності й об'єктивності розслідування. Зокрема, може бути встановлено, що під час розгляду клопотань сторони обвинувачення про застосування або продовження заходів забезпечення кримінального провадження, продовження строків досудового розслідування, слідчий суддя матиме право вимагати від слідчого чи прокурора подання відомостей про те, які саме слідчі (розшукові) дії проведено з метою виявлення фактів, що свідчать про невинуватість особи. Водночас слідчий суддя повинен отримати повноваження давати процесуально обов'язкові вказівки стороні обвинувачення стосовно обов'язку провести конкретні слідчі дії, якщо вбачатиме, що вони необхідні для всебічного дослідження обставин справи, та перевірки версії сторони захисту. Також слід передбачити можливість винесення слідчим суддею окремої ухвали з метою реагування на факти ігнорування чи свідомого приховування виправдувальних доказів, направляючи такі ухвали керівникам відповідних слідчих органів чи прокуратури для проведення службових перевірок.

Також ефективним додатковим засобом забезпе-

чення об'єктивності розслідування може стати введення нової підстави для відводу слідчого або прокурора. Так, якщо у досудовому провадженні буде встановлено, що слідчий або прокурор свідомо, необґрунтовано або системно відмовляється проводити слідчі дії, які можуть підтвердити невинуватість особи, це повинно бути чітко визначено законодавцем як підстава для заявлення відводу. Водночас необхідно передбачити чіткий процесуальний порядок заявлення та розгляду таких відводів. Зокрема, слідчий суддя має отримати повноваження оперативно розглядати подібні заяви захисту, виносячи вмотивоване рішення, яке б зобов'язувало керівника органу досудового розслідування замінити слідчого чи прокурора у відповідному кримінальному провадженні. Це дасть змогу уникати ситуацій, коли через упередженість або систематичне нехтування доказами, що не узгоджуються з початковою версією слідства, суттєво порушується принцип презумпції невинуватості та обмежуються права підозрюваного чи обвинуваченого.

Запропоновані механізми, реалізовані у комплексі, матимуть важливе практичне значення, сприятимуть зменшенню обвинувального ухилу та забезпечать реальну реалізацію засади презумпції невинуватості у кримінальному процесі України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що обов'язок органів досудового розслідування доводити не лише винуватість, а й невинуватість особи є одним з фундаментальних аспектів реалізації принципу презумпції невинуватості у кримінальному процесі України. Нормативне регулювання цього питання на рівні КПК України та міжнародних стандартів передбачає, що слідчий і прокурор мають приділяти однаково увагу збору доказів як обвинувального, так і виправдуального характеру, забезпечуючи тим самим об'єктивність і всебічність розслідування.

Однак на практиці реалізація цього обов'язку стикається з серйозними концептуальними та галузевими проблемами, серед яких найбільш критичною є обвинувальний ухил у діяльності органів досудового розслідування. В результаті факти, що можуть свідчити на користь особи, часто залишаються поза увагою або цілеспрямовано ігноруються, що призводить до порушення права на справедливий суд та знижує рівень довіри суспільства до системи кримінального правосуддя загалом.

Для вирішення зазначених проблем запропоновано два ключові механізми: посилення судового контролю за діяльністю слідчих і прокурорів та введення додаткової підстави для відводу цих осіб у разі умисного чи системного нехтування виправдувальними доказами. Реалізація цих пропозицій вимагає внесення відповідних змін до кримінального процесуального законодавства, що сприятиме формуванню дієвого механізму забезпечення презумпції невинуватості.

Отже, лише системний підхід до нормативного вдосконалення, посилення судового контролю, а також відповідальне ставлення правоохоронних органів до збирання доказів дасть змогу повністю забезпечити баланс між інтересами обвинувачення і захисту, гарантувати належну реалізацію презумпції невинуватості й утвердити засади справедливого і демократичного кримінального процесу в Україні.

Список використаних джерел

1. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 9–10, № 11–12, № 13. Ст. 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
2. Галаган О.І. Поняття та система засад (принципів) кримінального провадження. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2013. № 4. С. 167–172.
3. Кошель В.В., Павлов Р.В. Сучасні аспекти презумпції невинуватості та забезпечення доведеності вини як засади кримінального провадження. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 114–117.
4. Лобойко Л.М. Принцип диспозитивності в кримінальному процесі України: монографія. Донецьк, 2004. 216 с.
5. Тертишник В.М. Верховенство права та забезпечення встановлення істини в кримінальному процесі України: монографія. Дніпропетровськ, 2009. 404 с.
6. Актуальні проблеми державотворення, правотворення та правозастосування: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 5 груд. 2024 р.). Дніпро, 2025. С. 323.
7. Барбера, Мессеге і Хабардо проти Іспанії: рішення Європейського суду з прав людини від 06 груд. 1988 р., заява № 10590/83, § 77. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-57429>
8. Айдаришч проти Хорватії: рішення Європейського суду з прав людини від 15 груд. 2011 р., заява № 7177/06, § 51. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-107989>
9. Меліх і Бек проти Чеської Республіки: рішення Європейського суду з прав людини від 24 лип. 2008 р., заява № 35450/05, §§ 49–55. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-87829>
10. Батіашвілі проти Грузії: рішення Європейського суду з прав людини від 10 жовт. 2019 р., заява № 8284/07, § 79. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-196374>

References

1. Criminal Procedure Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 13, 2012 No. 4651-VI. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2013. No. 9–10, No. 11–12, No. 13. Art. 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (in Ukrainian).
2. Halahan O.I. The concept and system of principles of criminal proceedings. *Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs*. 2013. No. 4. pp. 167–172. (in Ukrainian).
3. Koshel V.V., Pavlov R.V. Modern aspects of the presumption of innocence and ensuring proof of guilt as a principle of criminal proceedings. *Young Scientist*. 2018. No. 11 (63). pp. 114–117. (in Ukrainian).
4. Loboiko L.M. The principle of dispositiveness in the criminal procedure of Ukraine: monograph. Donetsk: Law Academy of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, 2004. 216 p. (in Ukrainian)
5. Tertyshnyk V.M. Rule of law and ensuring the establishment of truth in the criminal procedure of Ukraine: monograph. Dnipropetrovsk, 2009. 404 p. (in Ukrainian)
6. Actual problems of state-building, law-making and law enforcement: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference (Dnipro, 5 December 2024). Dnipro, 2025. P. 323. (in Ukrainian)
7. Barbera, Messegue and Jabardo v. Spain: Judgment of the European Court of Human Rights, 6 December 1988, Application No. 10590/83, § 77. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-57429>
8. Aidaric v. Croatia: Judgment of the European Court of Human Rights, 15 December 2011, Application No. 7177/06, § 51. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-107989>
9. Melich and Beck v. the Czech Republic: Judgment of the European Court of Human Rights, 24 July 2008, Application No. 35450/05, §§ 49–55. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-87829>
10. Batiashvili v. Georgia: Judgment of the European Court of Human Rights, 10. October 2019, Application No. 8284/07, § 79. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-196374>

Oleksandr TINKOVSKIY*postgraduate student, Donetsk State University of Internal Affairs**ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4216-4950>**e-mail: tinkovskiy@gmail.com***THE DUTY OF PRE-TRIAL INVESTIGATION BODIES TO PROVE INNOCENCE ON AN EQUAL BASIS WITH GUILT: CONCEPTUAL AND SECTORAL ISSUES**

The paper examines the legal nature and practical implementation of the duty of pre-trial investigation bodies to prove a person's innocence on an equal basis with guilt as a manifestation of the presumption of innocence principle. The author analyzes the provisions of the Criminal Procedure Code of Ukraine and the case law of the European Court of Human Rights, highlighting conceptual and sectoral problems in law enforcement practice. Particular attention is paid to the risks of a prosecutorial bias that arises when investigators and prosecutors focus exclusively on gathering evidence of guilt while ignoring exculpatory circumstances. The paper substantiates that such an approach contradicts the purpose of criminal proceedings and violates the balance between the parties to the process. It is argued that the presumption of innocence imposes a positive obligation on investigators and prosecutors to ensure an objective and comprehensive collection of all evidence, including that which may indicate the absence of guilt. The author proposes mechanisms for improving the effectiveness of this duty through strengthening judicial control over the completeness and impartiality of the pre-trial investigation and introducing an additional ground for disqualifying investigators or prosecutors who deliberately disregard exculpatory evidence. These measures are expected to enhance compliance with international fair trial standards and ensure genuine implementation of the presumption of innocence in the criminal justice system of Ukraine.

