

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!

АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 11'2025

(видається з 1994 року)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.11>

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 28.11.2025

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

№ 11'2025

(issued from 1994)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.11>

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 28.11.2025

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office:

Khreshchatyк 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 Григорія, 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 Балгімбаєва, 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 Mantsevyeh, 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 Khmelnyskyi 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>БЕЛЯНСЬКА А.О., ПЕРЕДАЛО Х.С.</i> Цифрова трансформація в управлінні персоналом та її вплив на процеси рекрутингу	6
<i>МЕЛЬНИК О.Г., БОРТНІКОВА М.Г., ЗУЗАК О.В.</i> Формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності	12
<i>MELNYK O., DOLOSHYTSKA K.</i> Digital marketing in wartime (Цифровий маркетинг у воєнний час)	17
<i>ТОДОЩУК А.В., ПЕТРИШИН Н.Я., ГОНЧАР Р.М.</i> Проблеми формування системи заходів антикризового управління підприємством в умовах зовнішньоекономічної діяльності	20
<i>МАСЛАК О., КУЗЬ А.</i> Стратегії та моделі управління в умовах переходу підприємств на зелену енергетику	24
<i>БОГАЧОВА А.В., ОДНОЛЬКО К.О.</i> Трансформація маркетингових стратегій на ринку Beauty-Retail під впливом споживчої поведінки покоління цифрових споживачів	31
<i>ЗІНИЧ Л.В.</i> Принципи адміністративно-правового захисту прав інтелектуальної власності: європейський вимір у цифровому середовищі	35
<i>КЛИМУС Х.І., СЕРДЮК А.О.</i> Правові та екологічні аспекти розвитку вітрової енергетики в Україні на прикладі Карпатського регіону	39
<i>КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА О.П.</i> Маркетинг у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу у воєнний та повоєнний періоди	46
<i>БОНДАРЕНКО Д.В., РУЧКО А.С.</i> "Процес заради процесу": феномен правового пуризму	51
<i>СЕМ'ЯНИК В.О., КОЗАЧОК С.О., ПЕТИК Л.О.</i> Застосування штучного інтелекту в аналізі ризиків у публічних закупівлях	56
<i>ЧУБАТИЙ Ю.С.</i> Адміністративно-правові механізми регулювання мобільного зв'язку в ЄС: досвід для України	60
<i>КЄЄР О.С.</i> Проблема встановлення відмінності незаконного використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги від інших видів правопорушень	64
<i>БОЙЧУК Д.С., ГНІТІЙ А.О.</i> Роль FRONTEX у забезпеченні колективної безпеки ЄС	69
<i>СОТНИК В.В., ОНОФРІЙЧУК О.Ю., КУЦАК С.В.</i> Дослідження вітчизняного досвіду проведення інформаційних заходів і комунікаційних компаній у соціальних мережах	74
<i>САМЕДОВА Л.Р.</i> Порівняльний аналіз правових і моральних підходів до розроблення та застосування бойового ІІІ у провідних країнах світу: «алгоритми смерті» та регуляція LAWS	79

CONTENTS

<i>A. BELIANSKA, K. PEREDALO.</i> Digital transformation in human resources management and its impact on recruitment processes	6
<i>O. MELNYK, M. BORTNIKOVA, O. ZUZAK.</i> Formation of an adaptive budgeting system at an enterprise in the context of export-import activities	12
<i>O. MELNYK, K. DOLOSHYTSKA,</i> Digital marketing in wartime	17
<i>A. TODOSHCHUK, N. PETRYSHYN, R. HONCHAR.</i> Problems of forming a system of anti-crisis management measures for an enterprise in the conditions of foreign economic activity	20
<i>O. MASLAK, A. KUZ.</i> Strategies and management models for enterprises' transition to green energy	24
<i>A. BOHACHOVA, K. ODNOLKO.</i> Transformation of marketing strategies in the beauty-retail market under the influence of consumer behavior of the generation of digital consumers	31
<i>L. ZINYCH.</i> Principles of administrative and legal protection of intellectual property rights: European dimension in the digital environment	35
<i>K. KLYMUS, A. SERDIUK.</i> Legal and environmental aspects of wind energy development in Ukraine using the example of the Carpathian region	39
<i>O. KUNDRIA-VYSOTSKA.</i> Marketing in production and distribution chains in the seed market during wartime and post-war periods	46
<i>D. BONDARENKO, A. RUCHKO.</i> "Process for the sake of process": the phenomenon of legal purism	51
<i>V. SEMIANYK, S. KOZACHOK, L. PETYK.</i> Use of artificial intelligence in risk analysis in public procurement	56
<i>Y. CHUBATYI.</i> Administrative and legal mechanisms of mobile communication regulation in the EU: experience for Ukraine	60
<i>O.S. KIEIER.</i> The problem of establishing the difference between the illegal use for profit of humanitarian aid, charitable donations or free assistance from other types of offences	64
<i>D. BOICHUK, A. HNITII.</i> The role of FRONTEX in ensuring the EU's collective security	69
<i>V. SOTNYK, O. ONOFRIICHUK, S. KUTSAK.</i> Research on domestic experience in conducting informational events and communication campaigns on social media	74
<i>L. SAMEDOVA.</i> Comparative analysis of legal and moral approaches to the development and use of military artificial intelligence in leading countries: "algorithms of death" and the regulation of LAWS	79

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.1>
УДК 005.95:331.108:004

Анна Олександрівна **БЕЛЯНСЬКА**
магістр, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3660-3775>
e-mail: obelianska.anna0@gmail.com

Христина Станіславівна **ПЕРЕДАЛО**
к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-9210>
e-mail: khrystyna.s.peredalo@lpnu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОЦЕСИ РЕКРУТИНГУ

У статті досліджено вплив цифрової трансформації та технологій штучного інтелекту (AI) на ефективність процесів підбору персоналу. Розкрито основні напрями діджиталізації HR-функцій, зокрема: автоматизація рекрутингу, застосування чат-ботів, аналітичних платформ і систем управління кандидатами (ATS). Проведено контент-аналіз відкритих даних вакансій HR-менеджерів за 2015–2025 рр., отриманих через вебархіви. Встановлено поступову зміну вимог до кандидатів: від володіння базовими комп'ютерними навичками до необхідності розуміння принципів роботи з цифровими платформами, аналітичними інструментами та AI-системами. Доведено, що впровадження цифрових технологій та AI-інструментів має позитивний вплив на ефективність сучасного рекрутингу та HR-процесів.

Ключові слова: цифрова трансформація, HR-процеси, рекрутинг, підбір персоналу, штучний інтелект

ВСТУП

Цифрова трансформація охоплює всі сфери суспільного та економічного життя, істотно змінюючи принципи функціонування організацій, зокрема системи управління персоналом. В умовах швидкої еволюції технологій традиційні методи рекрутингу поступово поступаються місцем інтелектуальним цифровим рішенням, що базуються на аналізі великих даних, алгоритмах машинного навчання та автоматизації комунікацій. Внаслідок цього зростає ефективність підбору персоналу, скорочуються часові витрати на оцінювання кандидатів і підвищується точність прогнозування відповідності фахівця потребам роботодавця.

Особливої актуальності ці процеси набули після 2020 р., коли компанії у всьому світі почали активно впроваджувати штучний інтелект (AI) в HR-практики. Такі інструменти, як ATS-системи (Applicant Tracking System), чат-боти для попереднього скринінгу, аналітичні HRM-платформи, а також алгоритми оцінки soft skills, дали змогу значно автоматизувати процес найму. Проте поряд з перевагами цифровізація рекрутингу породжує низку викликів: загрозу алгоритмічної упередженості, втрату персоналізованого підходу, ризики порушення конфіденційності даних та недостатню прозорість рішень AI-систем.

Дослідження цифрової трансформації рекрутингу є надзвичайно актуальним, адже від ефективності добору кадрів безпосередньо залежить конкурентоспроможність підприємства. З одного боку, технології спрощують управління процесами, а з іншого – підвищують вимоги до компетентностей HR-фахівців і самих кандидатів. Особливо це помітно у зміні вимог до професійних навичок: якщо ще у 2015 р. роботодавці орієнтувалися на базову комп'ютерну грамотність, то вже у 2023 р. серед пріоритетних якостей вказуються знання аналітичних інструментів, вміння працювати з цифровими платформами та досвід застосування AI в рекрутингових процесах. Для емпіричного підтвердження впливу циф-

ровізації HR на бізнес-результати в роботі застосовано кейс-дослідження компанії Nestlé, що є світовим лідером у впровадженні інноваційних HR-платформ.

Отже, дослідження ефективності підбору персоналу в умовах цифрової трансформації та впливу AI є важливим для розуміння того, як нові технології змінюють структуру сучасного ринку праці, компетенцій і управлінських підходів у сфері HR.

МЕТА роботи – дослідження впливу цифрової трансформації та AI-технологій на ефективність процесів підбору персоналу в сучасних організаціях. У межах цього дослідження розглянуто сутність та основні напрями діджиталізації у сфері управління персоналом, а також визначено роль AI у підвищенні результативності рекрутингових процесів. Особливу увагу приділено аналізу переваг і ризиків впровадження AI-інструментів у системи добору кадрів, що впливають на швидкість, об'єктивність та якість прийняття рішень. Для підтвердження позитивного впливу HR-цифровізації на фінансову ефективність також розглянуто кейс-дослідження компанії Nestlé.

Додатковим аспектом дослідження є порівняльний аналіз змін у вимогах до кандидатів під впливом цифровізації. На прикладі вакансій HR-менеджерів за 2015–2025 рр., отриманих з відкритих джерел, зокрема веб-архівів, проаналізовано трансформацію професійних компетенцій і навичок, необхідних для роботи в умовах цифрової економіки. Узагальнення одержаних результатів дає змогу виявити ключові тенденції розвитку сучасного рекрутингу та окреслити перспективи подальшого застосування AI-технологій у кадровій діяльності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтується на узагальненні відкритих джерел, що висвітлюють особливості цифрової трансформації процесів управління персоналом, зокрема впровадження AI-технологій в рекрутингову діяльність. Для досягнення поставленої мети застосовано інформаційні

матеріали з наукових публікацій, аналітичних звітів і вебресурсів, що містять відомості про сучасні HR-технології, автоматизацію добору кадрів та алгоритми AI-оцінювання кандидатів.

Для проведення контент-аналізу динаміки вимог до HR-фахівців сформовано вибірку з опублікованих вакансій на посаду «HR-менеджер» з відкритого ресурсу Work.ua за 2015–2025 рр. Вибірku сформовано шляхом застосування вбудованого пошуку платформи за ключовим запитом «HR-менеджер» без застосування додаткових фільтрів для збереження репрезентативності. Для доступу до архівованих версій вакансій минулих років застосовано сервіс Web.Archive.org. Загальний обсяг вибірки склав $N = 80$ вакансій, що дало змогу виявити статично значущі тенденції. Аналіз здійснено шляхом послідовного «ручного» зчитування та категоризації вимог і компетенцій, зазначених у кожній вакансії, з подальшим узагальненням отриманих даних.

Методологічну основу становили методи системного, структурного та порівняльного аналізу. Застосовано елементи контент-аналізу для дослідження вакансій HR-менеджерів, розміщених у відкритому доступі в різні роки, а також даних, відновлених за допомогою сервісу Web.Archive.org. Це дало змогу простежити динаміку змін у вимогах до кандидатів у 2015–2025 рр. і виявити закономірності розвитку цифрових компетенцій у сфері рекрутингу.

Для узагальнення результатів застосовано методи логічного аналізу, синтезу та інтерпретації, що дало змогу систематизувати вплив цифрових інновацій і AI-технологій на ефективність процесів підбору персоналу та на трансформацію професійних компетенцій HR-фахівців.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим чинником розвитку системи управління персоналом. Зміна бізнес-моделей, поява нових інструментів і розвиток дистанційної роботи істотно вплинули на комунікацію, добір і оцінювання кадрів [1; 2]. Цифровізацію HR-процесів насамперед пов'язано з переходом на електронні платформи управління персоналом, що інтегрують бази даних, автоматизують документообіг і скорочують час на рутинні операції [3].

Одним із провідних напрямів цифровізації є застосування аналітики та великих даних (Big Data), які дають змогу прогнозувати плинність кадрів, відстежувати ефективність рекрутингових кампаній і забезпечувати ухвалення рішень на основі даних, а не інтуїції [4]. Важливим результатом трансформації стало поширення онлайн-інтерв'ю, тестувань і віртуальних центрів оцінювання, що зробили процес найму гнучкішим і швидшим [5].

Цифрова культура стає критично важливим складником управління людським капіталом, адже успіх цифрових змін залежить від рівня компетентності персоналу та готовності менеджерів застосовувати інноваційні технології [6].

AI є найвпливовішим інструментом сучасної трансформації HR, оскільки автоматизує ключові етапи добору, підвищуючи швидкість і точність оцінювання кандидатів [7]. Найпоширенішими напрямками є автоматизований скринінг резюме, що скорочує час первин-

ного відбору майже вдвічі [8], та застосування чат-ботів для комунікації й планування співбесід [9]. AI також застосовується для оцінювання soft skills шляхом аналізу мови, поведінкових реакцій і невербальних сигналів [10].

Разом з перевагами зростають етичні ризики: алгоритмічна упередженість може спричинити дискримінацію за віком, статтю чи національністю, а надмірна автоматизація – зменшувати емпатію у взаємодії з кандидатами, що негативно позначається на репутації компанії [10; 12].

Найефективнішою сьогодні вважається гібридна модель рекрутингу, що поєднує аналітичні можливості AI з експертним оцінюванням HR-менеджера. У такій системі алгоритми виконують технічне оброблення даних і формують прогнози, тоді як фінальне рішення залишається за людиною [13]. Це забезпечує баланс між ефективністю, точністю та гуманістичними аспектами управління персоналом.

Впровадження AI водночас змінює компетентнісний профіль HR-фахівців: замість акценту на адміністративних і комунікативних навичках ключового значення набувають аналітичне мислення, цифрова грамотність і здатність інтерпретувати результати роботи AI-систем [14]. Такий зсув свідчить, що цифровізація вимагає не лише технічної адаптації, а й переосмислення ролі HR у стратегічному контексті.

Одним з помітних наслідків цифрової трансформації ринку праці є еволюція вимог до кандидатів: від традиційних адміністративних функцій до цифрових і аналітичних компетенцій. Для підтвердження цієї тенденції проведено контент-аналіз описів вакансій HR-менеджерів за 2015–2025 рр. із застосуванням архівних даних Web.Archive.org, що дало змогу простежити динаміку професійних вимог та навичок.

На початку аналізованого періоду (2015–2016 рр.) вимоги до кандидатів мали переважно традиційний характер. Від HR-менеджера очікувалося володіння базовими комп'ютерними навичками (MS Word, Excel, Outlook), знання трудового законодавства, навички документообігу та комунікабельність [11]. Рекрутинг на цьому етапі здійснювався переважно через оголошення у ЗМІ або спеціалізовані сайти, а процес добору мав паперово-адміністративний формат [11].

Починаючи з 2021 р., у вимогах з'являються елементи цифрових компетенцій: володіння іноземними мовами, робота з базами даних кандидатів, застосування аналітичних таблиць і онлайн-інструментів для ведення комунікації з претендентами. Також починають згадуватися перші спеціалізовані HR-програми, як-от E-Staff, CRM або HRM-системи, що дає змогу вважати цей період початком масового впровадження цифрових інструментів у кадрову роботу [13].

У 2022 р. вимоги стають комплексними: крім традиційних навичок комунікації, у вакансіях з'являються такі пункти, як робота з CRM-системами, володіння Google Workspace, управління даними та проведення аналітики із застосуванням електронних таблиць [18]. Крім того, починають вимагати знання іноземних мов на рівні не нижче Upper-Intermediate, що відображає тенденцію до інтернаціоналізації ринку праці. Водночас важливим чинником стає гнучкість у роботі з цифровими платформами та швидка адаптація до змін технологічного середовища [18].

Найбільш показовими зміни стали у 2023 р., коли

цифрові технології остаточно інтегрувалися у рекрутингові процеси. У вакансіях HR-менеджерів з'явилися вимоги до знань AI-інструментів, уміння працювати з онлайн-порталами, базами даних і платформами для аналітики персоналу (Power BI, Tableau) [9; 17]. Усе частіше роботодавці наголошують на потребі стратегічного мислення, аналітичних здібностей, навичок роботи з великими даними (Big Data) та знань цифрових тенденцій у HR-сфері [16; 17]. Також спостерігається поява функцій управління процесами адаптації та навчання персоналу за допомогою електронних ресурсів (LMS-платформ), що раніше не було характерним для більшості вакансій.

Еволюцію вимог до кандидатів у 2015–2025 рр. узагальнено в табл. 1.

Аналіз динаміки показує, що за останні десять років вимоги до кандидатів зазнали суттєвої цифрової еволюції. Якщо у 2015 р. ключовими вважалися дисциплінованість, комунікабельність та базові знання ПК, то вже у 2025 р. визначальними стали цифрова грамотність, аналітичне мислення та володіння AI-інструментами. Це свідчить про глибокий перехід HR-сфери від операційного управління кадрами до аналітично-цифрової моделі, де AI є не лише інструментом, а й повноцінним партнером HR-фахівця [18]. Так, зміна та ускладнення професійних вимог до HR-фахівців зумовлено цифровізацією рекрутингових процесів, яка формує потребу в нових компетенціях та аналітичних навичках.

Цифровізація HR-процесів трансформує традиційний рекрутинг, даючи змогу перейти від інтуїтивного відбору кадрів до системного, керованого даними прийняття рішень. Сьогодні є комплекс рішень для різних етапів рекрутингу: від автоматизованого пошуку кандидатів до аналітики ефективності найму.

Ключовими є ATS-системи (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR), що централізують облік кандидатів, автоматизують добір і інтегруються з іншими HR-платформами. Вони спрощують логістику рекрутингу та підвищують прозорість процесів, проте надмірна стандартизація може знижувати гнучкість оцінки нестандартних кандидатів [7; 10].

AI у скринінгу резюме скорочує час первинного відбору, аналізуючи ключові слова, досвід і компетенції кандидатів [4; 6]. Водночас AI може відтворювати упередження, тому поширюється концепція explainable AI – пояснюваних алгоритмів для прозорості рішень [14].

Новий етап рекрутингу – відеоаналіз та автоматизовані інтерв'ю (HireVue, Knocki), що оцінюють мову, тон голосу й мікровирази обличчя [8; 9]. Проте алгоритми можуть некоректно оцінювати кандидата з іншого культурного середовища, тож важлива комбінація технології та людського оцінювання [10; 12].

Чат-боти й віртуальні асистенти спрощують першу взаємодію з кандидатами та зростають задоволеність рекрутингом (64 % компаній за IBM Talent Trends) [9; 16]. Головний недолік – відсутність емоційного контакту.

Психометричні та гейміфіковані інструменти (Psychometrics, Arctic Shores, Hogan, SHL) допомагають оцінювати когнітивні, емоційні та поведінкові характеристики кандидатів, виявляючи потенціал розвитку, що не відображається у резюме. Їх ефективність залежить від правильності інтерпретації HR-фахівцем.

People Analytics дає змогу прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність каналів пошуку та показники рекрутингу [13]. Це сприяє переходу від реактивного до прогнозного управління, але потребує цифрової грамотності HR і якісних даних.

Цифрова верифікація резюме, сертифікатів та особистості кандидата (digital ID, blockchain verification) набирає актуальності у дистанційній зайнятості, мінімізуючи ризики шахрайства [14; 15].

Так, цифрові технології підвищують ефективність управління персоналом і змінюють взаємодію з кандидатами. Їх успішність залежить від балансу між автоматизацією та людською експертизою, етичного застосування AI і цифрової зрілості організації. Синергія технологій і стратегічного HR-мислення визначає конкурентоспроможність у цифровій економіці [16; 17]. Це добре ілюструє компанія Nestlé, яка завдяки впровадженню SAP SuccessFactors, ATS та People Analytics підвищила успішність найму, і оптимізувала витрати на персонал. Результати цифровізації відображено у табл. 2–5, що демонструють зростання продуктивності працівників, зміну витрат на персонал та ефект від автоматизації процесів.