Keywords: *presumption of innocence, pre-trial investigation, evidence, prosecution, exculpatory evidence, judicial control, prosecutorial bias*

Євген Володимирович **ШАПОВАЛЕНКО**

к.ю.н., доцент, Національна академія внутрішніх справ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7973-686X>

e-mail: navs-ord@ukr.net

Анатолій Анатолійович **ОНИЩУК**

аспірант, Національна академія внутрішніх справ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4575-3100>

e-mail: anatoliionishchuk1355@gmail.com

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ ОПЕРАТИВНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ДБР ПРИВЛАСНЕННЮ, РОЗТРАТІ МАЙНА АБО ЗАВОЛОДІННЯ НИМ ШЛЯХОМ ЗЛОВЖИВАННЯ СЛУЖБОВИМ СТАНОВИЩЕМ, ЩО ВЧИНЯЄТЬСЯ ПОСАДОВИМИ ОСОБАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

У статті досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення протидії оперативними підрозділами Державного бюро розслідувань привласненню, розтраті майна або заволодінню ним шляхом зловживання службовим становищем, що вчиняється посадовими особами Національної поліції України. Підкреслено, що результативність діяльності оперативних підрозділів безпосередньо залежить від своєчасного отримання, накопичення та оброблення оперативної значимої інформації стосовно факту вчинення злочину, його організаторів і співучасників, механізму протиправних дій, способів легалізації незаконних доходів і системи злочинних зв'язків.

Ключові слова: привласнення, розтрата, майно, корупція, посадова особа, Національна поліція України, кримінальне правопорушення, оперативно-розшукова діяльність, протидія, оперативні підрозділи, Державне бюро розслідувань, інформаційне забезпечення, аналітичне забезпечення

ВСТУП

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері державного управління та правоохоронної діяльності. В умовах воєнного стану, збройного конфлікту та постійних викликів, пов'язаних із забезпеченням національної безпеки, особливої ваги абувають питання ефективності протидії службовим злочинам, вчиненим посадовими особами Національної поліції України (НПУ). Зловживання службовим становищем, привласнення чи розтрата ввіреного майна підбивають довіру суспільства до органів правопорядку, створюють корупційні ризики у секторі безпеки й оборони та безпосередньо впливають на обороноздатність держави.

У цьому контексті важливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності оперативних підрозділів Державного бюро розслідувань (ДБР). Саме воно є фундаментальною передумовою ефективного попередження, виявлення та документування злочинів, що посягають на державне майно або бюджетні ресурси. Своєчасне отримання та систематизація інформації про схеми привласнення чи розтрати, механізми легалізації незаконних доходів, коло причетних осіб і характер протиправних зв'язків дає змогу оперативним підрозділам не лише викривати злочинні дії, але й прогнозувати ризики їх поширення.

Проблематика інформаційно-аналітичного забезпечення протидії злочинам у сфері службової діяльності перебуває на перетині кримінального процесу, оперативно-розшукової діяльності та антикорупційної політики держави. Вона охоплює питання взаємодії між різними правоохоронними органами, застосування сучасних цифрових технологій, інтеграції інформаційних систем і захисту відомостей від несанкціонованого доступу. Недостатня врегульованість правових механізмів оброблення та використання інформації, а також фраг-

ментарність наявних ресурсів створюють ризики зниження результативності діяльності ДБР у протидії службовим розкраданням.

Так, дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення протидії оперативними підрозділами ДБР привласненню, розтраті чи заволодінню майном посадовими особами НПУ має не лише теоретичне, але й практичне значення. Воно спрямоване на вдосконалення підходів до збору, оброблення та використання інформації у кримінальних провадженнях, формування комплексної моделі міжвідомчої взаємодії та розроблення ефективних алгоритмів виявлення корупційних ризиків у діяльності поліції.

МЕТА статті – науково-практичне обґрунтування ролі та значення інформаційно-аналітичного забезпечення у діяльності оперативних підрозділів ДБР, спрямованої на виявлення, документування та попередження привласнення, розтрати чи заволодіння майном шляхом зловживання службовим становищем посадовими особами НПУ.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціально-правових методів. Формально-правовий метод застосовано для вивчення змісту Закону та суміжних нормативно-правових актів. Системно-структурний метод – для розкриття комплексу пошуково-аналітичних заходів, які здійснюються під час документування кримінальних правопорушень привласненню, розтраті майна або заволодінню ним шляхом зловживання службовим становищем, що вчиняється посадовими особами НПУ. Методи аналізу і синтезу дають змогу узагальнити наукові підходи та сформулювати висновки про оновлення оперативно-розшукового законодавства та прийняття спеціального відомчого акту для порядку накопичення, збереження та використання даних, отриманих у ході оперативно-

розшукової діяльності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Інформаційно-аналітичне забезпечення протидії привласненню, розтраті майна або заволодінню ним шляхом зловживання службовим становищем, що вчиняється посадовими особами НПУ, є ключовим елементом діяльності оперативних підрозділів ДБР. Його значення обумовлюється як високим рівнем латентності цих кримінальних правопорушень, так і складністю виявлення корупційних діянь, вчинених особами, які володіють спеціальними знаннями, мають доступ до конфіденційної інформації та володіють ресурсами для приховування злочинної діяльності.

Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, зокрема в діяльність правоохоронних структур, відкриває нові перспективи для оброблення, інтерпретації та використання великих масивів не структурованих даних. Водночас криміногенне середовище також зазнає змін: кримінальні структури дедалі активніше інтегрують до своєї протиправної діяльності найновіші досягнення науки і техніки, комп'ютерні технології та засоби кібервпливу, що особливо помітно у сфері діяльності правоохоронних органів [1, с. 50]. Як слушно зазначає Л.І. Аркуша, вирішальне значення в ухваленні рішень у будь-якій сфері діяльності має рівень поінформованості суб'єкта, уповноваженого законом на їх прийняття. Вчена підкреслює, що в діяльності правоохоронних органів інформованість набуває особливої ваги, оскільки саме з визначення інформації, яка має значення для виявлення кримінальних правопорушень і встановлення місцезнаходження різних категорій осіб, починається розроблення та реалізація комплексу заходів протидії. У цьому контексті інформаційно-аналітичне забезпечення є не лише інструментом накопичення та систематизації даних, а й основою для формування тактичних і стратегічних рішень, що забезпечують ефективність діяльності оперативних підрозділів [2, с. 110].

Інформаційне забезпечення у сфері протидії злочинності розглядається як цілеспрямоване впровадження спеціалізованих засобів, що сприяють ефективному виявленню, дослідженню та документуванню джерел інформації відповідно до вимог законодавства, з метою формування доказів стосовно обставин учинення кримінальних правопорушень, способів їх здійснення та подальшого використання зібраних даних у кримінальному провадженні. На досудових стадіях воно передбачає постійний аналіз слідчої та оперативної практики, виявлення проблемних аспектів, їх наукове осмислення та нормативне, методичне й організаційне вирішення [3, с. 24].

Діяльність оперативних підрозділів ДБР з протидії привласненню, розтраті майна або заволодінню ним шляхом зловживання службовим становищем, має чітко виражений оперативно-розшуковий характер (ОРД). Основним завданням ОРД [4] у цій сфері є виявлення та фіксація відомостей про корупційно-мотивовану злочинну діяльність окремих посадових осіб та організованих груп у структурі НПУ. Як зазначає О.М. Бандурка, ОРД спрямовано на одержання інформації, її накопичення, аналітичне опрацювання та реалізацію результатів у формі конкретних заходів протидії; водночас всебічне висвітлення діяльності суб'єкта правопорушення є запорукою успішного припинення його

протиправної поведінки [5, с. 281].

Інформаційно-аналітичне забезпечення є не лише інструментом оперативного реагування, але й базою для довгострокових стратегій протидії службовим розкраданням у НПУ. Аналітика розглядається як цілісна система принципів методологічного, організаційного та технологічного забезпечення індивідуальної й колективної інтелектуальної діяльності, що забезпечує ефективне оброблення інформації для виявлення її сутнісно-сислового ядра, підвищення якості наявних і набуття нових знань, а також формування інформаційної бази для ухвалення оптимальних управлінських рішень [6, с. 26].

Зміст аналітичного забезпечення ОРД включає: акумулювання оперативної інформації, одержаної під час виконання функціональних завдань; забезпечення доступу оперативних підрозділів до зовнішніх і внутрішніх інформаційних ресурсів; створення, інтеграцію та експлуатацію інформаційно-пошукових систем, баз і банків даних; впровадження аналітичних інструментів для своєчасного реагування на загрози.

Основні інформаційні джерела, що застосовуються в інформаційно-аналітичній діяльності ОРД: оперативні обліки; банки даних інформації, які формуються для комплексного аналізу криміногенної ситуації, дослідження динаміки і структури злочинності, визначення кримінологічних закономірностей і тенденцій, а також для планування превентивних заходів; банки даних правоохоронних органів, міністерств, відомств, підприємств, установ та організацій, міських і обласних органів влади; інформація приватних охоронних агентств; медіа-джерела. Застосування зазначених джерел у комплексі забезпечує оперативні підрозділи всебічною, достовірною та актуальною інформацією, що є підґрунтям для ефективного проведення аналітичної роботи, своєчасного ухвалення управлінських рішень та підвищення результативності протидії кримінальним правопорушенням.

Загалом інформаційно-аналітичне забезпечення ДБР у сфері протидії внутрішній корупції та службовим зловживанням в НПУ виконує дві взаємопов'язані функції:

1. Оперативну – забезпечення швидкого реагування на виявлені загрози, включаючи формування доказової бази та координацію дій із іншими органами (НАЗК, НАБУ, прокуратура).

2. Стратегічну – формування комплексної, довгострокової стратегії випереджувального впливу, яка враховує динаміку криміногенної ситуації, особливості воєнного стану, мобільність злочинних груп та специфіку службової діяльності поліцейських у зоні підвищених ризиків.

Як зазначає В.І. Школьніков, сьогодні є чимало аналітичних технологій як сукупність типових прийомів пошуку, оброблення та аналізу оперативно-розшукової інформації в інформаційних системах за допомогою спеціалізованих та інших програмно-технічних засобів з метою протидії протиправним діям окремих осіб та злочинних угруповань для виконання завдань з попередження злочинів та розшуку злочинців, а також виконання супутніх завдань з профілактики злочинності та прогнозування оперативної обстановки на певній території [7, с. 301]. Розвиток аналітичних технологій привів до появи інноваційних форм організації оперативної роботи та створення спеціалізованих підрозділів аналітичного спрямування.

Водночас «фундаментом» інформаційно-аналітичного забезпечення правоохоронної діяльності є кримінальний аналіз, який тісно пов'язаний з поняттям «великі дані», що є предметом цього аналізу [8, с. 198]. На думку С.В. Албула, кримінальний аналіз – це діяльність працівників правоохоронних органів, що полягає у пошуку, збиранні, перевірці, оцінюванні та обробленні оперативно-розшукової, доказової, криміналістичної та кримінологічної інформації, а також у встановленні за допомогою аналітичних технологій взаємозв'язків між подіями, особами, предметами тощо з метою вироблення нового знання для підвищення ефективності роботи з попередження, розкриття та розслідування кримінальних правопорушень й прогнозування злочинності [10, с. 35].

Предметом кримінального аналізу є обставини вчинення злочинів певних категорій, а також злочинність як явище. Зазначені відомості оперативний працівник одержує шляхом пошуку та збирання інформації оперативно-розшукового, доказового, кримінологічного та криміналістичного характеру з різноманітних несистематизованих джерел, її оброблення з метою приведення до форми, придатної для аналізу, а також безпосереднього аналізу інформації про певні злочини та злочинність з метою виявлення закономірностей. У ході збирання інформації оперативний працівник проводить її перевірку та оцінює вірогідність [8, с. 301]. Метою кримінального аналізу є виявлення неясних і прихованих зв'язків між фактами, подіями і особами з подальшим формулюванням версій і гіпотез для розкриття злочину [11, с. 37]. Метою кримінального аналізу може бути також запобігання кримінальним правопорушенням у рамках протидії злочинності, а також прогнозування злочинності на певній території оперативного обслуговування для здійснення профілактичного впливу на оперативну обстановку. Очевидно, що мету кримінального аналізу не може бути реалізовано без застосування аналітичних технологій, за допомогою яких можливо отримати якісно нову інформацію за результатами проходження первинними даними аналітичного циклу з метою попередження, розкриття та прогнозування злочинності.

Основними видами кримінального аналізу з урахуванням характеру та джерела інформації, застосованих аналітичних технологій та результатів такого аналізу, регулярності та частоти аналізу, а також цільової аудиторії та мети здійснюваного аналізу [12, с. 9]: аналітична кримінальна розвідка; тактичний кримінальний аналіз; стратегічний кримінальний аналіз; адміністративний (управлінський) кримінальний аналіз.

У межах аналітичної кримінальної розвідки вітчизняні фахівці виокремлюють й оперативний кримінальний аналіз – це процес, за яким аналітичні дослідження здійснюються з використанням всієї наявної інформації, а їхні результати надаються правоохоронним органам з метою використання для планування та проведення оперативно-розшукових заходів та операцій, а також слідчих (розшукових) дій [8].

Окрім тактичного значення, кримінальний аналіз є аналітичною платформою для підготовки управлінських рішень стратегічного рівня, доповідей, зведень, орієнтувань, довідок та профілів потенційно небезпечних осіб або груп [13].

Однією з найбільш дієвих методичних моделей, застосовуваних у навчанні та практиці кримінального

аналізу, є «5W+H» (Who, What, When, Where, Why, How), що дає змогу системно структурувати дані, визначати коло причетних осіб, хронологію та географію подій, мотиви та способи вчинення злочинів [14, с. 149; 15, с. 159].

Кримінальний аналіз у межах протидії привласненню, розтраті майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем, що вчиняється посадовими особами НПУ може здійснюватися на шести взаємопов'язаних етапах:

1. Планування та визначення цілей – постановка конкретних завдань, пов'язаних із виявленням службових зловживань.

2. Збирання інформації – одержання відомостей з відкритих, оперативно-розшукових, розвідувальних, відомчих та зовнішніх джерел, зокрема під час роботи в зонах бойових дій чи на деокупованих територіях.

3. Оброблення інформації – стандартизація, кодування та інтеграція даних для подальшого аналізу.

4. Аналіз інформації – виявлення схем, зв'язків, каналів руху ресурсів, способів маскування правопорушень.

5. Поширення інформації – підготовка аналітичних довідок, зведень, орієнтувань, що спрямовуються оперативним підрозділам та керівництву.

6. Повторне оцінювання – перевірка результативності аналізу, коригування методик, виявлення нових ризиків.

Джерела інформації включають результати періодичних та тематичних аналізів, дані з баз ДБР, інших правоохоронних органів, органів фінансового та податкового контролю, медіа, громадських платформ, а також результати OSINT-досліджень. Особливу увагу приділено профілюванню об'єктів, що мають підвищений ризик зловживань, із визначенням характерних деталей і сценаріїв їхньої діяльності.

Ключові інструменти кримінального аналізу ДБР:

- Аналіз зв'язків та візуалізація: *IBM i2 Analyst's Notebook* – побудова мережевих структур злочинних схем, виявлення посередників, аналіз часових послідовностей подій; *Maltego* – OSINT-розвідка, побудова цифрових профілів осіб, аналіз зв'язків у соцмережах і доменних структурах.

- Оброблення та аналіз даних: *Excel/Power Query/Power Pivot* – робота з великими масивами транзакцій, телефонних з'єднань, службових журналів; *Power BI* – інтерактивні панелі, виявлення аномалій у фінансових потоках.

- Геоаналітика: *ArcGIS/QGIS* – відображення переміщень фігурантів, зон ризику, маршрутів поставок, зокрема у прифронтових районах.

- OSINT-інструменти: *Social Links, Skopenow, Spiderfoot* – пошук відкритих даних про майновий стан, ділові зв'язки та приховані контакти підозрюваних; фінансовий аналіз: виявлення компаній-прокладок, розкладання транзакцій за схемами, виявлення фіктивних контрактів.