Аналіз табл. 2–5 демонструє, що послідовна інтеграція цифрових HR-платформ, ATS-систем, AI-підтримки та інструментів People Analytics у діяльність компанії Nestlé забезпечила вимірне зростання фінансової та операційної ефективності. За досліджуваній період, порівнюючи середні показники базового етапу (2014–2016 рр.) з актуальними даними 2024 р., спостерігається суттєве підвищення продуктивності праці, яке виражається у зростанні виручки на одного працівника на 22,7 % (з 269 тис. CHF до 330 тис. CHF), водночас пікових значень досягнуто у 2023 р. Одночасно відбулася значна оптимізація операційних витрат: частка витрат на персонал у загальній виручці знизилася на 2,8 в.п. (з 18,1 % до 15,3 %). Така динаміка чітко підтверджує, що впровадження автоматизації та аналітики дає змогу зменшити рутинне навантаження та підвищити загальну ефективність управління людським капіталом. Водночас компанія продемонструвала стійке зростання операційної маржі, яка досягла 16,0 % у 2024 р.

Таблиця 1 – Динаміка змін у вимогах до кандидатів (на прикладі вакансій HR-менеджера)

Роки	Основні професійні вимоги	Ключові компетенції та інструменти
2015-2016	Базова комп'ютерна грамотність, знання трудового законодавства, комунікабельність, відповідальність. Досвід підбору персоналу, робота з Інтернет-ресурсами, активний пошук кандидатів	MS Office (Word, Excel, Outlook), навички документообігу, міжособистісна комунікація. Інтернет-портали вакансій, пошук через соцмережі, початкові елементи онлайн-рекрутингу
2021-2022	Застосування HRM-систем, баз даних кандидатів, знання англійської мови. Орієнтація на результат, робота з CRM, Google Workspace, аналітика персоналу	E-Staff, CRM, Excel, аналітичні таблиці, дистанційна комунікація. CRM-системи, Google Docs/Sheets, презентаційні інструменти, аналітичні навички
2023-2025	Володіння AI-інструментами, стратегічне мислення, Big Data, адаптація персоналу через LMS	HRM / ATS-платформи, Power BI, Tableau, LMS, знання цифрових трендів у HR

Таблиця 2 – Еволюція ефективності Nestlé під впливом цифровізації HR і ІІІ (складено автором на основі [18])

Періоди	Ключові події	Виручка, млрд CHF	Кількість працівників, тис.	Виручка на 1 працівника, тис. CHF	Операційна маржа, %	Частка витрат на персонал (salaries + welfare), %	Коментарі з цифровізації
2014	Початок цифрової колаборації	91.6	339	≈ 270,2 (91 600 / 339)	15.3 %	17,4%	Старт цифрових ініціатив; HR-процеси класичні
2015		88.8	335	≈ 265 (88 785 / 335)	15,1%	≈ 18,0%	
2016		89,5	328	≈ 273 (89,469 / 328)	15,3%	≈ 19,0%	
2017	Впровадження SAP SuccessFactors	89,8	323	≈ 278 тис. CHF	16,4%	≈ 18,9%	Підвищення успішності найму
2018		91,4	308	297	17,0%	≈ 17,5%	
2019		92,6	291	318	17,6%	≈ 17,3%	
2020	COVID-19, дистанційна робота	84,3	273	≈ 309	16,9 %	≈ 16,6 %	Масова цифровізація; продуктивність зросла
2021		87,1	276	≈ 316	17,4 %	≈ 16,5 %	
2022		94,4	275	≈ 343	17,1 %	≈ 15,9 %	
2023	Генеративний ІІІ, автоматизація аналітики	93,0	270	≈ 344	15,6 %	≈ 15,1 %	Оптимізація рекрутингу за допомогою ІІІ
2024		91,4	277	≈ 330	16,0%	≈ 15,3%	

Таблиця 3 – Зростання продуктивності працівників Nestlé

Періоди	Формула (Виручка / чисельність працівників)	Результат (Виручка на 1 прац.)	Ланцюгові зміни
2014–2016	90.0 / 0.334	269 тис. CHF	–
2017–2019	91.3 / 0.307	297 тис. CHF	+10.4 %
2020–2022	88.6 / 0.275	322 тис. CHF	+8.4 %
2023	93.0 / 0.270	344 тис. CHF	+6.8 %
2024	91.4 / 0.277	330 тис. CHF	–4.1 %

Таблиця 4 – Зміна частки витрат на персонал

Періоди	Формула (Витрати / Виручка)	Результати
2014–2016	16.3 / 90.0	18.1 %
2017–2019	16.3 / 91.3	17.9 %
2020–2022	14.4 / 88.6	16.3 %
2023	14.0 / 93.0	15.1 %
2024	14.0 / 91.4	15.3 %

Таблиця 5 – Кореляція цифровізації з фінансовою ефективністю

Показники	2014–2016 (Середнє)	2024 (Актуальне)	Зміни
Виручка на 1 працівника	269 тис. CHF	330 тис. CHF	+22.7 %
Операційна маржа	15.2 %	16.0 %	+0.8 п.п.
Частка витрат на персонал	18.1 %	15.3 %	–2.8 п.п.

Ці таблиці дають підстави стверджувати, що частина цих змін безпосередньо пов'язана з ефективністю процесів найму. Зокрема, стабільне утримання операційної маржі на рівні 15–17 % за одночасного скорочення штату свідчить про те, що компанія залучає працівників з вищим рівнем компетенцій та кращою відповідністю вимогам посад. Додатково зростання виручки на одного працівника демонструє результативність нових співробітників і якість кадрових рішень, що може бути наслідком точнішого добору персоналу за допомогою ATS та AI-скринінгу.

Окремої уваги заслугове той факт, що кількість

працівників за 2014–2024 рр. зменшилася більш ніж на 60 тис. осіб, однак ключові фінансові показники не лише не погіршилися, а навпаки – покращилися. Це свідчить про системну оптимізацію штатної структури, яку стало можливим здійснити завдяки автоматизації рутинних HR і адміністративних процесів, а також підвищенню вимог до цифрових компетенцій кандидатів.

Так, саме поєднання скорочення чисельності персоналу з одночасним зростанням продуктивності на одного працівника і зниженням частки витрат на персонал підтверджує позитивний вплив цифровізації HR-процесів на ефективність компанії. Впровадження ATS,

AI-скринінгу та People Analytics суттєво підвищило точність відбору, зменшило кадрові витрати та забезпечило підвищення якості найму, що у кінцевому результаті позначилося на високих фінансових результатах Nestlé.

Ці висновки свідчать про прямий, позитивний зв'язок між цифровізацією HR-процесів і фінансовою ефективністю компанії, підтверджуючи, що подібний стра-

тегічний підхід може бути ефективним й в інших великих корпораціях за умови грамотного поєднання передових технологій з людською експертизою та контролем якості даних.

Для ефективного поєднання нових технологій з людською експертизою потрібно враховувати переваги та недоліки застосування цифрових технологій, що узгальнено в табл. 6.

Таблиця 6 – Переваги та недоліки застосування ключових HR-технологій (складено автором на основі [1; 2; 5; 7; 8])

Технологія / Напрямок цифровізації	Переваги (Вигоди від впровадження)	Недоліки та виклики (Ризики та обмеження)
Системи управління кандидатами (ATS)	Централізація обліку, прозорість процесів, скорочення часу первинного відбору.	Ризик надмірної стандартизації та відхилення нестандартних, але цінних резюме.
Штучний інтелект (AI) у рекрутингу	Підвищення точності прогнозування відповідності, мінімізація ризиків шахрайства.	Алгоритмічна упередженість, ризик дискримінації за нерелевантними ознаками (стать, вік).
Чат-боти та віртуальні асистенти	Спрощення першої взаємодії з кандидатами, підвищення їхньої задоволеності процесом.	Втрата персонального підходу та емпатії у комунікації через надмірну автоматизацію.
People Analytics	Перехід від реактивного до прогностичного управління персоналом, якісніші рішення на основі даних.	Потреба у високій цифровій грамотності HR-фахівців та ризик порушення конфіденційності даних.
Цифрові платформи (напр., SAP SuccessFactors)	Зростання загальної операційної ефективності HR-функції та її інтеграція з бізнес-цілями.	Висока вартість впровадження та підтримки, необхідність постійного навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу встановити, що цифрова трансформація суттєво змінила підходи до управління персоналом, зробивши процес підбору кадрів більш ефективним, структурованим та аналітично обґрунтованим. Впровадження AI-технологій, автоматизованих систем управління кандидатами (ATS), чат-ботів і платформ People Analytics сприяло оптимізації рекрутингових процесів, скороченню часу на відбір і підвищенню точності рішень. Емпіричний аналіз на прикладі компанії Nestlé підтвердив ці результати, продемонструвавши, що завдяки цифровізації HR-процесів за аналізований період продуктивність працівників зросла на 22,7 %, а частка витрат на персонал у загальній виручці знизилася на 2,8 в.п. за одночасного зростання операційної маржі до 16,0 %.

Здійснений контент-аналіз вакансій HR-менеджерів за 2015–2023 рр. засвідчив поступову цифрову еволюцію вимог до кандидатів. Якщо у 2015 р. основну увагу приділяли базовим офісним навичкам і комунікабельності, то у 2023 р. визначальними стали компетенції, пов'язані з аналітикою даних, знанням цифрових платформ і застосуванням AI-інструментів. Ця трансформація

відображає зрушення від адміністративної моделі HR до стратегічно-аналітичної.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному поєднанні теоретичного аналізу цифрової трансформації HR-процесів із практичним дослідженням змін у вимогах ринку праці на основі відкритих даних. Системно обґрунтовано, що ефективність сучасного рекрутингу забезпечується не лише впровадженням технологій, а й розвитком цифрової компетентності самих HR-фахівців, здатних інтерпретувати результати роботи AI-систем.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення політики добору персоналу, формування навчальних програм для HR-спеціалістів і розроблення етичних стандартів застосування AI у кадрових процесах.

Отже, ефективність рекрутингу в умовах цифрової економіки визначається синергією людського досвіду та технологічних інновацій. Саме баланс між автоматизацією та експертним судженням HR-менеджера забезпечує об'єктивність, гнучкість і стійкість кадрових рішень у добу штучного інтелекту.

References

1. Dadaboyev D. Role of Artificial Intelligence in Employee Recruitment: Systematic Review and Future Research Directions. *Discover Global Society*. 2025. pp. 3–14. URL: <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00246-w>.
2. Mori M., Sasseti S., Cavaliere V., Bonti M. A Systematic Literature Review on Artificial Intelligence in Recruiting and Selection: A Matter of Ethics. *Personnel Review*. 2024. 54(4). pp. 11–19. URL: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257>.
3. Understanding Recruiters' Acceptance of Artificial Intelligence: Insights from the Technology Acceptance Model. *Applied Sciences*. 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/13/21/11842>
4. Stef A., Crişan E.-L. Analysis of the Impact of Human Resources Employees' Perceptions on the Process of Digital Transformation. *IIMS Journal of Management Science*. 2024. pp. 11–12. URL: <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-02-2024-0023>
5. Nestlé's HR Transformation: Realizing Values on a Global Scale. *Forbes / SAP*. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/11/19/nestles-hr-transformation-realizing-values-on-a-global-scale/>
6. Venugopal, M., Madhavan V., Prasad R, Roman R. Transformative AI in human resource management: enhancing workforce

- planning with topic modeling *Cogent Business and Management*. 2024. Vol. 11. Issue 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2432550>
7. Rainey, C. How Nestlé Uses AI to Power HR for 275,000 Employees. LinkedIn Pulse. 2022. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-nestle%C3%A9-uses-ai-power-hr-275000-employees-christopher-rainey-vepre>
8. Knockri. 4 Useful Ways To Reduce Bias In Hiring Right Now. URL: <https://knockri.com/blog/diversityandinclusion/reduce-bias/>
9. How Nestlé automated nearly 8,000 hours of recruiting work this year. Paradox. URL: <https://www.paradox.ai/blog/8-000-hours-of-work-turned-to-almost-zero-how-nestle-did-it>
10. Fenwick A., Molnar G., Frangos P. The Critical Role of HRM in AI-Driven Digital Transformation. *Discover Artificial Intelligence*. 2024. № 4 (1). URL: <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4>.
11. Chamorro-Premuzic T. Nestlé Recruitment & Selection Practices: An HRM Analysis. Studocu. 2020 URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/international-university-vnu-hcm/human-resource-management/nestle-recruitment-selection-practices-an-hrm-analysis-essay/131076354>
12. SHRM. AI and Fraud in Recruiting: Annual Survey Report. Society for Human Resource Management. 2024. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2024-talent-trends-research-overall-findings.pdf>
13. Deloitte Ukraine. HR Tech and Recruitment in Ukraine: Digital Trends Report. Deloitte Human Capital. 2024 URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/human-capital-trends.html>
14. Cybersecurity in HR Tech: A Review of Data Privacy Challenges in the Digital HR Ecosystem. ResearchGate. P. 4–12. URL: https://www.researchgate.net/publication/393228472_Cybersecurity_in_HR_Tech_A_Review_of_Data_Privacy_Challenges_in_the_Digital_HR_Ecosystem
15. European Commission. Artificial Intelligence Act (AI Act). Official EU Website. 2024. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/>
16. LinkedIn Talent Solutions. Future of Recruiting 2024 (Report). LinkedIn. 2024. URL: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-2024.pdf>
17. Nestlé. IT & HR Transformation Overview / Nestlé Business Services Materials 2022–2024. Nestlé Corporate. 2024. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/annual-review-2024-en.pdf>
18. Investor Publications. Nestlé Corporate. URL: <https://www.nestle.com/investors/publications>

Anna BELIANSKA

master, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3660-3775>
e-mail: obelianska.anna0@gmail.com

Khrystyna PEREDALO

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-9210>
e-mail: khrystyna.s.peredalo@lpnu.ua

DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON RECRUITMENT PROCESSES

The paper investigates the impact of digital transformation and artificial intelligence technologies on the efficiency of personnel selection processes in modern organizations. The paper identifies key directions of HR digitalization, including recruitment automation, the use of chatbots, analytical platforms, ATS-systems, and AI-based tools for candidate assessment. To examine the dynamics of labour market requirements, a content analysis of HR manager job postings from 2015–2023 was conducted using open data retrieved through web archives. The methodological basis of the research includes system, comparative and content analysis, as well as generalization of scientific publications and analytical reports on HR technologies. The results demonstrate a gradual evolution of professional requirements -from basic computer literacy and administrative competencies to advanced digital skills, data analytics, and the ability to work with AI-driven HR systems. The study shows that the effectiveness of modern recruitment is determined by the balanced combination of automated technologies and human expertise, which ensures objectivity, accuracy, and flexibility of personnel decisions. The findings confirm that digital transformation not only optimizes HR processes but also enhances the quality of hiring, supporting strategic development and organizational efficiency in the digital economy. Moreover, the research emphasizes that the integration of advanced technological tools strengthens the strategic role of HR departments, enabling organizations to build more adaptive, data-driven, and resilient talent management systems. Additionally, the study highlights that the rapid expansion of AI-based solutions requires organizations to invest in continuous upskilling of HR professionals, ensure ethical use of automated decision-making tools, and maintain transparency in candidate evaluation. These considerations become increasingly important as companies shift toward hybrid recruitment models that combine the strengths of human judgment with the precision of digital analytics.

Keywords: digital transformation, recruitment, personnel selection, artificial intelligence, analytical tools

Ольга Григорівна МЕЛЬНИК

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

e-mail: olga.g.melnyk@lpnu.ua

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

Оксана Василівна ЗУЗАК

фахівець із супроводу комерційних угод, АТ «Концерн Галнафтогаз»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9175-9148>

e-mail: oksana.zuzak.mntem.2023@lpnu.ua

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено фактори впливу на формування системи бюджетування. Наведено інструменти системи бюджетування: план-фактний аналіз, інформаційні системи, аналіз фінансово-економічних індикаторів та статистичних даних, побудова сценаріїв, SWOT-аналіз, електронні таблиці, візуалізація та контроль. Систематизовано напрями процесу формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах здійснення експортно-імпоротної діяльності. Запропоновано етапи адаптивної системи бюджетування на підприємстві. Сформовано рекомендації із забезпечення ефективності адаптивної системи бюджетування. Розроблено інтегрований алгоритм формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності.

Ключові слова: бюджетування, система бюджетування, адаптивна система, інтегрований алгоритм, експортно-імпортна діяльність

ВСТУП

Рационально організована система бюджетування є ключовим інструментом в управлінні фінансовими потоками підприємства, оскільки забезпечує структурований підхід до планування доходів, витрат та руху грошових коштів. Її впровадження дає змогу своєчасно виявляти потенційний дефіцит або надлишок коштів, що, зі свого боку, сприяє оперативному коригуванню фінансових рішень відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечує стабільність платіжного циклу, підтримку належного рівня ліквідності та збереження платоспроможності суб'єкта господарювання.

Дослідження проблем формування систем бюджетування на підприємстві є надзвичайно важливим та актуальним в сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного середовища та економічної нестабільності. Проблематика побудови ефективної системи бюджетування досліджувалась у працях багатьох науковців [1-6]. Зокрема, у праці С. Войцехівської досліджено особливості бюджетного процесу на вітчизняних підприємства [1]. Я.М. Гринчишин наголошував на необхідності модернізації бюджетування під впливом невизначеності [2]. У своїх дослідженнях О.М. Дзюба акцентував на ключових завданнях процесу бюджетування на вітчизняних суб'єктах господарювання [3]. Про необхідність інтеграції бюджетів з основними бізнес-процесами підприємства у своїх працях описували Б.А. Засадний, А.В. Ткаченко [4]. На думку В.А. Топило, впровадження бюджетування здатне істотно трансформувати фінансові підходи підприємства та сприяти скороченню витрат [5]. О.Є. Федорченко підкреслював, що застосування бюджетування робить фінансове управління підприємством

більш дієвим, оскільки дає змогу запобігати нераціональному використанню коштів на стадіях їх планування та контролю [6].

Стосовно системи бюджетування, то як і будь-яка інша система вона складається з різних елементів, взаємодія яких забезпечує ефективну організацію людей, технологій та процесів відповідно до розроблених бюджетів для реалізації визначеної стратегії. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, ця тематика потребує подальшого наукового обґрунтування та розроблення нових підходів до побудови гнучких систем бюджетування на підприємстві, що є необхідним при групуванні інформації, здійсненні її аналізу та прийнятті відповідних управлінських рішень.

МЕТА статті – розроблення інтегрованого алгоритму формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності, який би забезпечував своєчасне прийняття управлінських рішень, підвищував точність фінансового планування та давав змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього економічного середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною та методологічною основою статті є наукові роботи, матеріали періодичних фахових та профільних видань. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс наукових методів, зокрема: метод порівняльного аналізу, статистичний метод, графічні методи, а також методи узагальнення та систематизації.

РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах сьогодення для підприємства надзвичайно важливим є вміння якісно та ефективно складати бюджети, здійснювати їх контроль та аналіз, а також вчасно

реагувати на відхилення від прогнозування бюджету, що дає змогу здійснювати коригування в майбутньому. Формування системи бюджетування на підприємстві є складним і тривалим процесом, який визначається специфікою його діяльності. Точність планових показників значно визначається правильним підходом до розроблення бюджетів. Система бюджетування на підприємстві залежить від безлічі факторів, зокрема: масштабу підприємства, кадрової підготовки, технології управління, інформаційної бази та особливостей здійснення діяльності підприємства. Комплексне вивчення середовища функціонування підприємства дає змогу виділити низку цільових факторів, які мають прямий вплив на функціонування та вдосконалення системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності.

Оцінювання ефективності системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності здійснюється за допомогою низки конкретних інструментів, за допомогою яких можна виявляти слабкі місця, оперативно реагувати на зміни у фінансовому середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення результативності діяльності підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Ключові інструменти системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності [узагальнено авторами на основі літературного аналізу]

Адаптивна система бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності передбачає побудову гнучкої моделі, яка оперативно реагуватиме на зовнішні зміни, інтегруватиме сучасні цифрові рішення та забезпечуватиме ефективний контроль за використанням ресурсів. Передусім необхідно визначити конкретні напрями процесу формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності (табл. 1).

Рекомендовану адаптивну систему бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності розроблено в розрізі функцій менеджменту. Передусім її доцільність полягає у формуванні стратегічної мети та узгодженні цілей системи бюджетування. За допомогою рекомендованої адаптивної системи бюджетування здійснюється планування бюджетів на визначені періоди, координуються бюджетні процеси між функціональними працівниками, встановлюються KPI, орієнтовані на дотримання планів, ведеться безперервний моніторинг бюджету, порівнюються фактичні показники з плановими. На завершальних етапах визначаються потреби у зміні бюджетних пріоритетів та формуються бюджети на наступні періоди з урахуванням попередніх (рис. 2).

Результативність формування інструментальної бази для вдосконалення системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності визначається спроможністю забезпечити комплексну, точну й оперативну підтримку всіх стадій бюджетного циклу за допомогою інтегрованих цифрових технологій, сучасних підходів до обліку та контролю. Водночас важливо не лише впровадити відповідні інструменти, а й забезпечити їх узгоджену взаємодію та адаптацію до особливостей діяльності підприємства.

Розроблення ефективної адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності передбачає застосування таких рекомендацій:

Таблиця 1 – Рекомендовані напрями процесу формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності

Напрямок процесу формування адаптивної системи бюджетування	Механізм застосування	Очікуваний ефект
Застосування динамічних методів формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності	Впровадження гнучкої системи бюджетування на підприємстві із застосуванням сценарного моделювання валютних ризиків і змін регуляторного середовища.	Забезпечення адаптивності системи бюджетування до зовнішніх змін і підвищення точності фінансового прогнозування.
Оптимізація параметрів бюджетного планування на підприємстві	Перехід до поквартальної системи бюджетування з можливістю щомісячного коригування планів за результатами експортно-імпоротної діяльності.	Зменшення лагу між фактичними змінами в експортно-імпортній діяльності та оновленням показників системи бюджетування.
Застосування методів ефективного управління витратами на підприємстві	Застосування системи бюджетування на основі бізнес-процесів та впровадження принципів бюджетування з нульової бази (ZBB) для ЗЕД-операцій (операцій зовнішньоекономічної діяльності).	Зростання ефективності витрат на імпортування та логістику, зниження частки непродуктивних витрат підприємства.
Пріоритизація інформації про грошові потоки підприємства	Формування мультивалютної системи бюджетування з урахуванням валютних курсів.	Підвищення ліквідності підприємства та забезпечення стабільності фінансових потоків у експортно-імпортній діяльності.
Інтеграція цифрових інструментів в адаптивну систему бюджетування на підприємстві	Застосування BI-аналітики (Power BI) для автоматичного моніторингу виконання бюджетів і аналізу відхилень у здійсненні експортно-імпоротної діяльності.	Підвищення оперативності управлінських рішень і прозорості бюджетного контролю підприємства.

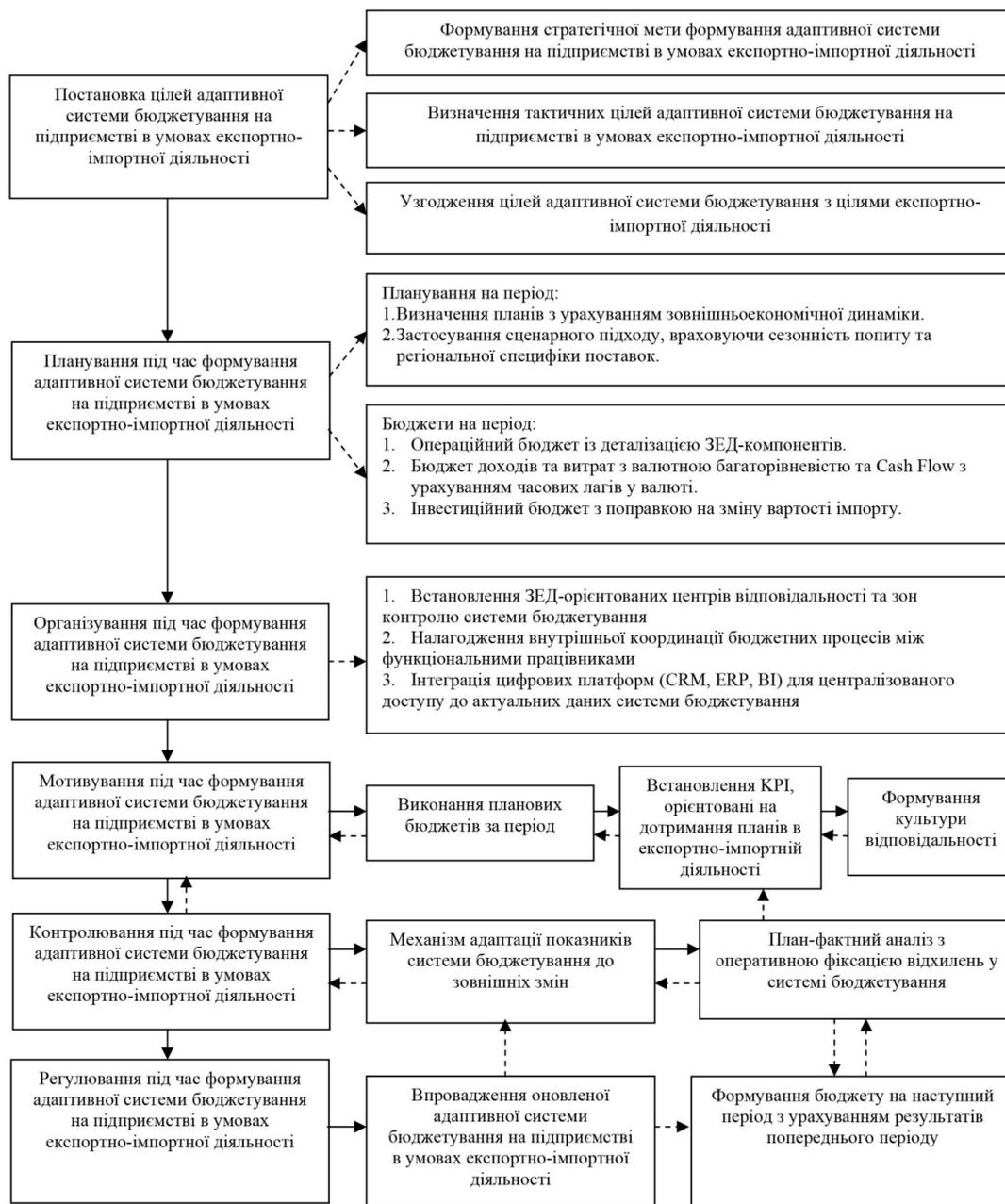


Рис. 2. Рекомендована адаптивна система бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності [сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел]

– забезпечення інтеграції облікових і аналітичних систем шляхом автоматизації обміну даними між ІС, ERP та бюджетними модулями;

– впровадження мультивалютних модулів планування для оперативного врахування валютних ризиків у бюджетних процесах;

– розроблення сценарних систем бюджетування, що дадуть змогу оцінювати фінансові наслідки різних варіантів розвитку експортно-імпоротної діяльності;

– вдосконалення механізми контролю виконання бюджетів шляхом впровадження інтегрованих цифрових аналітичних систем (Power BI).

Для кращої візуалізації важливим є формування інтегрованого алгоритму формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності. Це повинно базуватися на системно-процесному підході, який враховує багаторівневу взаємодію між етапами планування, обліку, аналізу та конт-

ролю фінансових потоків у контексті ЗЕД. Основними вимогами для формування алгоритму є:

1. *Адаптивність до змін зовнішнього середовища.* Алгоритм має передбачати постійний моніторинг зовнішніх факторів та автоматичну корекцію бюджетних параметрів. Оскільки зовнішні умови постійно змінюються, система повинна переходити від статичного до динамічного бюджетування через покрокове прогнозування (rolling forecasting).

2. *Інтеграція мультивалютного планування.* Враховуючи орієнтацію на імпорт, система повинна забезпечувати побудову бюджетів у різних валютах з автоматичним конвертуванням показників у базову валюту (гривню), що допоможе уникнути помилок через коливання обмінних курсів.

3. *Структуризація бюджетів за центрами відповідальності.* Алгоритм повинен деталізувати бюджети за основними напрямками діяльності (логістика, закупівлі,

ЗЕД, продажі), що дасть змогу здійснювати ефективний контроль за витратами та виявляти відхилення у підрозділах.

4. *Сценарне прогнозування.* Необхідно передбачити створення альтернативних сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний) для моделювання впливу валютних коливань, зміни попиту або логістичних витрат на фінансові показники.

5. *Узгодження планування грошових потоків з валютними ризиками.* Алгоритм повинен враховувати часову різницю між надходженнями та платежами в різних валютах, що є критичним для підтримання ліквідності за умов довгострокових зовнішньоекономічних контрактів.

6. *Підвищення фінансової дисципліни та компетенції персоналу.* Алгоритм має не лише оптимізувати процеси, але й сприяти розвитку навичок працівників у галузі бюджетування, мультивалютного аналізу та сценарного прогнозування.

Розроблений інтегрований алгоритм впровадження адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності наведено на рис. 3, і є комплексним підходом, що допомагає подолати фрагментарність інструментальної бази через поетапну, логічно узгоджену трансформацію системи бюджетування у всіх її аспектах з урахуванням специфіки ЗЕД підприємства.

Інтегрований алгоритм допомагає вирішити проблему фрагментарності елементів системи бюджетування, підвищує її цілісність, аналітичну спроможність та адаптивність, що зі свого боку створює сприятливі передумови для формування ефективної та гнучкої інструментальної бази системи бюджетування в умовах високої волатильності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Впровадження адаптивної системи бюджетування дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни валютних курсів, вартості логістики, регуляторних вимог і зовнішньоекономічної кон'юнктури. Інтеграція напрямів процесу формування адаптивної системи бюджетування створює єдину структуровану основу для розвитку всіх елементів бюджетного процесу. Це дає змогу консолідувати зусилля, забезпечити цілісність системи бюджетування й узгодженість дій на всіх рівнях управління фінансами підприємства. Регулярне оновлення прогнозів, адаптація до вимог іноземних ринків та чіткий розподіл відповідальності за фінансові результати забезпечить стабільне управління ресурсами та сприятиме ефективнішому використанню бюджетних інструментів і досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах експортно-імпоротної діяльності.



Рис. 3. Інтегрований алгоритм формування адаптивної системи бюджетування на підприємстві в умовах експортно-імпоротної діяльності [сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел]

Список використаних джерел:

1. Войцехівська С. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7>
2. Гринчишин Я.М. Покращення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 230–237.
3. Дзюба О.М. Загальні основи організації процесу бюджетування на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 618–621.
4. Засадний Б.А., Ткаченко А.В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Сер: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 35. С. 33-37.

5. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/159.pdf

6. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка і держава*. 2015. № 11. С. 37–39.

References

1. Voitsekhivska S. Theoretical foundations of effective budgeting in enterprises. *Economy and Society*. 2024. No. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7> (in Ukrainian).

2. Hrynchyshyn, Y.M. Improving the budgeting process at enterprises in conditions of uncertainty. *Economy and Society*. 2022. No. 43. pp. 230–237. (in Ukrainian).

3. Dziuba O.M. General principles of organising the budgeting process at an enterprise. *Global and National Economic Problems*. 2018. No. 23. pp. 618–621. (in Ukrainian).

4. Zasadnyi B.A., Tkachenko A.V. The budgeting system as a leading link in the financial planning of an enterprise's business processes. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 2021. No. 35. pp. 33–37. (in Ukrainian).

5. Topilo V.A. Implementation of the budgeting system at enterprises. *Effective Economy*. 2020. No. 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/159.pdf (in Ukrainian).

6. Fedorchenko O.E. Improvement of the budgeting system at the enterprise. *Economy and State*. 2015. No. 11. pp. 37–39. (in Ukrainian).

Olha MELNYK

Doctor of Economics, Professor, Head of department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

e-mail: olga.g.melnyk@lpnu.ua

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

Oksana ZUZAK

commercial transaction support specialist, 3) JSC Concern Galnaftogaz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9175-9148>

e-mail: oksana.zuzak.mnmem.2023@lpnu.ua

FORMATION OF AN ADAPTIVE BUDGETING SYSTEM AT AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF EXPORT-IMPORT ACTIVITIES

Introduction. A rationally organized budgeting system is a key tool in the process of managing an enterprise's financial flows, as it provides a structured approach to planning income, expenses and cash flow. Its implementation makes it possible to identify potential deficits or surpluses in a timely manner, which, in turn, facilitates the prompt adjustment of financial decisions in line with changes in the internal and external environment. This approach ensures the stability of the payment cycle, maintains an adequate level of liquidity and preserves the solvency of the business entity.

The purpose of the paper is to develop an integrated algorithm for forming an adaptive budgeting system at an enterprise in the context of export-import activities.

Results. The effectiveness of a company's budgeting system in the context of export and import activities is assessed using a number of specific tools that can be used to identify weaknesses, respond quickly to changes in the financial environment, and make informed management decisions to improve the company's performance.

Conclusion. The implementation of an adaptive budgeting system allows the company to respond quickly to changes in exchange rates, logistics costs, regulatory requirements and the external economic environment. Regular updates of forecasts, adaptation to the requirements of foreign markets, and a clear distribution of responsibility for financial results will ensure stable resource management and contribute to the more efficient use of budgetary instruments and the achievement of the company's strategic goals in the context of export and import activities. The recommended adaptive budgeting system for companies involved in export and import activities has been developed with management functions in mind. With the help of the recommended adaptive budgeting system, budgets are planned for specific periods, budget processes are coordinated between functional employees, key performance indicators are established to ensure compliance with plans, continuous budget monitoring is carried out, and actual indicators are compared with planned ones. In the final stages, the need to change budget priorities is determined and budgets for subsequent periods are formed, taking into account previous ones.

Keywords: budgeting, budgeting system, adaptive system, integrated algorithm, export-import activity



Olha MELNYK

Doctor of Economics, Professor, Head of department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

e-mail: olga.g.melnyk@lpnu.ua



Kateryna DOLOSHYTSKA

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9353-3154>

e-mail: kateryna.doloshytska.me.2022@lpnu.ua

DIGITAL MARKETING IN WARTIME

Introduction. *The full-scale Russian invasion of Ukraine radically changed the economic environment and the behavior of enterprises and consumers. Digital marketing became not only a promotion tool, but a means of survival for companies facing disrupted logistics, destroyed infrastructure, the migration of customers and a general decline in purchasing power.*

The purpose of the paper is to analyze how Ukrainian enterprises transform digital marketing tools in wartime conditions, identify key challenges and determine the most effective strategies of adaptation.

Results. *Based on analytical reports, statistics and practical cases of Ukrainian companies, the research shows an increased use of social media marketing, targeted advertising, influencer marketing, marketplaces, CRM systems and chat-bots. Businesses shifted to fast content formats, humanitarian communication, geotargeting, safety-based messages and optimization of advertising budgets. The study summarizes the most effective digital tools during the war and evaluates their sustainability and return on investment.*

Conclusions. *Wartime conditions forced Ukrainian companies to rethink their communication with consumers. The most adaptable enterprises moved to digital channels, automated sales and focused on personalized interaction. Digital marketing became a stabilizing tool that helped businesses retain customers, enter new markets and continue operations under uncertainty.*

Keywords: *digital marketing, wartime economy, consumer behavior, Ukrainian business, online promotion, advertising tools*

INTRODUCTION

The digital transformation of Ukrainian business, which actively developed before 2022, faced a serious stress test with the beginning of the full-scale invasion. Enterprises lost access to traditional promotion channels, offline retail networks were damaged, logistics chains were broken, and a significant part of the consumers changed their place of residence or switched to online consumption. In such conditions, digital marketing became a critical tool for business survival, customer retention, and entry into foreign markets.

Digital communication channels allowed companies to continue interacting with clients despite physical limitations. Even small enterprises began to use social media, marketplaces, CRM systems, and automated advertising tools. At the same time, the behavior of consumers also changed: people started to prioritize essential goods, trusted recommendations more, and reacted positively to socially responsible brands.

Scientific studies confirm the rapid growth of online sales and the digital economy in Ukraine during wartime. According to analytical reports of the Ministry of Digital Transformation and private marketing agencies, more than 80% of small and medium-sized enterprises intensified digital promotion in 2022–2023. However, many aspects of the adaptation of digital marketing tools during war remain understudied.

The **PURPOSE** of the paper is to analyze which digital marketing tools proved most effective during wartime, what challenges companies faced, and how digital communication helped businesses ensure sustainability under extreme conditions.

RESEARCH METHODS

The research uses a set of general scientific and analytical methods: comparative analysis, synthesis, systematization, statistical analysis, and case study. The empirical base consists of open statistical data, reports of Ukrainian and international marketing agencies, surveys of enterprises and expert assessments.

To evaluate the transformation of digital marketing, the study compares indicators related to advertising expenses, consumer behavior, online sales, social media engagement and the use of CRM systems. Special attention is paid to cases of Ukrainian businesses that successfully adapted to wartime conditions using digital instruments. Such cases include small retail companies, charitable foundations, IT projects, and service businesses.

In addition, the research uses data from surveys conducted in 2023 by Ukrainian analytical platforms, which show consumer preferences, trust in brands, and reaction to marketing messages. The results allow identifying the most stable and effective communication strategies.

RESULTS

The results of the research demonstrate that wartime conditions led to a rapid transformation of consumer behavior and forced Ukrainian enterprises to adapt their marketing strategies to new economic and psychological realities. Consumers became significantly more rational in their purchasing decisions, showing a clear preference toward reliability, social responsibility, and safe interaction with brands. According to analytical surveys, the number of impulsive purchases substantially decreased, while the share of purchases based on recommendations, reviews, and trust factors increased. The instability of the economic environment, re-

location of large segments of the population, and limited access to traditional retail accelerated the use of online channels. Consumers began to expect fast communication, transparent delivery processes, secure payment systems and personalized offers. In this context, simple and convenient digital interaction became more important than traditional brand image or large-scale promotional campaigns.

A key finding of the study is the significant strengthening of digital communication tools during wartime. Ukrainian enterprises actively reallocated marketing budgets from outdoor, print and television advertising to online promotion. Social media marketing became the main instrument of business communication. Facebook, Instagram, TikTok and YouTube were used not only for advertising but also for building emotional connection, showing real production processes, charity initiatives, participation in volunteer projects, and cooperation with the Armed Forces of Ukraine. Short video formats, live streams, user-generated content, and humanitarian storytelling demonstrated higher engagement than classical promotional posts. For many small and medium-sized enterprises, social networks became the only available sales channel.

Targeted advertising also adapted to wartime conditions. Companies refused expensive and broad campaigns, instead relying on narrow targeting and optimization of budgets. Advertising messages emphasized safety of delivery, product availability, humanitarian support, discounts for relocated Ukrainians, or international shipping options. Even with reduced purchasing power, personalized ads remained effective because they reached consumers with clearly defined needs. The research also recorded increased usage of remarketing tools, which helped companies retain customers with minimal cost.

Influencer marketing gained special importance. Cooperation with bloggers and public opinion leaders allowed enterprises to quickly gain trust and reach audiences who were skeptical of traditional advertising. Influencers became intermediaries between brands and consumers, providing recommendations, demonstrating products in real conditions, and often supporting volunteer initiatives. This type of partnership was especially effective for manufacturers of clothing, accessories, handmade goods, beauty products and food items. Many small Ukrainian brands, which lost their offline stores due to destruction or occupation, managed not only to survive, but also to expand their customer base thanks to influencers on Instagram, TikTok and YouTube.

Another important result is the active use of marketplaces as alternative sales channels. Platforms such as Rozetka, Prom, Etsy, Amazon and Facebook Marketplace offered Ukrainian producers access to customers outside their region or even abroad. This was especially crucial for relocated businesses that lost local markets. Marketplaces provided logistics solutions, secure payments and international delivery options, helping enterprises maintain sales at a time when traditional commerce was blocked.

A significant part of adaptation was automation of communication. CRM systems and chatbots allowed companies to process orders faster, provide instant customer support, and collect data on consumer preferences. This reduced the workload on employees, minimized mistakes, and increased customer satisfaction. Automated communication became a competitive advantage, since consumers under stress preferred companies that responded quickly, provided clear inst-

ructions and offered reliable delivery tracking.

The empirical analysis of practical business cases shows that the combination of social media promotion, influencer cooperation, marketplace presence and automated communication produced the most stable results. Ukrainian clothing brands, handmade workshops, IT services and volunteer initiatives successfully applied these tools to attract both Ukrainian and international customers. Some enterprises expanded exports to the EU and North America using digital advertising and English-language marketplaces. These examples confirm that digital marketing not only helps maintain business activity but can also stimulate growth in crisis conditions.

Overall, the research results indicate that the stability and adaptability of Ukrainian businesses during wartime directly depend on the level of digitalization. Enterprises that actively used digital tools demonstrated higher resilience, faster recovery of sales and increased competitiveness compared to those that relied on traditional promotion methods.

CONCLUSIONS

The findings of the study confirm that digital marketing became a critical stabilizing factor for Ukrainian enterprises during wartime. It ensured continuity of communication with customers, supported demand in conditions of economic decline, and allowed businesses to function despite disrupted logistics and physical limitations. The transition to online channels compensated for the loss of traditional sales infrastructure, while automation and personalization increased customer loyalty and trust.