- Відеоаналітика: *BriefCam* – аналіз відео з камер, ідентифікація транспортних засобів, переміщень осіб, фіксація фактів передачі ресурсів.

- AI/ML-рішення: *Palantir Gotham* – інтеграція різноманітних джерел, автоматична класифікація операцій за рівнем ризику.

- Документування та звітність: системи управління справами, шаблони звітів, стандартизоване включення діаграм та карт у матеріали кримінальних проваджень.

Впровадження технологій ШІ у роботу ДБР є важливим інструментом підвищення ефективності виявлення, документування та запобігання службовим розкраданням у НПУ, особливо в умовах воєнного стану та збройного конфлікту. ШІ дає змогу значно скоротити час на оброблення великих обсягів інформації, виявлення прихованих закономірностей та формування прогнозних моделей розвитку криміногенної ситуації.

1. Інтелектуальне оброблення великих даних (Big Data). Застосування алгоритмів машинного навчання уможливило: автоматичну класифікацію транзакцій та комунікацій за рівнем ризику; виявлення аномальних патернів у фінансових потоках, переміщенні матеріальних ресурсів та службовій кореспонденції; інтеграцію різнорідних джерел даних (відомчі бази, OSINT, результати негласних слідчих дій, аналітика громадських платформ). Це дає змогу формувати динамічні профілі підозрюваних з урахуванням службової поведінки, кола контактів та цифрових слідів.

2. Прогнозна аналітика та оцінювання ризиків. Моделі на основі глибинного навчання застосовуються для: прогнозування ймовірності зловживання владними повноваженнями у конкретних підрозділах НПУ; моделювання сценаріїв розвитку кримінальних схем у сфері службової діяльності; визначення «гарячих точок» (hot spots) з підвищеною концентрацією корупційних ризиків. У воєнний час особливу роль відіграє прогнозування ризиків у підрозділах, що працюють у прифронтових або деокупованих районах, де рівень зовнішнього контролю обмежений.

3. Автоматизований OSINT та цифрове профілювання [16]. ШІ-технології дають змогу: здійснювати безперервний моніторинг відкритих джерел, включно з соціальними мережами, месенджерами та даркнет-майнданчиками; ідентифікувати фейкові акаунти, мережеві ботоферми та канали поширення незаконних пропозицій; аналізувати зв'язки між цифровими ідентифікаторами (IP-адреси, номери телефонів, адреси електронної пошти, криптовалютні гаманці).

4. Інтелектуальна відеоаналітика. Завдяки комп'ютерному зору ШІ застосовується для: розпізнавання облич, номерних знаків транспортних засобів та інших ідентифікаторів; аналізу поведінки об'єктів на відео (наприклад, повторювані зустрічі працівників поліції з певними особами); побудови часових ліній подій та реконструкції маршрутів переміщення підозрюваних.

5. Ризики та етичні аспекти застосування ШІ. В умовах воєнного стану надмірне застосування ШІ без належного контролю може призвести до: технологічної упередженості алгоритмів; надмірного втручання у приватне життя; маніпуляцій з боку осіб, що мають доступ до алгоритмічних моделей. Тому впровадження ШІ має супроводжуватися незалежним аудитом алгоритмів, захистом персональних даних та розробленням внутрішніх стандартів їхнього етичного застосування.

Підводячи підсумки підрозділу наголосимо, що інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності оперативних підрозділів ДБР у сфері протидії привласненню, розтраті майна або заволодінню ним шляхом зловживання службовим становищем, вчинюваному посадовими особами НПУ, є ключовим складником сучасної системи протидії корупційної злочинності. Така діяльність є комплексним, багаторівневим процесом, який поєднує

накопичення, оброблення, аналіз та застосування інформаційних ресурсів для підтримки ОРД, залежить від комплексного поєднання традиційних методів оперативно-розшукової роботи з інноваційними інструментами кримінального аналізу, включаючи ШІ-технології, автоматизоване оброблення великих масивів даних, прогнозовану аналітику та цифрове профілювання.

В умовах воєнного стану та збройного конфлікту значення аналітичного складника зростає у зв'язку з посиленням латентності службових розкрадань, ускладненням збору доказової інформації та необхідністю швидкого реагування на динамічні зміни у службово-корупційному середовищі поліції. ШІ та автоматизовані аналітичні системи забезпечують оперативне виявлення аномальних фінансових операцій, прихованих зв'язків між суб'єктами, ризикових зон та осередків потенційних зловживань, що особливо важливо у прифронтових і деокупованих територіях.

Водночас виявлено низку проблем, які гальмують повну реалізацію потенціалу інформаційно-аналітичного забезпечення: фрагментарність баз даних, обмежений доступ до зовнішніх джерел (зокрема фінансово-податкової аналітики), недостатня підготовка персоналу у сфері кіберрозвідки та прогнозування, низький рівень інтегрованості IT-рішень у систему ДБР. Відтак, гостро постало питання забезпечення інформаційно-аналітичним інструментом оперативні підрозділи ДБР як стратегічний напрям, що формує основу для запобігання, виявлення корупційних майнових злочинів у НПУ, а його розвиток та вдосконалення в умовах сучасних безпекових викликів є необхідною передумовою зміцнення верховенства права, прозорості та підзвітності правоохоронної системи України.

ВИСНОВКИ

Основним елементом організації пошукової діяльності та документування є інформаційно-аналітичне забезпечення, яке у контексті корупційної злочинності серед працівників НПУ має подвійне значення: по-перше, як складник організації діяльності – у формі оцінювання криміногенної та оперативної обстановки на об'єкті обслуговування, виявлення організованих форм злочинної діяльності, корупційних фактів; по-друге, як інструмент оцінювання, відбору та планування оперативно-тактичних заходів протидії, що здійснюються органами ДБР. В умовах збройного конфлікту та воєнного стану, ефективним для оперативних підрозділів ДБР є застосування можливостей кримінальної розвідки із застосуванням сучасних інструментів кримінального аналізу (IBM i2 Analyst's Notebook; Maltego; Microsoft Excel / Power Query / Power Pivot; Power BI; ArcGIS / QGIS; GeoTim; Social Links, Skopenow, Spiderfoot; IntelTechniques Tools; Palantir Gotham; BriefCam; Clearview AI; NLP-алгоритми; Case Management Systems), що забезпечують пошук акаунтів у соцмережах, ідентифікацію прихованих зв'язків, аналіз фінансових потоків, геоаналітику, відеоаналітику та документування результатів. Додатковими чинниками підвищення ефективності є взаємодія з інформаційними ресурсами інших правоохоронних органів та організація цільових тренінгів для працівників ДБР у межах системи спеціальної підготовки та підвищення кваліфікації.

Список використаних джерел

1. Максименко Ю.С. Борьба з тероризмом в умовах інформатизації. *Правові проблеми сучасності*. 2013. С. 48–50.
2. Аркуша Л.І. Проблеми взаємодії та інформаційного забезпечення правоохоронних органів у боротьбі з економічною організованою злочинною діяльністю. *Інформаційне забезпечення протидії організованій злочинності*. 2003. С. 109–117.
3. Збірник актів нормативно-правового регулювання фінансово-економічної безпеки / упоряд.: О.М. Кубецька та ін. Дніпро, 2019. 312 с.
4. Бесчастний В.М. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення у протидії злочинності. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*. 2016. № 1 (36). С. 24–28.
5. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18 лют. 1992 р. № 2135-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text>
6. Бандурка О.М. Оперативно-розшукова діяльність. Харків, 2002. Ч. 1. 336 с.
7. Реалізація філософії «Intelligence-led Policing» в системі кримінального аналізу Національної поліції України: монографія / О. Користін та ін. Київ, 2024. 444 с.
8. Школьніков В.І. Використання методу кримінального аналізу для протидії організованій злочинності. *Часопис Київського університету права*. 2017. № 1. С. 300–303.
9. Рудий Т.В., Кулешник Я.Ф., Ярован С.В. Практика кримінального аналізу у протидії кіберзлочинності. *Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підрозділів кримінальної поліції*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 23 берез. 2018 р.). Львів, 2018. С. 194–202.
10. Албул С.В. Методологія кримінальної розвідки: теоретико-праксеологічний дискурс. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2016. № 2. С. 34–37.
11. Прикладний кримінальний аналіз на базі інформаційно-аналітичної системи «RICAS» / Д.Ю. Узлов та ін. Харків, 2018. 90 с.
12. LeBlanc J. et al. Definition and Types of Crime Analysis. Standards, Methods, & Technology. *Overland Park, KS: International Association of Crime Analysts*, 2014. P. 9.
13. Мишко В.В. Інформаційно-аналітична робота у кримінальній розвідці. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2016. № 2. С. 52–55.
14. Rossy Q., Ribaux O. A Collaborative Approach for Incorporating Forensic Case Data into Crime Investigation Using Criminal Intelligence Analysis and Visualisation. *Science & Justice*. 2014. № 54 (2). pp. 146–153.
15. Албул С.В., Користін О.Є. Концепція розвитку кримінальної розвідки органів внутрішніх справ України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2015. № 1. С. 158–163.
16. Торбас О.О. OSINT при розслідуванні кримінальних правопорушень. Одеса, 2024. 180 с.