The research demonstrates that enterprises, which actively used social media, targeted advertising and influencer partnerships adapted more successfully to market uncertainty. Humanitarian communication, storytelling and socially responsible initiatives significantly increased brand trust and customer engagement. Consumers showed a preference for companies that supported the Armed Forces of Ukraine, donated to charity and openly communicated about safety and delivery conditions. Thus, digital marketing became not only an economic tool but also an instrument of social support and reputation building.

Practical implications of the study are substantial. For small and medium-sized enterprises, digital marketing offers inexpensive and flexible promotion channels that can be implemented even with limited resources. Marketplaces and automated sales systems help businesses enter foreign markets, attract new audiences and reduce transaction costs. For large enterprises, digitalization improves brand image, increases operational efficiency and ensures access to analytical data for accurate decision-making.

The results also show that the effectiveness of digital marketing is closely related to the ability of enterprises to collect and analyze customer data. CRM systems, chat-bots and analytics tools make it possible to forecast demand, personalize offers and optimize advertising budgets. These technologies help enterprises maintain stability even in conditions of fluctuating customer activity and reduced purchasing power.

Strategically, the study proves that digital marketing has long-term significance for Ukraine's economy. Its advantages will remain relevant after the end of the war. Enterprises that adopted digital tools are more competitive, flexible and technologically advanced. They are more prepared

for integration into the European and global markets, international logistics chains and cross-border e-commerce.

Further research should focus on measuring the long-term effects of digitalization, evaluating the impact of digital marketing on export volumes, and analyzing the differences between industries. It is also necessary to study how consumer preferences will change after the war and whether humanitarian communication will remain a dominant form of advertising.

In conclusion, digital marketing has transformed from a supplementary promotional tool into a key mechanism for business sustainability. It helped Ukrainian companies retain clients, maintain production, enter foreign markets and support volunteer initiatives. The experience of wartime adaptation shows that enterprises with a strong digital strategy have a higher level of resilience, faster recovery potential and greater competitiveness in global markets.

References

1. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Analytical reports on the development of the digital economy under martial law. Kyiv, 2023. (in Ukrainian).
2. Nielsen Ukraine. Consumer behavior research in 2023: analytical report. Kyiv, 2023. (in Ukrainian).
3. Kantar Ukraine. Changes in the advertising market under wartime conditions. Kyiv, 2023. (in Ukrainian).
4. Ukrainian Marketing Association. Analysis of digital advertising in Ukraine in 2022–2023. Kyiv, 2023. (in Ukrainian).
5. Hootsuite. Digital Report Ukraine 2023. Hootsuite Research, 2023.
6. Deloitte. The impact of war on European and Ukrainian e-commerce. Deloitte Insights, 2023.
7. McKinsey & Company. Digital transformation in emerging markets under crisis conditions. McKinsey Global Institute, 2022.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, 2021.
9. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th Edition. Harlow, 2022.
10. Statista. Digital advertising expenditure in Eastern Europe 2022–2023. Statista Research Department, 2023.

Ольга Григорівна МЕЛЬНИК

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

e-mail: olga.g.melnyk@lpnu.ua

Катерина Андріївна ДОЛОШИЦЬКА

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9353-3154>

e-mail: kateryna.doloshytska.me.2022@lpnu.ua

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ВОЄННИЙ ЧАС

Вступ. Повномасштабне вторгнення росії в Україну кардинально змінило економічні умови та поведінку підприємств і споживачів. Цифровий маркетинг перетворився не лише на інструмент просування, а на засіб виживання компаній в умовах порушеної логістики, зруйнованої інфраструктури, міграції споживачів та загального зниження платоспроможності населення.

Метою дослідження – аналіз трансформації інструментів цифрового маркетингу українських підприємств у воєнний період, визначення ключових викликів та ефективних стратегій адаптації.

Результати. На основі аналітичних звітів, статистичних даних і практичних кейсів українських компаній виявлено посилення застосування SMM, таргетованої реклами, інфлюенсер-маркетингу, маркетплейсів, CRM-систем і чат-ботів. Бізнес переходить до швидких форматів контенту, гуманітарних повідомлень, геотаргетингу, реклами на основі безпеки та оптимізації бюджетів. У статті систематизовано найефективніші цифрові інструменти та визначено їхню стійкість і окупність у воєнний час.

Висновки. Воєнні умови змусили українські компанії переосмислити комунікацію зі споживачами. Найбільш гнучкі підприємства перейшли на цифрові канали, автоматизували продажі та зосередилися на персоналізації. Цифровий маркетинг став стабілізуючим інструментом, який допоміг утримати клієнтів, виходити на нові ринки та продовжувати діяльність в умовах невизначеності.

Ключові слова: цифровий маркетинг, воєнна економіка, поведінка споживачів, український бізнес, онлайн-просування, рекламні інструменти

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.4>
УДК 338.24

Андрій Васильович ТОДОЩУК

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>
e-mail: a.todoschuk@gmail.com

Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>
e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Роксолана Михайлівна ГОНЧАР

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6246-4294>
e-mail: roksolana.honchar.mmezdz.2025@lpnu.ua

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено та проаналізовано проблеми формування системи заходів антикризового управління підприємствами в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Виокремлено ключові завдання антикризового управління підприємствами в ЗЕД та особливості функціонування системи антикризового управління. Виявлено причини виникнення кризових ситуацій, а також передумови та чинники їх розвитку. Розроблено рекомендації із покращення антикризового управління на підприємствах в умовах сьогодення.

Ключові слова: система антикризового управління, антикризові заходи, стратегічні рішення, зовнішньоекономічна діяльність

ВСТУП

В умовах постійної мінливості глобального соціально-економічного та політичного середовища, а також високої нестабільності внутрішніх ринків, ефективне антикризове управління набуває критичного значення для будь-якого підприємства. У сучасних реаліях керівництво змушене виходити за рамки простого оперативного реагування на поточні кризові явища. Головним завданням стає своєчасне прогнозування потенційних загроз, щоб не допустити загострення ситуації. Через глобальний характер сучасної нестабільності, ефективний антикризовий менеджмент тепер вимагає застосування нових підходів та здатності до швидкої адаптації у відповідь на зовнішні виклики [1].

Як зазначають науковці [1-5], формування дієвої системи антикризового управління спрямоване на зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення постійного розвитку. Для цього потрібно створити чітко структуровану стратегію, яка передбачає визначення конкретних завдань, формулювання практичних рекомендацій та розроблення комплексу заходів і управлінських рішень, які здатні гарантувати ефективну протидію кризам і стабільне функціонування підприємства у складному зовнішньоекономічному середовищі [2].

У своїх наукових дослідженнях Г.В. Циганенко та О.Л. Трухан розглядають антикризове управління як ключовий елемент системи ефективного менеджменту, що забезпечує не лише подолання негативних наслідків кризових ситуацій, але ще й створює умови для подальшого стабільного розвитку [3]. Автори [1-5] підкреслюють, що антикризовий менеджмент слід трактувати не просто як реактивну відповідь на загрози, а як стратегічний інструмент, що дає змогу формувати довгострокову конкурентоспроможність бізнесу, адаптуватися

до змін зовнішнього середовища, зберігати фінансову стійкість і забезпечувати поступове зростання навіть в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Л.В. Бондарчук та О.К. Томчук у своїх наукових працях приділяють значну увагу актуальним викликам, що постають перед сучасним менеджментом в умовах нестабільного економічного середовища [4].

МЕТА роботи – дослідити та проаналізувати проблеми формування системи заходів антикризового управління підприємствами в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та розробити пропозиції з покращення антикризового управління на підприємствах в умовах сьогодення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи як: теоретичне узагальнення, порівняння, спостереження, синтез, структурний аналіз, метод декомпозиції тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

З метою ефективного реагування на сучасні виклики підприємству потрібна надійна та цілісна система антикризового управління. Це виходить за межі застосування окремих інструментів, вимагаючи всеосяжної стратегії, що ґрунтується на безперервному спостереженні за внутрішніми та зовнішніми чинниками, детальному плануванні дій, оперативному прийнятті рішень.

У контексті ЗЕД ця система слугує захисним бар'єром, що стримує негативні наслідки криз. Її головна мета – не лише обмежити можливі втрати, а й створити умови для поступового відновлення діяльності підприємства, забезпечуючи стабільний розвиток навіть за найбільш несприятливих зовнішніх обставин.

Система антикризового управління передбачає безперервний та глибокий моніторинг як прогнозованих, так і непередбачуваних кризових явищ. Такий підхід

дає змогу своєчасно та максимально точно ідентифікувати загрози, які можуть порушити операційну стабільність компанії. На основі цієї всебічної аналітичної інформації формується деталізований план дій, головна мета якого полягає в тому, щоб мінімізувати ризики та гарантувати безперервність господарської діяльності.

Ключові завдання антикризового управління підприємством, що веде ЗЕД, полягають у: забезпеченні управлінської гнучкості; розробленні плану швидкого реагування; здійсненні безперервного моніторингу; зміцненні економічної стійкості; відновленні та мінімізації збитків.

Відповідно до характеру джерела виникнення та масштабів кризи, що може загрожувати підприємству, застосовуються різноманітні підходи та інструменти антикризового управління. Серед найбільш ефективних – фінансова та організаційна реструктуризація, оптимізація витрат, впровадження заходів диверсифікації діяльності, розроблення спеціальних маркетингових стратегій, а також активний пошук нових ділових партнерів, інвесторів і ринків збуту. Сукупність таких заходів дає змогу не лише зменшити вплив кризи, а й сформувати передумови для подальшого зростання та розвитку підприємства [1-5].

Система антикризового управління вирізняється такими особливостями функціонування: здатність оперативно й результативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі; чіткий розподіл відповідальності та повноважень між усіма учасниками управлінського процесу; надання більших повноважень окремим структурним підрозділам підприємства для самостійного ухвалення рішень у динамічних умовах зовнішніх ринків; узгодженість і взаємодія між підрозділами з метою досягнення єдиної стратегічної мети в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції.

Процес та технологія антикризового управління підприємством в умовах ЗЕД відрізняються кількома ключовими ознаками, які забезпечують його ефективність під час міжнародної нестабільності: швидке реагування (головною ознакою є здатність миттєво реагувати на раптові виклики та зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі); оперативність рішень (ухвалення управлінських рішень відбувається у максимально стислі терміни). Така швидкість є критично важливою для збереження позицій в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішніх ринків.

Підприємства, які активно займаються ЗЕД, постійно перебувають під тиском швидких і непередбачуваних змін у глобальному середовищі. Ці зміни часто розвиваються швидше, ніж компанії встигають на них відреагувати, що значно підвищує ризик виникнення криз. Саме тому в системі антикризового управління критично важливим є врахування міжнародних зовнішніх чинників. Це не лише розширює горизонти для стратегічного прогнозування, але й дає змогу діяти превентивно. Комплексний аналіз глобальних ринкових тенденцій, а також своєчасне реагування на зрушення в регуляторній політиці, логістиці чи фінансових аспектах, дає змогу підприємствам мінімізувати ризики та забезпечити стабільність функціонування в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

Діяльність вітчизняних підприємств у сфері ЗЕД постійно стикається з різноманітними факторами, які можуть

спричинити кризові ситуації. Серед них: коливання валютних курсів, зміни митного або податкового законодавства в країнах-партнерах, перебої у міжнародних логістичних ланцюгах, політична нестабільність, а також збої у співпраці з іноземними постачальниками або покупцями. Усі ці чинники створюють додаткові загрози для стабільності функціонування підприємства та потребують своєчасного аналізу й ефективного реагування в межах системи антикризового управління.

Об'єктивні кризи в ЗЕД спровоковані тиском глобальних економічних змін та регуляторних вимог, що змушує підприємство постійно модернізуватися та адаптуватися. Серед таких чинників: глобальні економічні коливання, ускладнення міжнародної торгівлі, зміна регуляторних вимог з боку інших країн, що потребують адаптації та можуть спричинити додаткове навантаження на систему управління підприємствами.

Суб'єктивні передумови виникнення кризових ситуацій у ЗЕД підприємств, як правило, обумовлено внутрішніми управлінськими прорахунками та недоліками. Сукупність цих внутрішніх проблем знижує загальну здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики та загрози.

До зовнішніх чинників, що можуть спричинити виникнення кризових явищ, належать загальні тенденції та обрана стратегія макроекономічного розвитку країни, коливання у світовій економіці, зростаючий рівень конкуренції на міжнародних ринках, а також нестабільна політична ситуація в Україні. До внутрішніх чинників, що можуть спричинити розвиток кризових процесів у діяльності підприємств варто віднести застосування надмірно ризикованої маркетингової стратегії, наявність конфліктів між підрозділами або управлінськими рівнями, недоліки в організаційній структурі виробництва, слабкі місця в системі управління, а також недостатню ефективність інноваційної та інвестиційної політики. Усі ці фактори безпосередньо впливають на здатність підприємства прогнозувати ризики, забезпечувати стійке зростання та підтримувати ефективні зовнішньоекономічні зв'язки.

Для ефективного виходу з кризового стану у сфері ЗЕД підприємству необхідно послідовно виконати три ключові кроки:

1. *Діагностика причин кризи.* Доцільно здійснити ретельне дослідження першопричин кризової ситуації. Аналіз повинен охоплювати як внутрішні слабкі місця підприємства, так і зовнішні фактори (ринкові зміни, політичні ризики тощо), що впливають на його позиції на міжнародних ринках.

2. *Стратегічне планування.* Необхідно сформувати комплексний антикризовий план, головною метою якого є фінансова стабілізація та зміцнення операційної стійкості підприємства.

3. *Організація та контроль виконання.* Слід забезпечити чітке та ефективне управління процесом реалізації антикризових заходів, що вимагає детального розподілу функціональних обов'язків та постійного моніторингу виконання поставлених завдань.

Для ефективного впровадження антикризового управління на українських підприємствах, що працюють у сфері ЗЕД, недостатньо лише мати набір показників, які фіксують ознаки кризи. Ключовим моментом є науково обґрунтована методика їхнього формування та практич-

ного застосування.

Вдосконалення підходів до ідентифікації кризових явищ у ЗЕД підприємств забезпечує:

– швидке та точне виявлення загроз: зростає точність і оперативність розпізнавання ранніх сигналів потенційної кризи;

– можливість формувати більш дієві антикризові заходи, які точно відповідають специфіці зовнішньоекономічних викликів;

– мінімізується негативний вплив на ринки шляхом своєчасного впровадження адаптивних управлінських рішень, досягається мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій, як для внутрішнього функціонування підприємства, так і для його позицій на зовнішніх ринках.

Впровадження дієвої системи антикризового управління в умовах ЗЕД дає змогу досягти таких важливих результатів:

– зміцнити стійкість підприємства до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, характерних для міжнародного бізнес-середовища;

– знизити ризик виникнення кризових ситуацій, спричинених нестабільністю ринку, валютними коливаннями або змінами у зовнішньоекономічній політиці;

– посилити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках, завдяки злагодженій системі прийняття управлінських рішень та стратегічній гнучкості.

ВИСНОВКИ

Дієва система антикризового управління дає змогу

підприємству не лише успішно подолати складні кризові періоди, але й вийти з них сильнішим та більш конкурентоспроможним. Такий підхід формує здатність гнучко реагувати як на зовнішні виклики, так і на внутрішні проблеми.

Ефективна методологія антикризового управління ЗЕД підприємств залежить від низки ключових організаційних та функціональних аспектів:

– встановлення раціонального процесу роботи, що включає чіткий розподіл ролей, функцій та зон відповідальності між усіма учасниками антикризового процесу;

– детальне визначення повноважень та обов'язків залучених експертів, особливо у сфері збору, аналізу даних та формулювання обґрунтованих висновків з антикризових заходів;

– впровадження чіткої процедури для розгляду запропонованих антикризових рекомендацій та прийняття на їх основі остаточних рішень керівництвом;

– забезпечення ефективної комунікації та співпраці між антикризовим підрозділом та іншими структурними елементами компанії.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності антикризового управління за рахунок своєчасного виявлення можливих загроз кризового характеру та недопущення їх негативного впливу. Це стане можливим завдяки впровадженню ефективного підходу до розроблення превентивних антикризових заходів.

Список використаних джерел

1. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/240560maketmanagement-23-31.pdf>
2. Шуміло О.С., Заїка О.В., Чаладзе Р.М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_10_0_426_432
3. Циганенко Г.В., Трухан О.Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3876>
4. Бондарчук Л.В., Томчук О.К. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 109–113.
5. Ляшевська О.І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. URL: <https://scispace.com/pdf/implementation-of-systemic-state-anti-crisis-management-and-52nieo6pu4.pdf>

References

1. Myskiv H.V., Bilyk V.M. Stages and measures of crisis management in the enterprise. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/240560maketmanagement-23-31.pdf> (In Ukrainian).
2. Shumilo O.S., Zaika O.V., Chaladze R.M. Features and problems of crisis management under modern challenges. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_10_0_426_432 (In Ukrainian).
3. Tsyganenko H.V., Trukhan O.L. Anti-crisis management as a key tool for ensuring business sustainability in modern conditions. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3876> (In Ukrainian).
4. Bondarchuk L.V., Tomchuk O.K. Peculiarities of management of modern enterprises and competitiveness in the face of modern challenges. *Young Scientist*. 2024. No. 1 (125). pp. 109–113. (In Ukrainian).
5. Liashevska O.I. Implementation of systemic state anti-crisis management and development of management decisions to improve mechanisms of public anti-crisis management in Ukraine. URL: <https://scispace.com/pdf/implementation-of-systemic-state-anti-crisis-management-and-52nieo6pu4.pdf> (In Ukrainian).

Andrii TODOSHCHUK

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>

e-mail: a.todoschuk@gmail.com

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

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

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

Roksolana HONCHAR

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6246-4294>

e-mail: roksolana.honchar.mmezdz.2025@lpnu.ua

PROBLEMS OF FORMING A SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MEASURES FOR AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Introduction. In modern realities, enterprise managers are forced not only to respond promptly to existing crisis phenomena, but also to forecast them in a timely manner in order to prevent the situation from worsening. Anti-crisis management is increasingly becoming a necessary component of the functioning of enterprises, since it provides stability, flexibility and the ability to develop in conditions of uncertainty and high risks.

The purpose of the paper is to investigate and analyze the problems of forming a system of anti-crisis management measures for enterprises in the context of foreign economic activity and to develop proposals for improving anti-crisis management at enterprises in today's conditions.

Results. The anti-crisis management system provides careful monitoring of both expected and unforeseen crisis situations. Attention is paid to a deep analysis of the causes of their occurrence, identification of characteristic features and forecasting of possible consequences for the enterprise, which allows for timely and accurate identification of potential threats that may affect the stability of the company's functioning. The subjective prerequisites for the emergence of crisis situations in the activities of enterprises in the context of conducting foreign economic activities are mostly due to internal management miscalculations, which include errors in making strategic decisions. Among the most effective anti-crisis management tools are financial and organizational restructuring, cost optimization, implementation of activities diversification measures, development of special marketing strategies, search for new business partners, investors and sales markets, etc.

Conclusion. Effective functioning of the anti-crisis management system allows the enterprise not only to survive difficult crisis periods, but also to emerge from them stronger and more competitive. Thanks to this approach, the ability to respond flexibly to external challenges and internal problems is formed, which ensures stable development and gradual strengthening of market positions even in conditions of instability and uncertainty.

Keywords: anti-crisis management system, anti-crisis measures, strategic decisions, foreign economic activity

Олександр МАСЛАК

д.е.н., професор, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6841-1901>

e-mail: oleksandr.o.maslak@lpnu.ua

Андрій КУЗЬ

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9628-4694>

e-mail: andrii.v.kuz@lpnu.ua

СТРАТЕГІЇ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗЕЛЕНУ ЕНЕРГЕТИКУ

В умовах глобальних кліматичних викликів та необхідності забезпечення енергетичної незалежності України, перехід до зеленої енергетики стає стратегічним імперативом для вітчизняних підприємств. Проте цей процес ускладнюється відсутністю комплексного підходу до трансформації систем управління. Уточнено та ієрархічно впорядковано ключові поняття: ресурсоефективність, зелена енергетика та циркулярна економіка. Систематизовано виробничі та управлінські стратегії переходу, а також ідентифіковано ключові фінансові, технологічні та організаційні бар'єри їх впровадження в українських реаліях. Запропоновано інтегровану чотирьохетапну модель трансформації системи управління, що послідовно поєднує стратегічні пріоритети (ESG), операційні інструменти та забезпечувальні механізми (KPI, оргструктура). Модель слугує практичним інструментом для діагностики та стратегічного планування переходу до сталого енергетичного розвитку.

Ключові слова: енергетична трансформація, сталий розвиток, декарбонізація, управління енергетичними ризиками, енергоефективність, корпоративна соціальна відповідальність, циркулярна економіка, ресурсоефективні виробничі стратегії

ВСТУП

Управління підприємствами в умовах переходу до зеленої енергетики є комплексною стратегічною проблемою, актуальність якої зумовлено необхідністю забезпечення енергетичної незалежності, зростанням цін на традиційні енергоносії, глобальними трендами сталого розвитку [1, 7, 17], а також потребою в економічному оцінюванні та регулюванні техногенних збитків [18]. Цей перехід вимагає від бізнесу не просто адаптації, а фундаментальної трансформації управлінських підходів та бізнес-моделей, що включає перехід до інноваційних та циркулярних моделей [9, 12, 16]. Ключова проблема полягає у необхідності залучення значних капітальних інвестицій у модернізацію та впровадження енергії з відновлюваних джерел на тлі наявних регуляторних, зокрема податкових, та технологічних викликів [2, 5, 6]. Для ефективної імплементації зеленого курсу на рівні підприємства критично важливим є впровадження конкретних виробничих стратегій, спрямованих на скорочення споживання ресурсів [14]. Підприємства стикаються з системними ризиками, що включають управління нестабільністю генерації енергії з відновлюваних джерел, потребу в інтеграції, ефективному застосуванні та подальшій утилізації систем накопичення енергії [3, 13], а також необхідність перекваліфікації персоналу та впровадження спеціалізованих інформаційних систем [11]. Так, ефективність управління в цей період визначається здатністю компанії не лише оптимізувати енергоспоживання та знизити витрати, але й інтегрувати принципи сталого розвитку у корпоративну стратегію, перетворюючи енергетичні виклики на джерело довгострокової конкурентної переваги.

Наукові праці [1, 2] суттєво розширюють розуміння проблематики управління підприємствами в умовах зеленого переходу. Дослідження М.І. Бублик [1] розкривають фундаментальні особливості «зеленої» еконо-

міки, роль фіскальних інструментів [1, 2] та необхідність перебудови економіки на основі інновацій та принципів циркулярності [12, 16]. Ці праці підкреслюють макро- та мезорівневі умови, що формують контекст для трансформації підприємств.

Наукове дослідження [14] додає до цього аналізу критично важливий мікрорівневий, операційний вимір. Автори доводять, що розвиток економічної складності та перехід до циркулярної економіки неможливі без імплементації конкретних виробничих стратегій, спрямованих на скорочення споживання ресурсів. Для управління переходом до зеленої енергетики це має пряме значення, оскільки енергія є ключовим ресурсом. Важливими виробничими стратегіями, виділеними у роботі [14] є, зокрема:

Стратегії ресурсозбереження – це пряме скорочення споживання енергії та інших ресурсів на одиницю продукції через модернізацію обладнання та оптимізацію технологічних процесів.

Стратегії мінімізації відходів – це зменшення обсягів відходів, що, зі свого боку, скорочує енерговитрати на їх утилізацію та на виробництво нової сировини. Проектування продукції для довговічності, ремонту та повторного використання: Створення товарів з довшим життєвим циклом, що зменшує загальну потребу в енергоємному первинному виробництві.

Стратегії відновлення – це промислове відновлення вживаних виробів до стану нових, що є значно менш енергозатратним, ніж виготовлення з нуля.

Ці стратегії є практичними інструментами, які підприємства можуть інтегрувати у свою операційну діяльність для досягнення цілей зеленого переходу. Вони перетворюють абстрактну ідею «зеленої енергетики» на конкретні управлінські завдання у сфері виробництва.

Загалом, попри значну кількість досліджень, що розкривають окремі аспекти «зеленого» переходу (фі-

нансові, технологічні, макроекономічні), досі немає комплексного науково-методичного підходу до трансформації системи управління підприємством як єдиного цілого. Наявні роботи фрагментарно описують або інструменти (екоподаток), або цілі (циркулярна економіка), або окремі стратегії (ресурсозбереження), однак не пропонують цілісної моделі, яка б поєднувала стратегічний, операційний, фінансовий та організаційний рівні управління в єдину систему, адаптовану до умов переходу на зелену енергетику. Недостатньо досліджено, як саме підприємству перебудувати свої внутрішні процеси, систему прийняття рішень, мотивації персоналу та ключові показники ефективності (KPI) для забезпечення системного, а не ситуативного руху до енергетичної стійкості.

МЕТА статті – розроблення науково-методичних засад трансформації системи управління підприємством для забезпечення ефективного переходу до зеленої енергетики на основі інтеграції принципів циркулярної економіки та ресурсоефективних виробничих стратегій. Ця мета визначає такі завдання: 1) уточнити сутність та взаємозв'язок понять «зелена енергетика», «циркулярна економіка» та «ресурсоефективність» в контексті формування сучасної системи управління підприємством; 2) систематизувати ключові виробничі та управлінські стратегії, що сприяють переходу до зеленої енергетики, та ідентифікувати основні фінансові, технологічні й організаційні бар'єри їх впровадження на українських підприємствах; 3) розробити комплексну модель трансформації системи управління підприємством, яка б інтегрувала стратегічні пріоритети, операційні інструменти (ресурсоефективні стратегії) та забезпечувальні механізми (система KPI, організаційна структура) для досягнення цілей сталого енергетичного розвитку.

РЕЗУЛЬТАТИ

У контексті формування сучасної системи управління підприємством, поняття «ресурсоефективність», «зелена енергетика» та «циркулярна економіка» не є синонімами чи взаємозамінними термінами. Вони утворюють ієрархічну та взаємодоповнюючу систему, де кожне поняття відіграє свою унікальну роль, рухаючи підприємство від операційних покращень до фундаментальної трансформації бізнес-моделі.

Ресурсоефективність є фундаментальним операційним принципом та основою для будь-яких екологічних ініціатив. Вона відповідає на питання: «Як зробити більше, використовуючи менше?». Зелена енергетика є стратегічним компонентом ресурсоефективності, що фокусується на одному, але критично важливому ресурсі – енергії. Вона відповідає на питання: «Звідки ми беремо енергію для нашої діяльності?». Циркулярна економіка є новою бізнес-моделлю та парадигмою, яка інтегрує принципи ресурсоефективності та зелену енергетику для фундаментальної перебудови всієї діяльності підприємства, що узагальнено та згруповано в табл. 1.

Ці три поняття формують чітку ієрархію, яка може слугувати дорожньою картою для трансформації системи управління підприємством. Ресурсоефективність – це впровадження систем енергоменеджменту, модернізація обладнання, оптимізація логістики, зменшення відходів на виробництві, програми ощадливого вироб-

ництва. Без ефективного використання ресурсів будь-які глобальні ініціативи будуть економічно не вигідними та неефективними.

Зелена енергетика – це укладання довгострокових контрактів на постачання «зеленої» електроенергії, інвестиції у власні сонячні або вітрові станції, перехід корпоративного транспорту на електромобілі, відмова від викопного палива у виробничих процесах. Це стратегічний вибір, що дає змогу не просто зменшити споживання ресурсів (енергії), а кардинально змінити його якість та вплив на довкілля. Це дає змогу досягти цілей декарбонізації.

Циркулярна економіка – це розроблення продуктів-послуг (наприклад, освітлення як послуга замість продажу ламп), впровадження програм зворотного викупу та відновлення продукції, створення замкнених циклів водопостачання, розвиток промислового симбіозу з іншими підприємствами. Це найвищий рівень, що повністю змінює мислення компанії. Вона застосовує ресурсоефективність як інструмент оптимізації циклів, а зелену енергетику – як джерело енергії для живлення цих сталих циклів.

Так, у процесі прийняття рішень менеджмент має рухатися від основи до вершини: спочатку навчитися ефективно використовувати те, що є, потім змінити джерело ключового ресурсу на сталу зелену енергетику, і на цій базі перебудувати всю бізнес-модель на циклічну, якою є циркулярна економіка.

Для успішного переходу до зеленої енергетики підприємствам необхідно впроваджувати комплекс взаємопов'язаних виробничих та управлінських стратегій. Виробничі стратегії спрямовано на зміну фізичних процесів та технологій, тоді як управлінські створюють організаційну, фінансову та культурну основу для цих змін.

Розглянемо ключові виробничі та управлінські стратегії.

1. *Виробничі стратегії.* Стратегія підвищення енергоефективності та ресурсозбереження. Це базовий крок, що передбачає скорочення споживання всіх ресурсів, включно з енергією, на одиницю продукції. Модернізація застарілого обладнання на більш енергоефективне, впровадження систем рекуперації тепла, перехід на LED-освітлення, оптимізація виробничих графіків для уникнення пікових навантажень на мережу. У дослідженні [14] наголошено, що саме стратегії скорочення споживання ресурсів є основою для розвитку економічної складності в умовах циркулярної економіки.

Стратегія власної «зеленої» генерації передбачає інвестування у власні об'єкти з виробництва ВДЕ для покриття власних потреб. Встановлення сонячних панелей на дахах та територіях підприємств, будівництво біогазових установок на агропідприємствах для переробки відходів на енергію, використання теплових насосів. Як зазначено в [3], попри ризики, інвестиції у власну генерацію є ключовим фактором енергетичної безпеки підприємства.

Стратегію електрифікації та відмови від викопного палива пов'язано з прямою заміною технологічних процесів, що використовують газ, мазут чи вугілля, на процеси, що живляться електроенергією, бажано «зеленою». Заміна газових печей на індукційні в металургії, введення корпоративного автопарку на електромобілі, використання електричних навантажувачів замість дизельних.

Таблиця 1 – Порівняння особливостей циркулярної економіки

Визначення поняття	Сутність поняття	Література
Економічна модель, що має на меті відмову від традиційної лінійної моделі «видобуток-виробництво-споживання-утилізація» на користь замкнених циклів використання ресурсів.	Фокус на зміні самої логіки економічної системи – від лінійної до циклічної. Головна ідея – відходи одного процесу є сировиною для іншого.	[12]
Економіка, яка є відновлюваною та регенеративною за задумом і має на меті зберегти продукти, компоненти та матеріали на їх найвищому рівні корисності та цінності.	Акцент на конкретних діях: проєктування без відходів, подовження життєвого циклу продуктів (ремонт, відновлення), регенерація природних систем.	[16]
Циркулярна економіка – це економічна та бізнес-модель підприємства, яка, базуючись на принципах ресурсоефективності та використанні зеленої енергетики, має на меті створення та збереження цінності шляхом проєктування продуктів і процесів для довговічності, ремонтупридатності, повторного використання та переробки, тим самим відокремлюючи економічне зростання від споживання вичерпних ресурсів.	1. Це не просто операційна оптимізація, а зміна способу, в який компанія створює, доставляє і отримує цінність. 2. Чітко вказує, що ресурсоефективність та зелена енергетика є необхідними умовами та інструментами для її реалізації. 3. Циклічність закладається на етапі розроблення продукту та процесу, а не вирішується на етапі утилізації. 4. Формулює кінцеву стратегічну мету – стає зростання без збільшення навантаження на довкілля. Це визначення позиціонує циркулярну економіку як найвищий рівень стратегічного управління, що інтегрує інші поняття для повної трансформації бізнесу.	-

2. *Управлінські стратегії.* Впровадження системи енергетичного менеджменту. Створення формалізованої системи для постійного моніторингу, аналізу та покращення енергетичних показників. Сертифікація за міжнародним стандартом ISO 50001, що вимагає від компанії розроблення енергетичної політики, постановки цілей, призначення відповідальних осіб та регулярного аналізу результатів.

Інтеграція ESG-принципів у корпоративну стратегію розглядає перехід на зелену енергетику не як технічного завдання, а як частини глобальної стратегії сталого розвитку, що підвищує інвестиційну привабливість та репутацію компанії. Встановлення публічних цілей стосовно скорочення викидів CO₂, включення енергетичних KPI до системи мотивації топменеджменту, підготовка нефінансової звітності. Соколенко [8] підкреслює, що ESG стає вимогою для виходу на міжнародні ринки капіталу.

Розвиток «зеленого» ланцюга постачання сприяє поширенню вимог до енергоефективності та використання ВДЕ на постачальників та партнерів. Проведення енергетичного аудиту постачальників, надання переваги тим партнерам, що вже використовують зелену енергетику, спільні проєкти зі скорочення вуглецевого сліду логістики.

Незважаючи на очевидну доцільність, впровадження цих стратегій в Україні стикається з системними бар'єрами. Основні бар'єри впровадження цих стратегій на українських підприємствах охоплюють фінансові, технологічні та організаційні рівні.

1. *Фінансові бар'єри.* Висока вартість капіталу та обмежений доступ до довгострокового фінансування: Проєкти з ВДЕ потребують значних початкових інвестицій, однак в умовах воєнних ризиків та високих кредитних ставок залучення «довгих» та «дешевих» грошей є вкрай ускладненим [3]. Нестабільність та непрогнозованість державної політики: Часті зміни правил гри, зокрема стосовно «зелених» тарифів та механізмів підтримки, створюють високий рівень невизначеності для інвесторів, що унеможлиблює довгострокове фінансове планування.

2. *Технологічні бар'єри.* Зношеність та неготовність електромереж зумовлена наявною енергетичною інфраструктурою, яка часто не готова до інтеграції великої кількості розподілених та нестабільних джерел генерації (сонце, вітер), що створює технічні обмеження для підприємств. Дефіцит та висока вартість систем накопичення енергії (energy storage) для промислових підприємств, що потребують стабільного енергопостачання 24/7, нестабільність генерації з ВДЕ є критичною проблемою, яка вирішується за допомогою дорогих систем накопичення, що значно збільшує вартість проєкту. Залежність від імпорту технологій, де більшість сучасного енергоефективного обладнання та компонентів для ВДЕ імпортується, що робить проєкти вразливими до коливань валютного курсу та логістичних проблем.

3. *Організаційні та ментальні бар'єри.* В умовах економічної та політичної нестабільності менеджмент більшості підприємств зосереджений на вирішенні поточних завдань та виживанні, а не на довгострокових стратегічних інвестиціях з терміном окупності 5-10 років. Відчувається дефіцит інженерів, проєктних менеджерів та аналітиків, що мають компетенції у сфері енергоменеджменту, ВДЕ та ESG. Керівництво часто розглядає екологічні ініціативи як додаткові витрати, а не як джерело конкурентної переваги, що призводить до формального підходу або зеленого миття грошей [4].

На основі аналізу бар'єрів можна провести діагностику ключових інструментів, що застосовуються або можуть застосовуватися підприємствами для переходу до зеленої енергетики (табл. 2).

Наявний інструментарій є фрагментарним і не вирішує системних проблем. Підприємства часто обирають один інструмент, ігноруючи необхідність фундаментальних змін в управлінській системі. Головна проблема полягає у відсутності комплексного підходу, який би поєднував технологічні інвестиції з перебудовою бізнес-процесів, зміною корпоративної культури та інтеграцією принципів сталого розвитку у ДНК компанії. Подальші розробки має бути спрямовано на створення саме такої інтегрованої моделі управління.

Таблиця 2 – Аналіз інструментарію та діагностика проблем

Інструмент	Суть	Переваги	Недоліки
«Зелений» тариф	Гарантований державою підвищений тариф на закупівлю електроенергії, виробленої з ВДЕ, що стимулює інвестиції у генерацію.	1. Прогнозований грошовий потік. 2. Прискорення окупності проектів. 3. Стимулювання розвитку ринку ВДЕ.	1. Висока регуляторна залежність: ризик ретроспективних змін умов. 2. Створює навантаження на кінцевих споживачів: тариф покривається за рахунок загального ринку. 3. Обмежена дія для власного споживання: більше орієнтовано на продаж енергії в мережу.
Система енергоменеджменту	Системний підхід до управління енергоспоживанням, що включає аналіз, планування, впровадження заходів та моніторинг результатів.	1. Забезпечує системність та безперервність процесу. 2. Дає змогу виявити неочевидні можливості для економії. 3. Підвищує репутацію та довіру партнерів.	1. Значні організаційні зусилля: потребує залучення персоналу та зміни процесів. 2. Не гарантує швидкого результату: ефект накопичується поступово. 3. Ризик формального впровадження: «Сертифікат заради сертифіката» без реальних змін.
Власна сонячна електростанція для власних потреб	Інвестиційний проект зі встановлення генеруючих потужностей для покриття власного споживання електроенергії.	1. Зниження операційних витрат на електроенергію. 2. Енергетична незалежність та безпека: зниження залежності від зовнішніх постачальників та коливань цін. 3. Довгострокова фіксація вартості енергії.	1. Високі початкові інвестиції. 2. Нестабільність генерації: Залежність від погодних умов та часу доби. 3. Потребує площ та технічного обслуговування.
ESG-звітність та нефінансовий аудит	Інструмент комунікації з інвесторами, партнерами та суспільством, що розкриває інформацію про вплив компанії на довкілля, соціальну сферу та якість управління.	1. Покращення доступу до міжнародного капіталу. 2. Підвищення лояльності клієнтів та бренду. 3. Систематизація внутрішніх процесів сталого розвитку.	1. Складність та вартість підготовки: потребує збору великого масиву даних та залучення консультантів. 2. Ризик зеленого миття грошей: застосування звітності як маркетингового інструменту без реальних дій. 3. Немає єдиних, жорстких стандартів звітності в Україні.

Для вирішення завдання системної трансформації управління підприємством в умовах переходу до зеленої енергетики пропонується комплексна еволюційна модель, що структурує цей процес у чотири послідовні етапи. Ця модель інтегрує стратегічні пріоритети, операційні інструменти та забезпечувальні механізми, демонструючи їхній розвиток від початкового до найвищого рівня зрілості.

Запропоновану інтегровану модель трансформації системи управління підприємством наведено на рис. 1.

На першому, реактивно-адаптивному етапі, управлінська діяльність має фрагментарний характер і є реактивною відповіддю на зовнішні стимули, такі як зростання тарифів на енергоносії чи посилення екологічного законодавства. Домінантною мотивацією є оптимізація витрат, тому стратегічні пріоритети обмежуються базовими аспектами екологічного компонента (E) концепції ESG, що зводяться до дотримання норм. Операційний інструментарій включає локальні заходи з підвищення енергоефективності з коротким терміном окупності. Забезпечувальні механізми на цьому етапі є рудиментарними: відповідальність делегована технічним службам нижчого рівня, а система ключових показників ефективності (KPI) оперує переважно абсолютними показниками зекономлених ресурсів.

Другий, системно-проактивний етап, знаменує якісний

перехід від розрізнених дій до формалізації процесів. Підприємство починає розглядати енергоменеджмент як окремий бізнес-процес, що потребує системного підходу. Ключовою ознакою цього етапу є впровадження стандартизованих систем управління, зокрема ISO 50001, що свідчить про появу елементів управлінського компонента (G) в рамках ESG. Операційні інструменти ускладнюються, включаючи розгортання систем деталізованого моніторингу та реалізацію перших інвестиційних проектів у сфері відновлюваних джерел енергії для власних потреб. Відповідно трансформуються і забезпечувальні механізми: в організаційній структурі з'являються спеціалізовані посади або міжфункціональні групи, а система KPI доповнюється відносними показниками, такими як питоме енергоспоживання на одиницю продукції.

Третій етап, стратегічно-інтегрований, характеризується повноцінною інтеграцією сталого розвитку в корпоративну стратегію. Перехід до зеленої енергетики перестає бути суто технічним завданням і перетворюється на джерело довгострокової конкурентної переваги. Пріоритети ESG охоплюють всі три компоненти (екологічний, соціальний та управлінський), а мотивація зміщується від економії витрат до підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення бренду та відповідності вимогам міжнародних ринків. Операційний інстру-

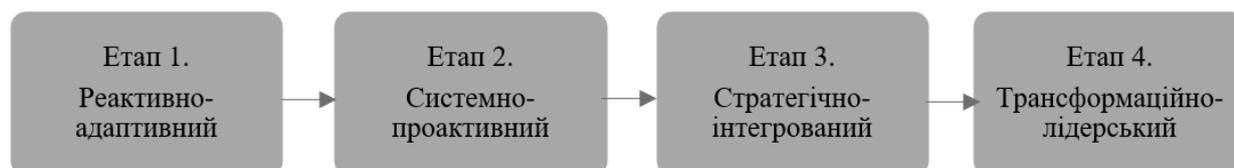


Рис. 1. Інтегрована модель трансформації системи управління підприємством

ментарій включає масштабні проекти з ВДЕ, електрифікацію виробництва та розширення екологічних вимог на ланцюг постачання. Забезпечувальні механізми виходять на найвищий управлінський рівень: відповідальність за сталий розвиток закріплюється за топ-менеджментом, а показники скорочення викидів та частки ВДЕ інтегруються в систему мотивації керівництва, що супроводжується впровадженням регулярної нефінансової звітності.