References

1. Maksymenko Y.Y. The fight against terrorism in the conditions of informatization. *Legal problems of modernity*, 2013. p. 48-50. (in Ukrainian).
2. Arkusha L.I. Problems of interaction and information support of law enforcement agencies in the fight against economic organized criminal activity. Information support for countering organized crime. 2003. pp. 109-117. (in Ukrainian).
3. Collection of acts of normative-legal regulation of financial and economic security / O.M. Kubetska et al. Dnipro, 2019. 312 p. (in Ukrainian).
4. Beschastnyi V.M. Directions for improving information support in countering crime. *The fight against organized crime and corruption (theory and practice)*. 2016. Vol. 1 (36), pp. 24-28. (in Ukrainian).
5. On Operational and Search Activity: Law of Ukraine No. 2135-XII of February 18, 1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text> (in Ukrainian).
6. Bandurka O.M. Operational and Search Activity. Kharkiv, 2002. Part 1. 336 p. (in Ukrainian).
7. Implementation of the "Intelligence-led Policing" philosophy in the criminal analysis system of the National Police of Ukraine: Monograph / O. Korystin et al. Kyiv, 2024. (444 p.). (in Ukrainian).
8. Shkolnikov V.I. Using the criminal analysis method to counter organized crime. *Journal of the Kyiv University of Law*. 2017. Issue 1. pp. 300–303. (in Ukrainian).
9. Rudyi T.V., Kuleshnyk Y.F., Yarovan S.V. The practice of criminal analysis in countering cybercrime. In *Information and analytical support for the activities of criminal police units*: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Lviv, March 23, 2018). Lviv, 2018. pp. 194-202. (in Ukrainian).
10. Albul S.V. Methodology of criminal intelligence: Theoretical and praxeological discourse. *South Ukrainian Law Journal*. 2016. Vol. 2. pp. 34–37. (in Ukrainian).
11. Applied criminal analysis based on the "RICAS" information and analytical system / D.Yu. Uzlov et al. Kharkiv, 2018. 90 p. (in Ukrainian).
12. LeBlanc J. et al. Definition and Types of Crime Analysis. Standards, Methods, & Technology. *Overland Park, KS: International Association of Crime Analysts*, 2014. P. 9.
13. Myshko V.V. Information and analytical work in criminal intelligence. *South Ukrainian Law Journal*. 2016. Vol. 2. pp. 52-55. (in Ukrainian).
14. Rossy Q., Ribaux O. A Collaborative Approach for Incorporating Forensic Case Data into Crime Investigation Using Criminal Intelligence Analysis and Visualisation. *Science & Justice*. 2014. № 54 (2). pp. 146–153.
15. Albul S.V., Korystin O.Y. The concept of criminal intelligence development in the internal affairs bodies of Ukraine. *South Ukrainian Law Journal*. 2015. № 1. pp. 158-163. (in Ukrainian).
16. Torbas O.O. OSINT in the investigation of criminal offenses. Odesa, 2024. 180 p. (in Ukrainian).

Yevhen SHAPOVALENKO

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, National academy of internal affairs

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7973-686X>

e-mail: navs-ord@ukr.net

Anatolii ONISHCHUK

postgraduate student, National Academy of Internal Affairs

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4575-3100>

e-mail: anatoliionishchuk1355@gmail.com

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE COUNTERACTION BY SBI OPERATIONAL UNITS TO THE MISAPPROPRIATION, EMBEZZLEMENT, OR TAKING POSSESSION OF PROPERTY THROUGH ABUSE OF OFFICIAL POSITION COMMITTED BY NATIONAL POLICE OFFICIALS

The paper examines the information and analytical support for the counteraction by the operational units of the State Bureau of Investigation (SBI) to the misappropriation, embezzlement, or taking possession of property through abuse of official position committed by officials of the National Police of Ukraine.

It is emphasized that the effectiveness of the operational units' activities directly depends on the timely acquisition, accumulation, and processing of operationally significant information regarding the committed crime, its organizers and accomplices, the mechanism of illegal actions, methods of legalizing illicit proceeds, and the system of criminal connections. Information support is viewed as a targeted complex of search and analytical measures aimed at preventing and suppressing criminal manifestations, systematizing and verifying intelligence, forming and utilizing information resources, and developing and applying algorithms for searching, verification, and forecasting. The analytical component includes comparing primary and additionally obtained data, assessing risks, modeling scenarios for the development of the operational situation, and planning and coordinating operational and search measures.

It is established that the lack of a unified regulatory framework for the use of information resources necessitates the updating of operational and search legislation and the adoption of a specific departmental act regarding the procedure for the accumulation, storage, and use of data obtained during operational and search activities and during the execution of assignments from the investigator or prosecutor for conducting covert investigative (search) actions using modern information and analytical technologies.

Keywords: *Misappropriation, embezzlement, property, corruption, official, National Police of Ukraine, criminal offense, operational and search activity, counteraction, operational units, State Bureau of Investigation, information support, analytical support*

Oksana KOVALYK

PhD in Economics, Associate Professor of the department, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9528-1250>

e-mail: o.a.kovalik@op.edu.ua

Peilin GUO

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1795-7260>

e-mail: 592344119@stud.op.edu.ua

Changhui YUAN

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6687-4360>

e-mail: 969615863@stud.op.edu.ua

STRATEGIC MANAGEMENT OPPORTUNITIES FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Introduction. In the modern business environment, characterized by rapid technological progress and intense competition, the success of enterprises largely depends on the effectiveness of their strategic management systems. Strategic management plays a crucial role in ensuring the long-term sustainability and competitiveness of an organization by aligning its objectives, resources, and market opportunities.

The purpose of the paper is to substantiate theoretical and practical approaches to the formation of strategic management mechanisms that enhance enterprise competitiveness.

Results. The research presents a comprehensive methodological framework based on analysis, comparison, and generalization. It systematizes the stages of enterprise competitiveness management, including planning, development of management methods, their formalization, and implementation through communication channels. The paper outlines how competitiveness can be improved through innovation, technology adoption, cost optimization, quality enhancement, and the development of unique products and services. The results indicate that strategic management should not only focus on internal organizational processes but also actively respond to external challenges through adaptive strategic planning and forecasting. The proposed adaptation model of strategic management includes four key components: analysis and forecasting, strategic planning, organizational changes, and other supporting methods. The study also identifies practical tools such as strategic partnerships, international expansion, digital transformation, and participation in government programs as effective instruments for increasing competitiveness.

Conclusion. Strategic management serves as the foundation for sustainable enterprise development and competitiveness. To remain successful in a rapidly changing market, enterprises must implement adaptive management systems capable of responding to global challenges, technological shifts, and customer expectations.

Keywords: strategic management, opportunities, competitiveness, enterprise, digital transformation

INTRODUCTION

Today the peculiarity of business management is its orientation towards long-term goals. The experience of countries with developed market economies indicates that effective business management is not possible without strategic management. And effective strategic management should be carried out on the basis of practical and fundamental research.

Strategic management ensures the achievement of goals and emphasizes the importance of motivating employees by taking their interests into account in the implementation of the company's strategy.

In order to survive and thrive in the face of increased competition, companies must develop and implement effective adaptation strategies.