На завершальному, четвертому, трансформаційно-лідерському етапі, принципи сталого розвитку та циркулярної економіки стають ядром бізнес-моделі підприємства. Компанія не просто слідує ринковим трендам, а активно формує їх, будучи лідером галузі. Стратегічний фокус зміщується на створення позитивного екологічного та соціального впливу. Операційна діяльність базується на повній імплементації принципів циркулярної економіки, що включає розроблення продуктів як послуг та створення систем промислового симбіозу. Забезпечувальні механізми демонструють найвищий рівень зрілості: культура сталого розвитку є інтегрованою в усі бізнес-процеси, а система КРІ охоплює весь ланцюг створення вартості, оцінюючи не лише внутрішні показники, а й зовнішній вплив діяльності підприємства.

Так, ця модель дає змогу підприємству системно підійти до трансформації, забезпечуючи послідовність дій та узгодженість між стратегією, операціями та організаційною структурою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В результаті дослідження вирішено поставлені завдання та досягнуто сформульовану мету.

По-перше, уточнено сутність та встановлено чіткий ієрархічний взаємозв'язок між ключовими поняттями. Встановлено, що ресурсоефективність є фундаментальним операційним принципом; зелена енергетика – страте-

гічним компонентом, сфокусованим на ключовому ресурсі; а циркулярна економіка – найвищою парадигмою, що трансформує бізнес-модель та інтегрує перші два поняття. Така ієрархія дозволяє структурувати процес прийняття управлінських рішень.

По-друге, систематизовано ключові виробничі (підвищення енергоефективності, власна генерація, електрифікація) та управлінські (системи енергоменеджменту, інтеграція ESG, «зелені» ланцюги постачання) стратегії. Діагностика проблем їх впровадження на українських підприємствах дала змогу ідентифікувати три групи критичних бар'єрів: фінансові (висока вартість капіталу, регуляторна нестабільність), технологічні (зношеність мереж, дефіцит систем накопичення) та організаційні (короткостроковий горизонт планування, брак компетенцій).

По-третє, як головний науковий результат розроблено інтегровану чотирьохетапну модель трансформації системи управління підприємством (IMSET). Модель описує еволюційний перехід від реактивно-адаптивного до системно-проактивного, стратегічно-інтегрованого та зрештою трансформаційно-лідерського етапу. Практична цінність моделі полягає в тому, що вона пов'язує в єдину систему стратегічні пріоритети (ESG), операційні інструменти та забезпечувальні механізми (КРІ, орг.-структура), пропонуючи керівникам підприємств практичну «дорожню карту» для діагностики поточного стану та планування послідовних кроків на шляху до сталого енергетичного розвитку.

Перспективи подальших досліджень зосереджено на розробленні адаптивних фінансово-інвестиційних моделей для проектів зеленої енергетики на підприємствах, дослідженні механізмів інтеграції нестабільної відновлюваної генерації в операційні бізнес-процеси та обґрунтуванні диференційованих стратегій енергетичного переходу для ключових галузей промисловості.

Список використаних джерел

1. Бублик М.І., Бей М.Р. Особливості “зеленої” економіки та основні інструменти її трансформування в соціально-орієнтовану систему. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2016. № 847. С. 29-34.
2. Бублик М.І., Коропецька Т.О. Екологічний податок: конкурентна стратегія «зеленої» економіки України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2012. № 727, С.408-415.
3. Ляшенко В.І., Іванов С.В., Трушкіна Н.В. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та суспільство*. 2023. № 11(51). С. 21-32.
4. Павловська Ю.А., Юрченко Є. С. Зелене управління бізнес-процесами: трансформація управління в умовах розвитку екологічного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2023. №15(55). С. 122-132.
5. Прибиль К. Інвестування в розвиток відновлюваних джерел енергії. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. №6(1). С. 111-116.
6. Савченко М.В., Романець Т.П. Інвестиції у відновлювальну енергетику: світові тренди та сучасні інструменти. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 118-124.
7. Сахарук Т. Український бізнес на шляху до свідомості: про нові орієнтири відповідального розвитку. *Економічні науки*. 2025. № 6(1). С. 111-116.
8. Соколенко А. ESG в Україні: чому це важливо і як більше дізнатись? *Відповідальна економіка*. 2025. № 727. С. 508-515.
9. Центр Разумкова. «Зелений» тренд сучасних структурних змін в європейській економіці: особливості імплементації та виклики для України. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/zeleniy-trend-suchasnykh-strukturnykh-zmin-v-ievropeiskii-ekonomitsi-osoblyvosti-implementatsii-ta-vyklyky-dlia-ukrainy>
10. Шипуліна Ю.С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія. Суми, 2021. 460 с.
11. Baran M., Kuzmin O., Bublik M., Panasyuk V., Lishchynska K. Information System for Quality Control of Polyethylene Production in a Circular Economy. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Issue 2917. pp. 465-502. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2917/paper34.pdf>
12. Bublik M., Kowalska-Styczen A., Lytvyn V., Vysotska V. The Ukrainian economy transformation into the circular based on

fuzzy-logic cluster analysis. *Energies*. 2021. Issue 14(18). <https://doi.org/10.3390/en14185951>

13. Bublyk M., Matseliukh Y. Small-batteries utilization analysis based on mathematical statistics methods in challenges of circular economy. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Vol. 2870. pp. 1594–1603. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2870/paper118.pdf>.

14. Bublyk M., Nashkerska M., Pikhniak T. Economic Complexity Development by Implementing Production Strategies to Reduce Resource Consumption in the Conditions of a Circular Economy. *Economic journal of Odesa polytechnic university*. 2024. Vol. 2 (28). pp. 101–113.

15. Gart Solutions. Майбутнє IT-інфраструктури: коли сталий розвиток стає стратегічною перевагою. Retrag. URL: <https://speka.ua/technologies/maibutnje-it-infrastrukturi-koli-stalii-rozvitok-staje-strategicnoyu-perevagoju-9xkkg5>

16. Kowalska-Styczen A., Bublyk M., Lytvyn V. Green innovative economy remodeling based on economic complexity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9 (3). URL: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100091>

17. Kraus K., Kraus N., Rosokhatska M., Marchenko O. Концепція «зеленого» бізнесу – данина моді чи виклик часу? *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(10). С. 65–76. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/166>

18. Kuzmin O., Bublyk M. Economic evaluation and government regulation of technogenic (man-made) damage in the national economy. *Computer sciences and information technologies: Proceedings of the 2016 11th International Scientific and Technical Conference (CSIT 2016)*. 2016. pp. 37–39. URL: <http://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2016.7589863>

19. Vysotska V. et al. Methods and tools for web resources processing in e-commercial content systems. *IEEE 15th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies. CSIT 2020 – Proceedings*. 2020. Issue 1. pp. 114–118.

References

1. Bublyk M.I., Bei M.R. Features of the “green” economy and the main tools for its transformation into a socially oriented system. *Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic”. Series “Problems of Economics and Management”*. 2016. No. 847. pp. 29-34. (in Ukrainian).

2. Bublyk M.I., Koropetska T.O. Environmental tax: competitive strategy of the “green” economy of Ukraine. *Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic”. “Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development”*. 2012. No. 727. pp. 408-415. (in Ukrainian).

3. Liashenko V.I., Ivanov S.V., Trushkina N.V. Problems and prospects of attracting foreign investment in renewable energy projects in Ukraine in the war and post-war periods. *Economy and Society*. 2023. No. 11(51). pp. 21-32. (in Ukrainian).

4. Pavlovska Y.A., Yurchenko E. S. Green management of business processes: transformation of management in the context of the development of ecological entrepreneurship. *Economy and Society*. 2023. No. 15(55). pp. 122-132. (in Ukrainian).

5. Prybyl K. Investing in the development of renewable energy sources. Scientific notes of the NaUKMA. *Economic Sciences*. 2021. No. 6(1). pp. 111-116. (in Ukrainian).

6. Savchenko M.V., Romanets T.P. Investments in renewable energy: global trends and modern tools. *Business Inform*. 2021. No. 3. pp. 118-124. (in Ukrainian).

7. Sakharuk T. Ukrainian business on the path to consciousness: about new guidelines for responsible development. *Economic Sciences*. 2025. No. 6(1). pp. 111-116. (in Ukrainian).

8. Sokolenko A. ESG in Ukraine: why is it important and how to learn more? *Responsible Economy*. 2025. No. 727. pp. 508-515. (in Ukrainian).

9. Razumkov Center. The “Green” Trend of Modern Structural Changes in the European Economy: Features of Implementation and Challenges for Ukraine. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/zelenyi-trend-suchasnykh-strukturnykh-zmin-v-ievropeiskii-ekonomitsi-osoblyvosti-implementatsii-ta-vyklyky-dlia-ukrainy> (in Ukrainian).

10. Shypulina Yu.S. Mechanism for Managing the Potential of Innovative Development of Industrial Enterprises: monograph. Sumy, 2021. 460 p. (in Ukrainian).

11. Baran M., Kuzmin O., Bublyk M., Panasyuk V., Lishchynska K. Information System for Quality Control of Polyethylene Production in a Circular Economy. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Issue 2917. pp. 465-502. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2917/paper34.pdf>

12. Bublyk M., Kowalska-Styczen A., Lytvyn V., Vysotska V. The Ukrainian economy transformation into the circular based on fuzzy-logic cluster analysis. *Energies*. 2021. Issue 14(18). <https://doi.org/10.3390/en14185951>

13. Bublyk M., Matseliukh Y. Small-batteries utilization analysis based on mathematical statistics methods in challenges of circular economy. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Vol. 2870. pp. 1594–1603. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2870/paper118.pdf>.

14. Bublyk M., Nashkerska M., Pikhniak T. Economic Complexity Development by Implementing Production Strategies to Reduce Resource Consumption in the Conditions of a Circular Economy. *Economic journal of Odesa polytechnic university*. 2024. Vol. 2 (28). pp. 101–113.

15. Gart Solutions. Майбутнє IT-інфраструктури: коли сталий розвиток стає стратегічною перевагою. Retrag. URL: <https://speka.ua/technologies/maibutnje-it-infrastrukturi-koli-stalii-rozvitok-staje-strategicnoyu-perevagoju-9xkkg5>

16. Kowalska-Styczen A., Bublyk M., Lytvyn V. Green innovative economy remodeling based on economic complexity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9 (3). URL: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100091>

17. Kraus K., Kraus N., Rosokhatska M., Marchenko O. The Concept of “Green” Business – A Tribute to Fashion or a Challenge of the Times? *Economics, management and administration*. 2022. № 2(10). pp. 65–76. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/166> (in Ukrainian).

18. Kuzmin O., Bublyk M. Economic evaluation and government regulation of technogenic (man-made) damage in the national economy. *Computer sciences and information technologies: Proceedings of the 2016 11th International Scientific and Technical Conference (CSIT 2016)*. 2016. pp. 37–39. URL: <http://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2016.7589863>

19. Vysotska V. et al. Methods and tools for web resources processing in e-commercial content systems. *IEEE 15th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies. CSIT 2020 – Proceedings*. 2020. Issue 1. pp. 114–118.

Oleksandr MASLAK

Doctor of Economics, Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6841-1901>

e-mail: oleksandr.o.maslak@lpnu.ua

Andrii KUZ

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9628-4694>

e-mail: andrii.v.kuz@lpnu.ua

STRATEGIES AND MANAGEMENT MODELS FOR ENTERPRISES' TRANSITION TO GREEN ENERGY

In the context of global climate change, European integration processes demanding decarbonization, and Ukraine's urgent need for energy security, the transition to green energy becomes a strategic imperative for national enterprises. This transition is not merely a technological upgrade but a profound management challenge, driven by the pressure from investors, consumers, and regulators to comply with ESG (Environmental, Social, Governance) criteria.

The primary problem lies in the fragmented and often reactive nature of management approaches to the green energy transition within enterprises. Actions are frequently limited to isolated technical measures without being integrated into the overall corporate strategy. There is a lack of a holistic, integrated framework that would systematically link strategic sustainability goals with operational tools and organizational support mechanisms, leading to inefficiency and missed opportunities for creating long-term competitive advantage.

The purpose of the paper is to develop a comprehensive model for transforming the enterprise management system to ensure an effective transition to green energy. The following tasks were completed to achieve this purpose: 1) to clarify and establish the hierarchical relationship between the core concepts of «resource efficiency», «green energy», and «circular economy» within the enterprise management context; 2) to systematize key production and management strategies that facilitate the transition and to identify the main financial, technological, and organizational barriers to their implementation in Ukraine; 3) to develop an integrated transformation model that combines strategic priorities (ESG), operational tools, and enabling mechanisms (KPIs, organizational structure).

The paper established a clear hierarchy of concepts: resource efficiency acts as the operational foundation, green energy is a key strategic component, and the circular economy represents the ultimate business model paradigm. A systematic analysis of barriers revealed critical challenges for Ukrainian enterprises, including the high cost of capital, regulatory instability, grid infrastructure limitations, and a prevalent short-term management focus. The main scientific result is the proposed four-stage Integrated Model for Sustainable Energy Transformation. It describes an evolutionary path for an enterprise through the following stages: 1) Reactive-Adaptive; 2) Systemic-Proactive; 3) Strategic-Integrated; and 4) Transformational-Leadership. Each stage is characterized by a specific level of maturity in strategic priorities, operational tools, and enabling mechanisms.

The proposed model provides a structured, actionable roadmap for enterprise management to navigate the complexities of the green energy transition. It helps overcome the fragmentation of efforts by offering a systemic view of the transformation process. The model serves as a practical tool for strategic diagnostics, allowing a company to assess its current stage of maturity and to plan a consistent, step-by-step evolution towards sustainable energy development and long-term business resilience.

Keywords: energy transformation, sustainable development, decarbonization, energy risk management, energy efficiency, Corporate Social Responsibility, circular economy, resource-efficient production strategies

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.6>
УДК 339.1



Ася Володимирівна БОГАЧОВА
к.е.н., доцент, Київський національний лінгвістичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8487-887X>
e-mail: asia.bohachova@knlu.edu.ua



Ксенія Олегівна ОДНОЛЬКО
студентка, Київський національний лінгвістичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1091-2046>
e-mail: kseniia.odnolko@knlu.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ BEAUTY-RETAIL ПІД ВПЛИВОМ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ПОКОЛІННЯ ЦИФРОВИХ СПОЖИВАЧІВ

У статті досліджено можливості трансформації маркетингових стратегій на ринку Beauty-Retail України під впливом споживчої поведінки покоління цифрових споживачів. Визначено ключові тенденції розвитку галузі, зокрема цифровізацію, омніканальність, етичність брендів і персоналізацію досвіду. Побудовано Customer Journey Map для представників покоління зумерів, що відображає основні етапи взаємодії споживачів із брендом та окреслює напрями адаптації маркетингових стратегій. Одержані результати може бути застосовано вітчизняними компаніями для вдосконалення маркетингових комунікацій та підвищення лояльності споживачів у сфері Beauty-Retail.

Ключові слова: beauty-retail, цифрове покоління зумерів, Customer Journey Map, омніканальність, персоналізація, лояльність бренду

ВСТУП

Сучасний ринок Beauty-Retail перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених зміною споживчих пріоритетів і цифровізацією маркетингового середовища. Одним із ключових чинників цих змін є поява нового покоління споживачів – покоління зумерів, для якого характерні: високий рівень цифрової грамотності, вимогливість до етичності брендів, прагнення до персоналізованого досвіду та активна участь у створенні контенту. Традиційні маркетингові підходи втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним стратегіям, що базуються на аналітиці поведінкових даних і використанні соціальних медіа як основного каналу комунікації.

Розуміння поведінкових особливостей зумерів стає необхідною умовою розроблення конкурентоспроможних стратегій у сфері Beauty-Retail. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому обґрунтуванні механізмів трансформації маркетингових стратегій відповідно до нових моделей споживання, притаманних поколінню цифрових споживачів.

МЕТА статті – виявлення впливу поведінкових характеристик споживачів покоління зумерів на трансформацію маркетингових стратегій підприємств Beauty-Retail та розроблення напрямів їх адаптації до сучасних цифрових і соціокультурних тенденцій ринку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системність та об'єктивність аналізу. Метод наукової абстракції застосовано для узагальнення теоретичних підходів до сутності маркетингових стратегій у сфері Beauty-Retail та визначення їх трансформаційних аспектів під впливом поведінки цифрових споживачів. Методи аналізу та синтезу – для виявлення закономірностей розвитку українського ринку Beauty-Retail, визначення його ключових тенденцій та факторів, що формують попит серед мо-

лодого покоління. Для побудови Customer Journey Map покоління цифрових споживачів застосовано елементи маркетингового моделювання, що дало змогу відтворити структуру споживчого шляху та визначити критичні точки взаємодії клієнтів із брендом.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегічний маркетинг у сучасних умовах – це не лише планування та реалізація заходів просування товарів і послуг, а й глибоке розуміння споживача як центральної фігури ринкової взаємодії. У 2020-2025 рр. особливий актуальності набуває адаптація стратегій до нових споживачів, зокрема цифрового покоління зумерів, яке стрімко займає першість серед споживачів ринку краси

У 2025 р. ринок Beauty-Retail України демонструє стійке зростання та активну структурну трансформацію, зумовлену поєднанням цифровізації, зміни споживчих очікувань і посилення ролі локальних брендів. Вітчизняні споживачі дедалі частіше віддають перевагу українським виробникам, які пропонують якісні продукти з прозорою філософією бренду та етичним виробництвом. Паралельно зростає попит на екологічність, мінімалізм у складі, натуральні інгредієнти та стійке пакування, що формує новий етичний стандарт ринку.

Ключовою тенденцією залишається омніканальність – інтеграція офлайн- і онлайн-простору для створення цілісного споживчого досвіду. Інтернет-магазини, соціальні медіа, мобільні додатки та маркетплейси стають головними точками контакту з клієнтами, особливо серед покоління Z. Компанії активно впроваджують інструменти персоналізації, аналізу поведінкових даних, AR-технології для віртуального тестування продукції та штучний інтелект для формування індивідуальних рекомендацій [1].

Водночас зберігається цінова чутливість споживачів, що зумовлює зростання попиту на доступні, але якісні beauty-продукти. У результаті beauty-ритейлери орієнтуються на збалансування преміум- і масового сегментів, пропонуючи споживачам «розумну розкіш» [2].

Загалом ринок Beauty-Retail України 2025 р. можна охарактеризувати як цифрово-орієнтований, етично свідомий і відкритий до інновацій, що відповідає глобальним тенденціям розвитку індустрії краси.

Узагальнення сучасних тенденцій розвитку ринку Beauty-Retail в Україні свідчить про його динамічну трансформацію під впливом цифровізації, зміни споживчих пріоритетів та підвищення ролі молодого покоління споживачів. В умовах зростаючої конкуренції ключовим чинником успіху стає здатність компаній адаптувати маркетингові стратегії до нових моделей поведінки клієнтів, які цінують персоналізацію, етичність бренду та інноваційні канали взаємодії [3].

Серед провідних гравців українського ринку Beauty-Retail варто виокремити компанію ТОВ «Бомонд Груп», що демонструє приклад комплексної адаптації до зазначених тенденцій. Компанія ефективно поєднує класичні формати офлайн-продажів із сучасними цифровими рішеннями, активно розвиває e-commerce-платформу та впроваджує омніканальні комунікаційні стратегії. Це робить діяльність «Бомонд Груп» показовою для аналізу процесів трансформації маркетингових стратегій на ринку Beauty-Retail України (рис. 1).

Подальший аналіз діяльності ТОВ «Бомонд Груп» дозволить глибше розкрити, як компанія адаптує свої маркетингові інструменти до змін у споживчій поведінці, особливо серед представників молодого цифрового покоління, та які підходи забезпечують її конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах.

У дослідженні проаналізовано діяльність мультибрендового магазину декоративної косметики та нішевої парфумерії, який подано в офлайн-форматі та має Інтернет-магазин, що свідчить про можливість впровадження стратегії, орієнтованої на Gen Z.