Strategic management in managing the competitiveness of an enterprise was considered in the works of various scientists, including M. Porter, J. Harrington, M. Ottenbacher, T. Wheelen, J. Hunger, A. Hoffman, C. Bamford et al, but they did not pay enough attention to competitiveness in a dynamic market environment.

The **PURPOSE** of the paper is to identify strategic management opportunities to increase the competitiveness of the enterprise in a dynamic market environment.

RESEARCH METHODS

The paper is based on a comprehensive methodological

framework, which includes the methods of analysis, comparison, and generalization. The method of analysis is used to examine individual elements of the enterprise's strategic management system, the comparison method is applied to evaluate different strategic approaches, identify best practices, and determine their applicability to the enterprise under study, the method of generalization facilitates the formulation of theoretical conclusions and practical recommendations.

RESULTS

There are many approaches to defining the term "competitiveness." According to one definition, competitiveness is the ratio of the total qualities to the total cost of consuming these qualities (or the ratio of recognized value to price expectations).

M. Porter notes that competitiveness is the ability of a product, service, or market entity to perform in the market on par with similar products, services, or competing market entities [1].

Competitiveness can be increased through the use of new technologies, innovative products and services, continuous improvement of production processes to reduce costs and improve quality, creating unique products or services that stand out from competitors, finding ways to cut production, logistics, and marketing costs, optimizing supply chains, using effective management methods, implementing international

quality standards, and consistently enhancing the quality control system [2].

The main stages of the competitiveness management process are:

1. The first stage of the process is the implementation of functions such as competitiveness planning, production management, which is aimed at maintaining and increasing its competitiveness, etc.

2. The second stage of the process is the formation of management methods which are a set of ways of influencing the management subsystem on the managed one. These methods include a plan for the production of competitive products, a plan for accelerating scientific and technological development, technological documentation for the production of products, material incentives that affect the quality of work and are aimed at ensuring competitiveness, etc. However, management methods cannot have a managerial impact since they do not take the form of administrative levers.

3. The third stage of the process is the formalization of management methods, which is accompanied by their transformation into orders, instructions, etc. After that, formalized management methods through direct communication channels ensure the implementation of production and economic operations, provision of services, achievement of production, financial, economic and other results in the field of ensuring competitiveness.

4. The fourth stage of the process is to ensure management influence on the principles of management. It plays the role of a driver that determines the directions of activity of the management system, the effectiveness of management decisions and the degree of achievement of the enterprise's goals.

The described stages of competitiveness management are accompanied by communications, processes of information exchange between employees, divisions and other enterprises.

Ensuring the competitiveness of an enterprise is possible only if a highly effective management system is built. The competitiveness management system of an enterprise should be able to take into account the interests of the enterprise in the most diverse aspects of its activities.

Strategic management of the competitiveness of an enterprise should contribute to the increase and improvement of the competitiveness of the enterprise and its products or services in markets through a constant search for sources of competitive advantages to ensure the stable positions of the enterprise now and in the future, and also be aimed at [3]:

- increasing the number of competitive advantages of the enterprise and their implementation based on the application of positive factors of the external environment;
- forming protection against negative factors of the external environment by neutralizing them;
- creating exclusive characteristics of the enterprise that will allow to increase the level of competitiveness in markets.

Adaptation of the strategic management of the enterprise to modern market conditions requires a comprehensive approach and the use of various methods. Four blocks of methods for adapting the strategic management of the enterprise: strategic planning; organizational changes; other methods.

The essence of the analysis of the external environment is the systematic study and assessment of controlled and uncontrolled factors (objects and events) that are to one

degree or another related to the enterprise. The purpose of such analysis is to obtain the necessary information about the opportunities and threats associated with the external environment. Timely detection of external changes requires the creation of an external environment monitoring system at the enterprise which is understood as a complex of interconnected centralized measures conducive to constant monitoring of the state of the enterprise's environmental factors and the development of methods of adaptation to their changes.

To ensure the reality of strategic decisions and guidelines, it is necessary not only to monitor external factors but also to assess them with the use of prognoses which is possible by making forecasts. The essence of forecasting the external environment is to scientifically predict future directions of development (state) of variables of the external environment of the enterprise, taking into account certain initial conditions [5].

Strategic planning is an adaptive process, through which the system of formalized plans is regularly developed and adjusted; the content of measures for their implementation is reviewed on the basis of continuous monitoring and evaluation of changes from outside and inside the enterprise.

Adaptive strategic planning, performing important functions in business structures, promoting proactive decision-making, ensuring flexibility and agility, creating conditions for organizational learning and adaptation, is a modern tool for solving the above-mentioned problems.

One of the main advantages of adaptive strategic planning is its ability to proactively respond to modern challenges. By constantly scanning the external environment, identifying new trends and adjusting strategies accordingly, organizations can stay one step ahead. Adaptive strategic planning allows businesses to anticipate changes, seize opportunities and reduce potential risks. It enables organizations to change direction, innovate and explore new avenues for growth, ensuring long-term sustainability.

The organizational changes of the strategic management adaptation strategy include restructuring, implementation of a quality management system, and development of corporate culture.

Optimization of the organizational structure and implementation of international quality standards and continuous improvement of the quality control system will increase the efficiency and flexibility of the enterprise.

Among the various methods for adapting the strategic management of enterprise competitiveness, several key approaches can be distinguished [6-7].

Strategic partnerships are aimed at enhancing competitive advantages through the establishment of joint ventures, licensing, franchising, or the formation of strategic alliances with other companies. Such forms of cooperation enable the integration of resources, technologies, and expertise, thereby strengthening the company's market position and ensuring sustainable competitive advantages.

Expansion into international markets through exports, the establishment of foreign subsidiaries, or the active utilization of e-commerce contributes to the diversification of revenue streams and the enhancement of competitiveness. This is achieved by broadening the company's geographical presence and engaging with new consumer segments, which fosters resilience in a dynamic global environment.

Government support, manifested in the provision of

grants, subsidies, and participation in export promotion programs, plays a significant role in reducing financial risks, stimulating innovation, and increasing the enterprise's stability under competitive market conditions.

Moreover, the implementation of digital technologies serves as an effective instrument for improving management efficiency, enhancing customer communication, and strengthening market positions.

CONCLUSIONS

Strategic management is a key tool for ensuring the com-

petitiveness of an enterprise. Its effectiveness depends on the ability of management to constantly monitor the external environment, use predictive methods, and adapt plans and organizational structure to modern challenges. The proposed strategic management system contributes not only to stability, but also to the development of the enterprise through the use of innovations, digital technologies, partnerships and state support. Thus, the implementation of strategic competitiveness management ensures long-term sustainability and growth of the enterprise in domestic and international markets.

References

1. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 2008. 592 p.
2. Gai W., Lei Z., Chun C. Evaluation of Manufacturing Competitiveness of Hubei Province Based on Stochastic Frontier Analysis. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2021.
3. Kang S., Youn Kue Na. Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Issue 4. URL: <https://doi.org/10.3390/su12041397>
4. Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E. *Concepts In Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. In Global Edition*. Pearson Education Limited. United Kingdom. 2018. 42 p.
5. Belso-Martinez J.A., Diez-Vial I. Firm's strategic choices and network knowledge dynamics: how do they affect innovation? *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22. Issue 1.
6. Jianhong He, Bai Yusong, Zhang Shiyun. Network Capability, Innovation Strategy, and Innovation Performance. *American Journal of Theoretical and Applied Business*. 2016. Vol. 2. Issue 3. pp. 13-19.
7. Harrington J., Ottenbacher M.C. Strategic management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2011. Vol. 23. Issue 4. pp. 439-62.