«Bomond» – одна з провідних мереж Beauty-Retail ринку України. Позиціонування: *мережа Bomond працює з багатьма провідними світовими брендами як в елітному сегменті, так і більш доступному сегменті.*

Лідер Beauty-Retail серед покоління зумерів – «Aromateque». Позиціонування: *сучасний концептуальний простір парфумерії та косметики, який перетворився у велику мережу.*

«Brocard» – найбільша мережа українського Beauty-Retail ринку за кількістю магазинів і обсягом продажів. Позиціонування: *найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury.*

Сьогодні обов'язковою умовою взаємодії покупців з магазином є наявність сайту. Проте звичайний каталог товарів не привертає увагу самостійно, є варіанти покращення цифрової взаємодії:

– інтеграція AI-консультанта з підбором косметики, визначення запитів клієнта, відповідями на часті запитання (доставка, умови оплати, гарантії);

– розроблення персональних добірок після першої взаємодії – це покращить користувацький досвід і полегшить шлях клієнта.

Важливо не перевантажувати сайт, залишити його легким і зрозумілим, але додати персоналізацію. Нині популярність набирають мобільні додатки: наприклад, мережа магазинів Brocard розробили мобільний застосунок-каталог, основною перевагою якого є можливість створення «списків бажань» і щоденні знижки (кожні 2-3 дні пропозиції оновлюються, і користувачі мають можливість відкрити промокоди за допомогою інтерактиву – потрясти телефон). Подібні рішення мають очікуваний результат: підвищення середнього чеку на 15% – 20%, збільшення повторних покупок і привернення нової аудиторії.

Молоде цифрове покоління ознайомлюється з брендами через соціальні мережі, тому типові Instagram-сторінки у вигляді каталогу, рекламні повідомлення та активна робота з UGC-креаторами – недостатньо. Контент план має бути чітко прописано з відсотковим поділом категорій контенту – розважальний, рекламний, інформаційний та UGC. Глядачі цінують можливість зазирнути за межі відкритого – побачити систему магазину, створити дружні стосунки та лояльність до персонажів у соціальних мережах.

Інтеграція принципів сталого розвитку має визначальний характер – бренди, розміщені в магазині, мають нести відповідальність за екологічний вплив, відмову від тестування на тваринах, підтримувати соціальні проекти та ініціативи. Покупцю варто пропонувати можливість повторного використання тари, як це роблять всесвітньо відомі бренди: Killian, Rituals, Essential Parfums.

Мережа «Bomond» активно впроваджує інноваційні маркетингові інструменти, спрямовані на формування емоційного зв'язку зі споживачем. Зокрема, застосування QR-кодів біля окремих товарних позицій дає покупцям змогу отримати інтерактивний контент — AI-генеровану історію аромату, що включає опис нот, асоціацій та візуальний супровід. Такий підхід підсилює сенсорний досвід клієнта та сприяє персоналізації взаємодії з брендом. Крім того, зростає популярність Pop-Up форматів, які передбачають короткострокові колабораційні проекти українських косметичних, модних брендів і суміжних індустрій (зокрема фуд-сфери). Подібні ініціативи не лише привертають увагу молоді аудиторії, а й підвищують рівень лояльності до бренду, формуючи сучасний, креативний імідж компанії.

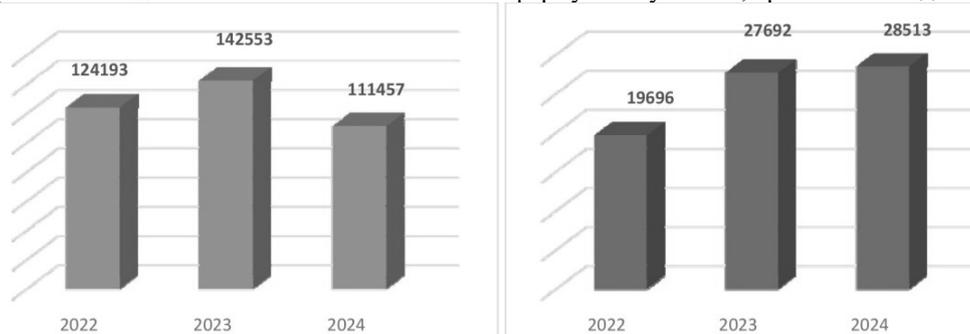


Рис. 1. Дохід ТОВ "Бомонд Груп" за 2022-2024 рр., тис. грн, та середня заробітна плата в компанії за 2022-2024 рр, грн

Так, впровадження інтерактивних технологій, персоналізованих комунікацій та колабораційних форматів свідчить про активну переорієнтацію компанії «Bomond» на створення цілісного клієнтського досвіду. У центрі сучасної маркетингової стратегії бренду перебуває не лише продукт, а й шлях споживача – від першого контакту до етапу формування емоційної прихильності.

З огляду на це подальше дослідження доцільно зосередити на аналізі споживчого шляху (Customer Journey Map) представників покоління цифрових споживачів, які становлять основну частку аудиторії Beauty-Retail (табл. 1).

Побудова CJM дає змогу виявити ключові точки взаємодії споживача з брендом, зрозуміти його мотивацію та очікування на кожному етапі, а також визначити напрями вдосконалення маркетингових стратегій для підвищення рівня залученості та лояльності клієнтів [4].

ВИСНОВКИ

Проведений маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Бомонд Групп» засвідчив, що компанія активно впроваджує сучасні інструменти цифрового маркетингу,

спрямовані на підвищення лояльності клієнтів і персоналізацію споживчого досвіду. Водночас ефективність маркетингових стратегій у сегменті Beauty-Retail значно залежить від глибини розуміння етапів взаємодії споживача з брендом – від моменту виникнення потреби до прийняття рішення про покупку та подальшої після-продажної комунікації.

З огляду на те, що представники молодого цифрового покоління (покоління зумерів) є однією з ключових цільових аудиторій компанії, постає необхідність у побудові Customer Journey Map (CJM), яка дає змогу систематизувати споживчий шлях та визначити точки контакту, що мають найбільший вплив на мотивацію і поведінку клієнтів.

Розроблення карти споживчого шляху для цифрового покоління у контексті діяльності компанії сприятиме виявленню критичних моментів взаємодії з брендом, формуванню більш цілісного клієнтського досвіду та вдосконаленню інструментів цифрової комунікації. Це, зі свого боку, дасть змогу адаптувати маркетингові стратегії компанії до нових поведінкових моделей молодих споживачів beauty-продуктів.

Таблиця 1 – Customer Journey Map

Customer Steps	Інформування	Оцінювання	Купівля	User Experience	Лояльність	Віральність
Customer Goals	Дізнатися про тренди; знайти бренди, які резонують зі стилем споживача.	Переконавання в якості, автентичності, співвідношенні ціна-якість.	Придбати товар швидко; приємний сервіс або швидка доставка; отримати бонус за покупку.	Отримати емоція від взаємодії, використання продукту та сервісу.	Почуватись частиною спільноти, отримувати персоналізовані пропозиції та відчувати вигоди.	Поділитись знаннями в соціальних мережах.
Customer Actions	Перегляд рекомендацій в соціальних мережах; перегляд UGC-контенту.	Пошук відгуків; порівняння моделей і цін.	Оформлення замовлення онлайн або покупка у фізичних магазинах.	Розпакування, використання, позитивні емоції, надання відгуку.	Програми лояльності, повторні покупки.	Написати відгук, виставити в соціальних мережах.
Customer Barriers	Перенасичення контентом; недовіра; висока ціна.	Складний сайт; сумніви стосовно оригінальності; непрозорість ціноутворення.	Відсутність товару; обмеження в оплаті; відсутність чеків і гарантій.	Поганий після-продажний сервіс; сумніви стосовно пакування.	Немає відчуття ексклюзивності, відсутність бажання повертатись.	Немає стимулів для розповсюдження інформації.
Touchpoints	Соціальні мережі, PR-заходи.	Онлайн-консультанти, соціальні мережі, Google Maps.	Фізичний магазин, онлайн-підтримка, підтвердження покупки.	Соціальні мережі, підтримка, доставка та упаковка.	Персоналізовані пропозиції, ремаркетинг, смс-розсилки.	Соціальні мережі та сайт.
Business Goals	Збільшити впізнаваність серед зумерів; позиціонуватись як доступний люкс.	Зменшити кількість кроків до покупки; підвищити конверсію.	Збільшити середній чек і конверсію; зменшити відмови.	Підвищити задоволеність клієнтів і зменшити кількість повернень.	Збільшити LTV, частоту покупок і час утримання клієнта.	Генерація органічного трафіку.
Company Activities	Таргетована реклама; співпраця з UGC-креаторами та інфлюенсерами; створення візуального естетичного контенту.	Покращити навігацію сайту та опис товарів; надати швидко відповіді на можливі запитання; гарантії якості.	Оптимізація сайту; інтеграція Apple/Google Pay; персональні пропозиції, ремаркетинг.	Персоналізовані листи, післяпродажний сервіс, простий процес повернення.	Програми лояльності різних рівнів, промокоди.	Програми амбасадорства, бонуси за розповсюдження.

References

1. Revieve. Gen Z Is Redefining Beauty—Are You Keeping Up? 1/11/2024. URL: <https://www.revieve.com/insider/market-reports/the-gen-z-effect-what-beauty-brands-need-to-know-to-win-their-loyalty>
2. Insights In Marketing. Gen Z Beauty Shopping Trends: How this generation is redefining the Industry. 11/10/2025. URL: <https://insightsinmarketing.com/gen-z-beauty-shopping-trends/>
3. Statista. Beauty and Personal Care – Ukraine. 22/10/2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal->

care/ukraine

4. Ustik T., Kolodnenko N. Introduction of marketing tools to increase customer loyalty. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). pp. 208–214. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/36> (In Ukrainian).

Asia BOHACHOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National Linguistic University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8487-887X>

e-mail: asia.bohachova@knl.u.edu.ua

Kseniia ODNOLKO

student, Kyiv National Linguistic University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1091-2046>

e-mail: kseniia.odnolko@knl.u.edu.ua

TRANSFORMATION OF MARKETING STRATEGIES IN THE BEAUTY-RETAIL MARKET UNDER THE INFLUENCE OF CONSUMER BEHAVIOR OF THE GENERATION OF DIGITAL CONSUMERS

The dynamic transformation of the beauty-retail market in Ukraine is driven by the growing influence of digital technologies and changes in consumer behavior among younger audiences. Gen Z, often referred to as digital natives, demonstrates distinct patterns of brand perception, purchasing motivation, and communication preferences. These changes require companies to rethink their marketing strategies, shifting from product-centered to experience-oriented approaches. The paper focuses on how leading market participants, such as LLC “Bomond Group”, adapt to these behavioral and technological shifts through innovative marketing tools and customer experience management.

The purpose of the paper is to identify the key trends shaping the Ukrainian beauty-retail market and to explore the transformation of marketing strategies under the influence of digital consumers’ behavior. Additionally, the paper aims to construct a Customer Journey Map (CJM) for Gen Z to visualize their interaction path with beauty brands and reveal opportunities for improving customer engagement and loyalty.

The paper reveals that the main trends defining the modern beauty-retail market include digitalization, omnichannel integration, personalization, ethical brand positioning, and the growing popularity of short-term collaborative formats such as pop-up events. The example of “Bomond Group” illustrates how the use of AI-generated content, QR codes, and immersive digital storytelling enhances the emotional connection with customers. The developed Customer Journey Map for Generation Z identifies the most significant touchpoints across the awareness, consideration, purchase, and post-purchase stages, outlining areas for optimizing marketing communication and experience design. The findings confirm that adapting marketing strategies to the behavioral characteristics of digital consumers is a crucial factor in maintaining competitiveness in the beauty-retail sector. The integration of interactive technologies, data-driven personalization, and customer journey analysis enables companies to strengthen brand loyalty and create sustainable value for their target audience in the era of digital transformation.

Keywords: beauty-retail, digital Gen Z, Customer Journey Map, omnichannel, personalization, brand loyalty

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.7>
УДК 347.77/78:342.9:364-787.82]:004-026.9(4)

Любомир Васильович **ЗІНИЧ**

к.ю.н., доцент, докторант, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2562-1036>

e-mail: liubomyr.zynych@cnu.edu.ua

ПРИНЦИПИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Статтю присвячено дослідженню принципів адміністративно-правового захисту прав інтелектуальної власності в умовах цифрового середовища, зважаючи на європейський вимір. Проаналізовано та охарактеризовано ключові засади, що формують ефективну систему захисту. Серед них детально розглянуто принцип відповідальності Інтернет-посередників та встановлено їхню роль у запобіганні порушень. Досліджено принцип технологічної нейтральності, який забезпечує застосування правових норм незалежно від застосованих технологій, а також принцип цифрової економіки та інновацій, що підкреслює необхідність балансу між захистом прав і стимулюванням розвитку. Зроблено висновки з оптимізації українського законодавства відповідно до європейських стандартів.

Ключові слова: інтелектуальна власність, цифрові права, адміністративно-правовий захист, Інтернет-посередники, технологічна нейтральність, європейські стандарти, цифрове середовище

ВСТУП

Розвиток адміністративно-правового механізму захисту прав інтелектуальної власності невіддільно пов'язано зі становленням і застосуванням принципів, які потребують глибокого переосмислення з розвитком суспільних відносин. Передумовами для становлення нових принципів адміністративно-правового захисту є стрімкий розвиток цифрового середовища, миттєве і масове розповсюдження об'єктів інтелектуальної власності, що призводить до значної кількості порушень.

У сучасній юридичній науці є потреба у чіткому визначенні, систематизації саме адміністративно-правових принципів захисту прав інтелектуальної власності, зокрема через необхідність пошуку оптимального балансу між захистом прав правовласників та користувачів.

МЕТА роботи – з'ясувати зміст та сутність принципів адміністративно-правового захисту прав інтелектуальної власності у цифровому середовищі крізь призму європейського виміру, зокрема принципів відповідальності посередників, технологічної нейтральності, цифрової економіки та інновацій, а також визначення їхнього впливу на адміністративно-правове регулювання інтелектуальної власності з урахуванням вимог ЄС.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становлять сукупність загальнонаукових та спеціально юридичних методів. Діалектичний метод застосовано для виявлення закономірностей еволюції адміністративно-правових засад захисту прав інтелектуальної власності в умовах цифровізації суспільних відносин. Порівняльно-правовий метод – для аналізу європейських стандартів і практики ЄС у сфері регулювання відповідальності посередників, дотримання принципів технологічної нейтральності та стимулювання інновацій у цифровій економіці. Формально-юридичний метод дав змогу дослідити зміст правових норм, що визначають механізми адміністративно-правового захисту прав інтелектуальної власності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Принципи міцно вкорінені в сучасне законодавство

та мають досить важливе значення для правової системи. Спираючись на певні правові традиції, рішення державних органів сформували конкретні принципи, зокрема і у цифровому середовищі. Важливим дослідницьким завданням цього дослідження є встановлення принципів адміністративно-правового захисту прав інтелектуальної власності у новому, але стрімко поширюваному цифровому середовищі.

Традиційно прийнято вважати, що ключове джерело формування будь-яких принципів – міжнародні договори та угоди. Тож, розглянувши Паризьку конвенцію про охорону промислової власності [1], Угоду про торгівельні аспекти інтелектуальної власності [2], Мадридську угоду про міжнародну реєстрацію знаків [3] та Бернську конвенцію про охорону літературних і художніх творів [4], можна виокремити такі принципи:

- 1) принцип національного режиму – Паризька конвенція та Бернська конвенція;
- 2) принцип режиму найбільшого сприяння – Угода про торгівельні аспекти інтелектуальної власності;
- 3) принцип мінімальних рівнів захисту – Угода про торгівельні аспекти інтелектуальної власності;
- 4) принцип територіальності – Паризька конвенція про охорону промислової власності, Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків;
- 5) принцип вичерпання прав – Паризька конвенція про охорону промислової власності, Угода про торгівельні аспекти інтелектуальної власності, Мадридська угода про реєстрацію знаків тощо;
- 6) принцип добросовісної конкуренції – Паризька конвенція про охорону промислової власності.

Особливу увагу та практичну значущість має європейський вимір, оскільки ЄС є лідером у формуванні сучасного регуляторного середовища для цифрового ринку, послідовно розробляючи інструменти, які поєднують захист з гарантіями основних прав і свобод.

Європейські стандарти захисту прав інтелектуальної власності передбачають правові засоби дотримання прав на результати творчої діяльності, зокрема відмінні від українських процедури реєстрації прав, прозорі та зрозумілі інструменти доказування порушень прав інтелектуальної власності і розрахунку збитків та

недостатня урегульованість нових процедур [5, с. 113].

Доволі виразно проявляється вплив судової та адміністративної практики на формування і втілення принципів захисту прав інтелектуальної власності. У судових рішеннях знаходять вираження такі принципи: принцип добросовісного використання, принцип терто-ріальності прав тощо.

Формування цифрової інфраструктури зумовило виділення принципу відповідальності посередників (Інтернет-провайдерів та цифрових платформ). Принцип відповідальності посередників законодавчо встановлено у ст. 58 Закону України «Про авторське право і суміжні права» [6] (відповідальність операторів послуг обміну контентом за порушення авторського права та / або суміжних прав). Ця стаття Закону передбачає, що провайдери обміну контентом у разі відсутності в них відповідного дозволу на використання об'єктів авторського права та / або суміжних прав шляхом надання інтерактивного доступу та / або публічного сповіщення об'єктів авторського права та / або суміжних прав несуть відповідальність за порушення авторського права та / або суміжних прав незалежно від виконання зобов'язань, які покладаються на постачальників послуг хостингу ст.ст. 56-57 цього Закону, з урахуванням особливостей визначених цією статтею.

Заглиблюючись в основу і значення цього принципу, необхідно підкреслити, що проблема відповідальності посередників тільки зростає, оскільки розвиваються Інтернет-платформи і технології. Цим принципом встановлено рівень відповідальності посередників, таких як Інтернет-провайдери, спеціальні медіа-платформи та сайти електронної комерції, за контент, що порушує права інтелектуальної власності, завантажений третіми особами.

Роль посередників у забезпеченні прав інтелектуальної власності збільшується, надаючи особливе значення саме модераторі вмісту на онлайн-платформах. Передумовами закріплення цього принципу у різних державах світу стали судові прецеденти. Саме у судових справах розвивалися такі поняття, як спонукання до порушення, неналежне модерування вмісту онлайн-платформ [7].

Суттєве значення у правових актах деяких держав має реакція на контент, що порушує права інтелектуальної власності, і до того ж береться до уваги обізнаність модератора стосовно порушення. Тому у законодавчій сфері застосовуються такі поняття, як: «знав про порушення», «повинен був знати» та «мав достатні підстави знати». Це виділяє особливість здійснювати моніторинг контенту цифрової платформи [8].

Коли цифровому посереднику стає відомо про можливі порушення, у нього виникає обов'язок перевіряти такі скарги і вживати відповідних заходів. Водночас принцип відповідальності посередників стикається із певними викликами, найсуттєвіший з яких полягає в тому, що суди мають встановити, коли посередник знав про порушення, повинен був знати і мав достатні підстави знати про порушення прав інтелектуальної власності [9].

Зазначений принцип переважно сформовано судовою практикою, тому важливо виділити низку справ, які є ключовими для розуміння цього принципу. В Європі досить показовою була справа «L'Oreal» проти «eBay», що стало знаменним рішенням і стосувалося відповідаль-

ності Інтернет-посередників за порушення прав інтелектуальної власності на торгівельні марки. Європейський суд правосуддя постановив, що «eBay» не використовував знаки «L'Oreal» для власної комерційної комунікації, оскільки порушення здійснене продавцями, які використовували платформу [8].

Судові справи зіграли ключову роль у визначенні меж відповідальності посередників з вилучення файлів на підставі обґрунтованої скарги або судового рішення.

Наступним принципом, який вимагає детального аналізу, є принцип технічної нейтральності. Це основоположна засада, яка передбачає відсутність дискримінацій технологій, створюючи рівні умови конкуренції для всіх платформ і сервісів. Цей принцип гарантує, щоб закони та нормативні акти не переважали й не перешкоджали розвитку технологій, створюючи рівні можливості для інновацій та розвитку [10].

У законодавчій базі України термін «технологічна нейтральність» міститься в Законі України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», згідно з яким «технічна нейтральність технічних рішень – недопущення встановлення обов'язкових вимог до технічних рішень, які застосовуються в електронній ідентифікації та наданні електронних довірчих послуг, і які може бути реалізовано лише однією технологією [11].

Ще одним законодавчим актом, де закріплено термін «технологічна нейтральність», є Закон України «Про електронні комунікації» [12], в якому технологічна нейтральність розуміється в контексті радіочастотного спектра. Це один з перших законів в Україні, що присвячено визначенню цього поняття. Отже, технологічна нейтральність у сфері радіочастотного спектра – принцип користування зазначеними в ліцензії смугами радіочастот без обмеження застосування дозволених в Україні радіотехнологій, визначених планом розподілу і користування радіочастотним спектром в Україні та віднесених до одного виду радіозв'язку, за умови дотримання електромагнітної сумісності.