Оксана Анатоліївна **КОВАЛИК**

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9528-1250>
e-mail: o.a.kovalik@op.edu.ua

Пейлінь **ГО**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1795-7260>
e-mail: 592344119@stud.op.edu.ua

Чанхуей **ЮАНЬ**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6687-4360>
e-mail: 969615863@stud.op.edu.ua

МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується швидким технологічним прогресом та жорсткою конкуренцією, успіх підприємств значно залежить від ефективності їхніх систем стратегічного управління. Стратегічне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організації шляхом узгодження її цілей, ресурсів та ринкових можливостей.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних та практичних підходів до формування механізмів стратегічного управління, що підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Результати. Дослідження являє комплексну методологічну основу, засновану на аналізі, порівнянні та узагальненні. Вона систематизує етапи управління конкурентоспроможністю підприємства, включаючи планування, розробку методів управління, їх формалізацію та впровадження через канали комунікації. У статті окреслено, як можна підвищити конкурентоспроможність за допомогою інновацій, впровадження технологій, оптимізації витрат, підвищення якості та розробки унікальних продуктів і послуг. Результати свідчать про те, що стратегічне управління повинно зосереджуватися не лише на внутрішніх організаційних процесах, але й активно реагувати на зовнішні виклики за допомогою адаптивного стратегічного планування та прогнозування. Запропонована адаптаційна модель стратегічного управління включає чотири ключові компоненти: аналіз та прогнозування, стратегічне планування, організаційні зміни та інші допоміжні методи. У дослідженні також визначено практичні інструменти, такі як стратегічні партнерства, міжнародна експансія, цифрова трансформація та участь у державних програмах.

Висновок. Стратегічне управління є основою для сталого розвитку підприємств та конкурентоспроможності. Щоб залишатися успішними на швидкозмінному ринку, підприємства повинні впроваджувати адаптивні системи управління, здатні реагувати на глобальні виклики, технологічні зрушення та очікування клієнтів.

Ключові слова: стратегічне управління, можливості, конкурентоспроможність, підприємництво, цифрова трансформація

Olena **PETRUSHKA**

PhD in Economics, Associate Professor, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2065-8825>

e-mail: petrushka888@ukr.net

THEORETICAL APPROACHES TO IDENTIFYING FINANCIAL FRAUD IN AN ENTERPRISE

Introduction. Corporate fraud is a type of economic crime that encompasses all the various means created through human ingenuity to gain an unfair advantage for a person over another one through deception, trickery, breach of trust, and concealment of the truth.

The purpose of the paper is to identify the main types of corporate fraud, as well as tools for their detection and minimization when making management decisions.

Results. Studying the works of domestic and foreign scientists, it is possible to say that there is no general opinion regarding the dependence of the spread of corporate fraud on the state economy development as a whole. Some of them believe that economic crimes are more typical of post-communist countries, where the level of shadow economy is quite high. Others tend to believe that corporate fraud is widespread in countries with developed economies, because the largest number of transnational corporations is concentrated in their markets and there are many opportunities for committing economic crimes (access to information, advanced technologies, etc.). In addition, there are opinions about the direct impact of crisis phenomena in the world economy on the level of shadow activity of enterprises and, accordingly, on the level of committing corporate crimes. Corporate fraud in companies is currently a rather large problem, which in itself must be considered as a separate "industry".

Conclusion. Corporate fraud causes significant damage to intangible assets, such as: relationships with business partners, reputation, brand image, investment attractiveness, destruction of corporate culture, etc., which are extremely important factors for ensuring the successful operation and development of any business entity. While creating a system to combat corporate fraud, it is necessary that it meets the following criteria: the formation and implementation of anti-fraud measures should not cost more than the losses from the occurrence of potential fraud risks. Solving this problem will not only increase the efficiency of companies, but also reduce their costs and reduce corruption in business.

Keywords: corporate financial fraud, corruption, falsification of financial statements, financial fraud

INTRODUCTION

The development of the national economy depends directly on the condition of financial and economic operations of economic entities. The success of any company, for the most part, depends not only on the ability to manage financial resources effectively, but also to promptly identify external and internal risks that pose threats to ensuring financial stability in the market. One of the dangers of the development of modern business is corporate financial fraud.

In the field of entrepreneurship, corruption schemes manifest in the form of bribery of officials, falsification of financial statements and violation of the principles of market competition. Corrupt practices undermine the fundamental principles of doing business, by means of increasing the financial risks of companies and hindering the attraction of investments. The opacity of administrative procedures and unequal competitive conditions create barriers to the development of innovative entrepreneurship, which reduces the investment potential of the national economy.

The **PURPOSE** of the paper is to study corporate financial fraud, to reveal its characteristic features and ways of manifestation, to study the factors and risks that influence its occurrence, and to find ways to combat financial fraud in modern conditions.

MATERIALS AND METHODS

The methodological and informational basis of this scientific research is the analysis of papers, scientific works of domestic and foreign scientists on financial fraud in business, as well as statistical data, regulatory legal acts and Internet resources. In the process of scientific research, the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, observation and comparison were used.

The following domestic and foreign scientists have devoted their works to the study of financial fraud issues, including the study of the risks of abuse at the corporate level: L. Honchar, M. Danyliuk, L. De Koker, M. Karlin, V. Mysiuk, M. Nezhyva, V. Shevtsov, et al. However, despite the significant number of scientific studies on the outlined issues, the issue of identifying the main signs of corporate fraud in modern conditions and finding effective methods to combat it remains an urgent problem today and requires more in-depth study.

RESULTS

Fraud is most often considered a global phenomenon, shaped by the complex interaction of economic, psychological and social conditions. Virtually every company – regardless of its size, industry specialization or location – is prone to corruption risks.

Therefore, corporate financial fraud should be understood as intentional conscious actions of company managers or its employees that are contrary to the law, associated with abuses of both a financial and moral nature, harm the interests of the company and society as a whole.

The growth of the number of corporate financial crimes and, as a result, the manifestation of negative consequences from them necessitates the study of ways and mechanisms for detecting and preventing fraudulent actions. However, in order to form a system for preventing and investigating professional fraud properly, it is necessary to consider the main factors that influence it. There are external and internal factors that contribute to the spread of corporate fraud:

– external: inflationary processes; contradictions in tax legislation; unfair competition; abuse by suppliers and consumers; corruption schemes in public procurement; force majeure, etc.;

– internal: lack of labor discipline; possibility of providing unreliable and distorted information; incompetence of officials; lack of audits and independent checks; insufficient control measures; unlimited official powers; existence of circular liability in the team; complex organizational structure of the business; violation of the principle of inevitability of punishment; weak financial control by the owners of the company, etc.

Despite the presence of all these factors, it should be noted that the main driving force in committing fraudulent schemes is labor resources, as the basis for business development. There are three main reasons that encourage employees to commit criminal acts within the company: official position, external circumstances and justification [1, pp. 65-66]. These factors can be called the "cornerstone" of corporate fraud. The official position serves as a favorable opportunity for some time to commit and hide fraud, using financial resources for personal purposes (lack of internal control and low production discipline); pressure from external circumstances caused by a multitude of reasons of a material and social nature that a person is unable to overcome (irresistible desire for personal gain, feeling of inconsistency between the level of salary and the scope of assigned duties, personal debt obligations); justification of fraud through internal convictions of the correctness of the criminal actions committed (difficult life situation, conflict with the company's management, etc.).

Depending on the category of the business entity committing the crime and corporate fraud can be divided into the following types:

- 1) fraud by directors or managers (conspiracy to bankrupt the company and withdraw assets);
- 2) embezzlement or theft by employees (ordering services from third-party organizations at inflated prices with the condition of paying employees a certain amount as compensation);
- 3) fraud by suppliers (supply of low-quality raw materials);
- 4) fraud by customers (non-payment of completed orders);
- 5) fictitious investment (investment in a company that goes bankrupt in order to obtain an illegal benefit) [2, P. 171].

Corporate financial fraud at the present stage manifests in various forms. It is constantly transforming and acquiring new features depending on the dynamics of economic trends.

According to the classification of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), corporate fraud can be divided into three main categories: misappropriation of property, corruption and fraud with financial statements.

Vivid examples of financial abuses regarding the appropriation of assets at present are both frauds with funds and fraudulent schemes for the appropriation of assets that are humanitarian aid or aid to the Armed Forces of Ukraine, the conclusion of unprofitable agreements in favor of the company's management or other persons, the purchase of non-existent goods and services by the company, the registration of "dead souls" at the enterprise and the appropriation of their salaries, payments to individual employees that are not provided for by law or the employment contract, etc. [3, P. 278].

A common type of corruption in Ukrainian business is receiving an illegal benefit for providing advantages over other contractors. Such violations are abused by employees who make decisions about tenders, determine the passing price and the winner of the procurement. First of all, these

are company executives, procurement department managers, and tender committee members. Providing advantages may consist in concluding a contract in the presence of other more favorable offers for the company, determining conditions that are less favorable for the company (increasing the price, reducing the payment term, etc.), and transmitting insider information about the procurement (what is the lowest proposed price, etc.).

Overstatement or understatement of equity (net profit) is the least common, but the most damaging type of corporate fraud. As a rule, distortion of the income or expense part of financial statements is committed by the company's top management when there is a "director-owner" conflict or a "corporate war" between the company's owners. Fictitious business transactions artificially overstate the company's expenses, which makes it impossible to pay dividends to shareholders and to pay the real amount of taxes and tax payments to the budget [4, pp. 164-165]. Each of these categories of fraud has its own specific characteristics, with the help of which it is possible to establish the fact of financial abuse and develop programs aimed at preventing and detecting violations in the activities of companies. These signs are: fraudster, value assessment of fraud (materiality of detected losses), frequency of fraud, presence of motive or pressure, benefit of whom/what is the abuse directed at, volume of assets and hierarchical management structure of the company.

In the annual ACFE report "Report to the Nations" in 2024, Ukraine ranked among the highest in terms of the number of detected cases of corporate fraud among the countries of Eastern Europe, Western and Central Asia. Thus, the share of financial abuses of Ukrainian companies is about 15% of the total volume of detected cases [5]. Every year in the world, an average company loses up to 5% of its annual revenue as a result of abuses by its managers. The average losses of domestic companies over the past two years are significantly higher (approximately 2-3 times), which is due to the difficult political, economic and social situation associated with the consequences of epidemics and military operations in Ukraine [5-7].

According to ACFE, the most common types of corporate financial fraud are falsification of financial statements, corruption and misappropriation of company assets. As can be seen from Fig. 1, the most common type of corporate fraud is misappropriation of assets, in which an employee steals or misuses the employer's resources.

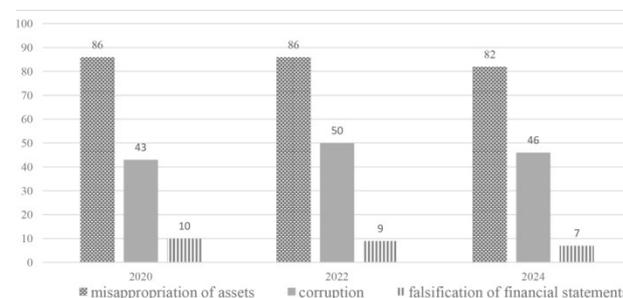


Fig. 1. Types of corporate fraud in the world, % (compiled by the author based on [5-7])

During 2020-2024, the share of fraudulent schemes for the appropriation of property has hardly changed and is 82%. As for corruption, this type of fraud increased in 2022

to 50%, which is 16% more compared to 2020. On a positive note, in 2024, the share of corruption schemes in the global space decreased to 46% compared to the previous period [5; 7]. Financial reporting fraud schemes, in which the perpetrator intentionally causes material misstatements or omissions in the company's financial statements, are the least common and decreased to 7% in 2024 [5].

CONCLUSIONS

Corporate fraud causes significant damage to intangible assets, such as: relationships with business partners, reputation, brand image, investment attractiveness, destruction of corporate culture, etc., which are extremely important factors for ensuring the successful operation and development of any business entity [3, p.276].

Many domestic companies invest huge resources to combat fraud, but this does not solve the problem radically and leaves many opportunities for committing crimes. World

practice is aimed at preventing fraud by creating a "corporate spirit" [8]. Moreover, it is important to clearly understand what measures to prevent economic crimes are aimed at: eliminating the motive or justification for corporate fraud.

Moreover, when creating a system to combat corporate fraud, it is necessary that it meets the following criteria: the formation and implementation of anti-fraud measures should not cost more than the losses from the occurrence of potential fraud risks. It is also worth remembering that a large company can afford to create an economic security structure, since for a small enterprise it is expensive, impractical and does not meet the above criteria.

Solving this problem will not only increase the efficiency of companies, but also reduce their costs, reduce corruption, since fraudulent actions in companies bring significant losses to society as a whole.

References

1. Shevtsov V. M. Corporate fraud in Ukrainian companies. *Economist's Handbook*. 2019. Issue 6. pp. 64-68. (In Ukrainian).
2. Honchar L.V., Malakhova A.V., Nevkypila O.S. Financial fraud and security. *Innovative economy. Innovative technologies and economic security*. 2021. No. 3-4 (87). pp. 170-174. (In Ukrainian).
3. Danyliuk M.O., Danyliuk-Chernykh I.M., Matsuk Z.A. Contradictions and financial fraud in the real sector of the economy. *Business Inform*. 2022. No. 1. pp. 274-279.
4. Nezhyyva M.O., Mysyuk V.O. Counteraction to fraud in wartime. *Business Inform*. 2023. No. 1. pp. 160-166. (In Ukrainian).
5. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2024 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. 2024. URL: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>
6. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. 2020. URL: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>
7. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2022 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. 2022. URL: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/>
8. De Koker L. Financial action task force standards and financial inclusion: what should be done – and what should not be done – to improve the alignment between integrity and inclusion policy objectives? 2020. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3679779>

Список використаних джерел

1. Шевцов В.М. Корпоративне шахрайство в українських компаніях. *Довідник економіста*. 2019. Вип. 6. С. 64-68.
2. Гончар Л.В., Малахова А.В., Невкипіла О.С. Фінансове шахрайство та безпека. *Інноваційна економіка. Інноваційні технології та економічна безпека*. 2021. № 3-4 (87). С. 170-174.
3. Данилюк М.О., Данилюк-Черних І.М., Мацук З.А. Протиріччя та фінансові шахрайства в реальному секторі економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 274-279.
4. Нежива М.О., Мисюк В.О. Протидія шахрайству в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С.160-166.
5. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2024 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. 2024. URL: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>
6. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. 2020. URL: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>
7. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: 2022 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. 2022. URL: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/>
8. De Koker L. Financial action task force standards and financial inclusion: what should be done – and what should not be done – to improve the alignment between integrity and inclusion policy objectives? 2020. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3679779>

Олена Володимирівна ПЕТРУШКА

к.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2065-8825>

e-mail: petrushka888@ukr.net

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ШАХРАЙСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджуються теоретичні підходи до ідентифікації корпоративного шахрайства. Визначено, що корпоративні шахрайства – це основна причина занепаду як зовнішньої, і внутрішньої економіки країни. Автором розглянуто зовнішні та внутрішні фактори, які сприяють поширенню фінансового шахрайства на підприємстві, подано їх детальну характеристику та умови прояву. Встановлено, що основною рушійною силою у вчиненні шахрайських схем постають трудові ресурси, як основа розвитку бізнесу. Виокремлено три основні причини, що спонукають співробітників здійснювати злочинні дії всередині компанії: службове становище, зовнішні обставини та виправдання.

Структуровано класифікацію різновидів фінансового шахрайства залежно від об'єкта шахрайських дій. У статті зазначено, що корпоративне шахрайство можна поділити на три основні категорії: незаконне привласнення майна, корупція та шахрайство з фінансовою звітністю. Автором доведено, що кожна з цих категорій шахрайства має свої специфічні ознаки, за допомогою яких можна встановити факт фінансових зловживань та розробити програми, спрямовані на запобігання та виявлення порушень в діяльності компанії.

Крім цього, проаналізовано, що кожного року у світі середньостатистична компанія втрачає до 5% річного обсягу виручки у результаті зловживань зі сторони своїх менеджерів. Встановлено, що середні втрати вітчизняних компаній за останні два роки є значно вищими (приблизно в 2-3 рази), що зумовлено складною політичною, економічною та соціальною ситуацією, пов'язаною з наслідками епідемій та воєнних дій на території України. У статті зазначено, що керування фінансовими ризиками сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності та дає змогу оцінити їх вплив на господарську діяльність суб'єкта господарювання.

Автором доведено, що у створенні системи протидії корпоративному шахрайству необхідно дотримуватись умови: формування та реалізація антишахрайських заходів не повинні коштувати дорожче, ніж збитки від настання потенційних ризиків шахрайства.

Ключові слова: корпоративне фінансове шахрайство, корупція, підробка фінансової звітності, фінансові махінації

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