Закон України «Про електронні комунікації» спрямовано на створення конкурентного й недискримінаційного середовища для передачі інформації. Хоч він безпосередньо не регулює зміст інформації, що передається, він закладає необхідні передумови для функціонування цифрової економіки, яка, зі свого боку, залежить від дієвого захисту інтелектуальної власності.

Як підкреслює Н. Хлібороб, у рамках цифрової трансформації публічних рішень принцип технологічної нейтральності передбачає, що державна адміністрація повинна сконцентруватись на задоволенні функціональних потреб і гарантувати можливість користування електронними публічними послугами, цифровими сервісами і даними незалежно від конкретних технологій та продуктів [13, с. 32]. Можна стверджувати цей принцип знайшов широке застосування у публічно-правовій сфері.

Ще одним принципом, про який варто згадати, є принцип цифрової економіки та інновацій. Виникнення цього принципу залежить від динамічного характеру цифрової економіки, що створює труднощі, пов'язані з балансом між підтримкою інновацій і забезпеченням справедливому доступу до інформації.

Суть цього принципу полягає в тому, що застосування цифрових технологій має бути спрямоване на

стимулювання розвитку цифрової економіки, підвищення якості життя та впровадження інновацій.

У законодавчій базі України прояви цього принципу знайшли своє вираження в Законі України «Про стимулюванні розвитку цифрової економіки» [14]. Також в Україні ухвалено Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 р. Цей документ тісно пов'язано з принципами цифрової економіки та інновацій, оскільки спрямовано на створення цифрової екосистеми, в якій інновації стають ключовим драйвером інноваційного розвитку. Крім того, стратегічну мету сформульовано як «гарантування охорони, комерціалізації та захисту інтелектуальної власності» [15].

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що адміністративно-правовий захист прав інтелектуальної власності набуває особливого значення в умовах європейської інтеграції. Принципи адміністративно-правового захисту прав інтелектуальної власності перебувають у постійній адаптації до умов цифрового середовища і технічного розвитку, й спрямовані на поєднання інтересів правовласників, Інтернет-посередників та споживачів.

Європейський вимір цього процесу визначається системою принципів, які спрямовують правове регулювання і практику регулювання сфери інтелектуальної власності відповідно до стандартів ЄС.

Визначальними є принципи відповідальності посередників, технологічної нейтральності, цифрової економіки та інновацій, які забезпечують баланс між охороною прав правовласників і свободою цифрових послуг. Європейський досвід свідчить про доцільність інтеграції запобіжних та регуляторних механізмів захисту на засадах пропорційності та добросовісності. Імплементация цих підходів в українське адміністративне право сприятиме формуванню ефективної моделі управління інтелектуальною власністю в умовах цифровізації. Запровадження принципу технологічної нейтральності дасть змогу забезпечити стабільність правового впливу незалежно від зміни технологій, а орієнтація на інноваційність – стимулювати розвиток креативних індустрій. Отже, принципи європейського виміру стають концептуальною основою модернізації національної системи адміністративно-правового захисту прав інтелектуальної власності.

Список використаних джерел

1. Паризька конвенція про охорону промислової власності. Міжнародний документ від 20.03.1883. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123#Text
2. Угода про торгівельні аспекти інтелектуальної власності. Міжнародний документ від 15.04.1994. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text
3. Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків. Міжнародний документ від URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text (дата звернення: 10.10.2025).
4. Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів. Міжнародний документ від 24.07.1971. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_051#Text (дата звернення: 10.10.2025).
5. Зінич Л.В. Правові проблеми інтеграції законодавства у сфері інтелектуальної власності до європейських стандартів. *Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції* (м. Миколаїв, 26 грудня 2024 р.). Львів-Турунь, 2024. С.111-113.
6. Про авторське право і суміжні права. Закон України від 01.12.2022. №2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
7. Intermediaries Liability for Online Copyright Infringements: The Duty to Cooperate Under E.U. Law by Giuseppe Zucconi Galli Fonseca. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2714269
8. Establishing an Liability System foe Digital Copyright Infringement in China: Experience from the United States' Approach – NYU. *Journal of Intellectual Property & Entertainment Law*. URL: <https://jipel.law.nyu.edu/vol-4-no-2-3-ma/>
9. Zaid M. Contributory Infringement in Intellectual Property Rights: An Analysis Across Patents, Copyright, Trademarks, and Designs. *TaxGuru*. 27 Feb 2025. URL: <https://taxguru.in/corporate-law/contributory-infringement-intellectual-property-rights.html>
10. What is technological neutrality? / Viafirma. *Viafirma Blog*. 15 Feb 2018. URL: <https://www.viafirma.com/en/what-is-technological-neutrality/>
11. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Закон України від 05.10.2017 р. №2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
12. Про електронні комунікації. Закон України від 16.12.2020 №1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
13. Хлібороб Н. Цифрова трансформація публічних послуг: правове регулювання в контексті європейських принципів. *Адміністративне право і процес*. 2021. № 1 (32). С. 28-40.
14. Про стимулювання розвитку цифрової економіки. Закон України від 15.07.2021 р. №1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
15. Про Схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження Кабінету міністрів України від 31.12.2024 р. №1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>

References

1. Paris Convention for the Protection of Industrial Property. International document dated March 20, 1883. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123#Text (In Ukrainian).
2. Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights. International document dated April 15, 1994. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text (In Ukrainian).
3. Madrid Agreement Concerning the International Registration of Marks. International document available at URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text (In Ukrainian).
4. Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works. International document dated July 24, 1971. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_051#Text (In Ukrainian).
5. Zynych L.V. Legal Problems of Integrating Intellectual Property Legislation into European Standards. *Proceedings of the XVII*

International Scientific and Practical Conference (Mykolaiv, December 26, 2024). Lviv-Turun, 2024. pp. 111-113. (In Ukrainian).

6. On Copyright and Related Rights. Law of Ukraine dated December 1, 2022, No. 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> (In Ukrainian).

7. Intermediaries Liability for Online Copyright Infringements: The Duty to Cooperate Under E.U. Law by Giuseppe Zucconi Galli Fonseca. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2714269

8. Establishing an Liability System for Digital Copyright Infringement in China: Experience from the United States' Approach – NYU. *Journal of Intellectual Property & Entertainment Law*. URL: <https://jipel.law.nyu.edu/vol-4-no-2-3-ma/>

9. Zaid M. Contributory Infringement in Intellectual Property Rights: An Analysis Across Patents, Copyright, Trademarks, and Designs. *TaxGuru*. 27 Feb 2025. URL: <https://taxguru.in/corporate-law/contributory-infringement-intellectual-property-rights.html>

10. What is technological neutrality? / Viafirma. *Viafirma Blog*. 15 Feb 2018. URL: <https://www.viafirma.com/en/what-is-technological-neutrality/>

11. On electronic identification and trust services. The Law of Ukraine from October 5, 2017, No. 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (In Ukrainian).

12. On electronic communications. The Law of Ukraine from December 16, 2020, No. 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (In Ukrainian).

13. Khliborob N. Digital transformation of public services: legal regulation in the context of European principles. *Administrative Law and Process*. 2021. No. 1 (32). pp. 28-40. (In Ukrainian).

14. On Stimulating the Development of the Digital Economy. Law of Ukraine dated 15.07.2021 No. 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (In Ukrainian).

15. On Approving the Strategy for Digital Development and Innovation Activity of Ukraine for the period up to 2030 and on the approval of the operational action plan for its implementation in 2025-2027. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 31.12.2024 No. 1351-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80> (In Ukrainian).

Liubomyr ZINYCH

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, doctoral student, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2562-1036>

e-mail: liubomyr.zynych@cnu.edu.ua

PRINCIPLES OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS: EUROPEAN DIMENSION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

The paper addresses the current issue of administrative and legal protection of intellectual property rights in the digital environment, taking into account the European dimension. The author notes that the rapid development of digital technologies, along with the instant and widespread dissemination of intellectual property objects, poses new challenges for the legal system, especially in preventing and stopping violations of copyright and related rights. In this context, defining and systematizing administrative and legal principles that ensure effective protection of the interests of rights holders, users, and internet intermediaries becomes particularly important.

The paper thoroughly analyzes three key principles: the responsibility of internet intermediaries, technological neutrality, and the digital economy and innovation. The principle of intermediary responsibility is examined through the lens of Ukrainian legislation (specifically Article 58 of the "Copyright and Related Rights Act") and European case law, including the case "L'Oréal versus eBay", which helps define the boundaries of platforms' duties regarding content moderation.

The principle of technological neutrality is understood as a guarantee of equal conditions for the development of various technologies without discrimination, as enshrined in such Ukrainian laws as the "Electronic Communications Act" and the "Electronic Identification Act." Finally, the principle of the digital economy and innovation emphasizes the need for a balance between protecting intellectual property rights and stimulating innovative development, reflected in the "Act on Stimulating the Development of the Digital Economy" and the Strategy for Digital Development and Innovation Activity up to 2030.

Based on the work conducted, the conclusion is made about the advisability of further implementation of European approaches into national administrative law, which will contribute to the formation of a modern, flexible, and effective model of intellectual property management in the digital era.

Keywords: *intellectual property, digital rights, administrative and legal protection, internet intermediaries, technological neutrality, European standards, digital environment*

Христина Ігорівна КЛИМУС

студентка, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7660-7367>

e-mail: klytmush@gmail.com

Анастасія Олександрівна СЕРДЮК

студентка, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2876-8139>

e-mail: serdiuk0911@gmail.com

ПРАВОВІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВІТРОВОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

У сучасних умовах розвитку енергетичної системи України особливої актуальності набуває питання впровадження відновлюваних джерел енергії, зокрема вітрової. Водночас розвиток вітрової енергетики потребує глибокого правового та екологічного аналізу, особливо у таких природно цінних регіонах, як Карпати. Розглянуто правові засади регулювання будівництва та функціонування вітрових електростанцій, а також екологічні ризики, пов'язані з їх розміщенням. Проаналізовано недоліки чинного законодавства у сфері охорони навколишнього середовища, землекористування та енергетики, а також запропоновано шляхи гармонізації енергетичної політики з екологічними вимогами.

Ключові слова: Вітрова енергетика, Карпатський регіон, екологічна безпека, земельне законодавство, відновлювані джерела енергії

ВСТУП

Вітрова енергетика є однією з найперспективніших складників сучасної «зеленої» енергетики, яка символізує перехід людства до сталого розвитку. З юридичного погляду розвиток вітрової енергетики потребує збалансованої регуляторної архітектури, здатної гармонізувати інтереси держави, інвесторів та місцевих громад. Адаптивне функціонування цієї галузі неможливе без чіткого правового регулювання питань землекористування, екологічного моніторингу, компенсаційних механізмів та процедур оцінювання впливу на довкілля. Водночас дотримання екологічних і соціальних стандартів має бути не формальністю, а реальним інструментом правового контролю та суспільної довіри.

Втім, вітрова енергетика не є панацеєю. Поряд із беззаперечними перевагами: зменшенням викидів вуглецю, диверсифікацією енергетичних джерел та створенням нових економічних можливостей, – вона породжує низку проблемних аспектів, серед яких порушення природних екосистем, акустичне забруднення, візуальна деградація ландшафту, а також складні правові питання власності та компенсацій. Саме тому виникає ключове питання: чи може вважатися «зеленою» та енергетика, яка завдає непоправної шкоди унікальним природним екосистемам? Актуальність цієї проблеми зумовлено відсутністю в Україні ефективного правового механізму для визначення територій, де будівництво вітрових електростанцій є прийнятним або недопустимим.

Так, дослідження вітрової енергетики в українському контексті потребує комплексного підходу, що охоплює аналіз чинного нормативно-правового регулювання, економічних передумов та екологічних наслідків її розвитку. Особливу увагу доцільно приділити виявленню прогалин у законодавстві, які створюють ризики для довкілля та місцевих громад, а також оцінюванню ефективності наявних правових механізмів контролю за будівництвом і функціонуванням вітрових електростанцій (ВЕС).

МЕТА дослідження – всебічне вивчення та аналіз

розвитку вітрової енергетики в Україні крізь призму екологічної безпеки, дотримання міжнародних стандартів й участі громадськості з особливим акцентом на високогірні та природоохоронні території. Виходячи з поставленої мети, окреслено такі завдання: визначити ключові проблеми та виклики розвитку вітрової енергетики в Україні, зокрема пов'язані з оцінюванням впливу на довкілля та ризиками для природних екосистем і ландшафтів; проаналізувати ефективність чинного законодавства у контролі за реалізацією проєктів ВЕС і виявити нормативно-правові прогалини, що створюють екологічні та соціальні ризики; дослідити механізми громадської участі у прийнятті рішень з будівництва ВЕС та оцінити їхню ефективність для забезпечення прозорості й суспільної довіри; розробити пропозиції з удосконалення нормативно-правових механізмів з метою поєднання розвитку вітрової енергетики зі збереженням екологічної безпеки та стійкого управління природними ресурсами.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Для аналізу розвитку вітрової енергетики в Україні у статті застосовано методи: загальнофілософські та історичні для дослідження концептуальних основ сталого розвитку та «зеленої» енергетики; загальнонаукові для систематизації законодавчих актів, міжнародних норм та практик оцінювання впливу на довкілля; спеціальнонаукові та комплекс правових для аналізу процедур ОВД, механізмів екологічного контролю та участі громадськості у прийнятті рішень; емпіричні, зокрема методи опису та аналізу для оцінювання фактичного впровадження проєктів ВЕС у різних регіонах України, включно з високогірними зонами Карпат.

РЕЗУЛЬТАТИ

Основною перевагою вітрової енергетики є її екологічна чистота та стійкість у контексті глобальної боротьби зі зміною клімату. На відміну від традиційних джерел енергії: вугілля, газу чи нафти, вітрові турбіни

не продукують парникових газів, таких як CO₂, метан чи оксиди азоту, які є головними чинниками глобального потепління. За даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA), у 2024 р. в розвинених країнах викиди CO₂ від енергетики зменшилися на 1,1% (120 млн тонн CO₂), що зумовлено скороченням викидів вугілля та нафти, а також водночас завдяки зростанню ролі відновлюваних джерел, особливо вітрової та сонячної енергетики, які разом із ядерною забезпечують понад 50 % виробництва електроенергії [1].

Виробництво енергії з вітру також зменшує залежність держави від імпорту викопних ресурсів, що є надзвичайно актуальним у сучасних геополітичних умовах. Україна, наприклад, значну частину енергоресурсів традиційно імпортувала, але розвиток вітрової енергетики на півдні (Запорізька, Херсонська, Миколаївська області) дав змогу підвищити рівень енергетичного суверенітету країни. Розвиток відновлюваної енергетики є одним з пріоритетних напрямів сучасної екологічної та енергетичної політики України. У рамках Європейського зеленого курсу (European Green Deal, 2019) держави-члени ЄС та країни-партнери, серед яких і Україна, взяли на себе зобов'язання з досягнення кліматичної нейтральності до 2050 р. [2]. Особливу роль у цьому процесі відіграє вітроенергетика, здатна забезпечити зменшення залежності від викопних ресурсів та скорочення викидів парникових газів.

Однак, попри численні переваги, вітрова енергетика має й низку недоліків, що потребують детального аналізу та збалансованого підходу до розвитку цієї галузі. Передусім варто відзначити екологічні ризики, які, хоч і значно менші порівняно з традиційними джерелами енергії, але все ж є. Встановлення вітрових турбін часто впливає на пташині та кажанові популяції, оскільки лопасті можуть становити фізичну небезпеку для мігруючих видів. За даними Американської асоціації охорони птахів, щорічно внаслідок роботи турбін у світі гине близько від 200 до 500 тис. птахів [3]. В Європі ці ризики частково знижуються завдяки застосуванню спеціальних радарних систем, що зупиняють роботу турбін під час міграційних періодів [4], проте повністю усунути проблему поки що неможливо.

Крім того, розміщення великих вітропарків може змінювати ландшафт і впливати на місцеві екосистеми. Деякі екологи стверджують, що щільна концентрація турбін може призводити до локальних змін мікроклімату. Наприклад, через зміну потоків повітря та температури ґрунту. Це особливо актуально для прибережних або степових регіонів, де природна рівновага є дуже чутливою. Саме тому кожен проект ВЕС зобов'язаний проходити оцінювання впливу на довкілля (ОВД) відповідно до положень Орхуської конвенції [12] та Закону України (ЗУ) «Про оцінку впливу на довкілля» № 2059-VIII від 23.05.2017 р. [5].

Попри наявність законодавчо закріплених вимог до проведення ОВД, практика їх застосування зокрема у Карпатському регіоні демонструє низку суттєвих недоліків. Вищевказаним ЗУ визначено, що пов'язана з будівництвом ВЕС діяльність належить до видів планованої діяльності, яка може мати значний вплив на довкілля та підлягає обов'язковому ОВД до ухвалення рішення про її провадження (п. 4 ч. 3 ст. 3) [5]. Проте фактична реалізація цих вимог у гірських регіонах залишається

фрагментарною та формалізованою.

Згідно з дослідженням Центру публічних розслідувань будівництво вітропарків у високогір'ї Карпат вже на етапі встановлення метрологічних щогл завдає шкоди довкіллю: пошкоджуються дерева та чорничники, прокладаються дороги через заказники. Експерти і природоохоронці наголошують, що українські Карпати не придатні для масштабного встановлення вітротурбін і закликають не будувати їх у високогірних заказниках, де ростуть рідкісні червонокнижні рослини та мешкають охоронювані види тварин [6]. У результаті замість реального прогнозування екологічних наслідків ОВД часто перетворюється на формальну процедуру, спрямовану лише на отримання дозвільної документації.

До того ж, як наголошено у [7], під прикриттям євроінтеграційних ініціатив компанії здійснюють руйнівний вплив на природні екосистеми Карпат, зокрема в межах охоронюваних територій та зон Смарагдової мережі. Автори [7] звертають увагу на те, що процедура ОВД у таких випадках не забезпечує належного аналізу впливу на гірські ландшафти та ендемічні види рослин і тварин. До того ж в окремих проєктах забудовники навмисно подають хибні координати об'єктів, щоб уникнути додаткових погоджень з природоохоронними інституціями.

Екологиня Оксана Станкевич-Волосянчук акцентує на тому, що реалізація проєктів ВЕС у високогірних районах Карпат становить пряму загрозу для територій Смарагдової мережі, тобто природоохоронної системи міжнародного значення, покликаної зберігати біорізноманіття. Як вона зазначила у коментарі для Varosh, що ці території – це не просто гори, це місця проживання рідкісних видів флори і фауни, які не трапляються ніде більше. Вітропарки планують будувати на хребтах, що входять до Смарагдової мережі, зокрема на Полонинському хребті (SiteCode: UA0000610): високогір'я Полонини Рівної, Лютянської Голиці, Гострої, Верховинського Вододільного хребта, Полонини Красної; Ліси біля Кобилецької Поляни (SiteCode: UA0000608): високогір'я гори Апецька та Східний Свидовець (SiteCode: UA0000259) – більша частина гірського масиву Свидовець. Вона додає, що будівництво ВЕС включає прокладання доріг, вирубування пралісів, руйнування унікального рельєфу, що веде до втрати ландшафтного та біологічного різноманіття. Крім того, такі ініціативи часто нехтують міжнародними природоохоронними нормами, які забороняють господарську діяльність на територіях Смарагдової мережі без належного екологічного оцінювання [8].

У країнах ЄС, зокрема згідно з Директивою 2011/92/ЄС про оцінювання впливу окремих державних і приватних проєктів на довкілля (зі змінами Директиви 2014/52/ЄС), процедура ОВД передбачає обов'язкове врахування кумулятивних впливів, оцінювання екосистемних послуг та участь незалежних експертів [9]. В Україні ж подібний підхід поки що не закріплено на практичному рівні.

Попри ухвалення ЗУ [5], який мав на меті забезпечити виконання зобов'язань України за Директивою 2011/92/ЄС Європейського Парламенту і Ради про оцінювання впливу окремих державних і приватних проєктів на довкілля, на практиці реалізація цієї процедури має низку системних недоліків. Зокрема у сфері ОВД проблематичним аспектом є недостатня якість та заангажованість звітів. Часто такі документи створюються

без належної наукової бази, містять суперечливу або фрагментарну інформацію про вплив запланованої діяльності на природні екосистеми, а іноді навіть показують ознаки свідомих маніпуляцій. Це суперечить положенням ст. 6 ЗУ [5], яка чітко регламентує структуру звіту та вимагає від замовника надання достовірних даних.

У звітах з ОВД, що супроводжують низку проєктів будівництва ВЕС, дійсно можна знайти докладні відомості про стан довкілля, зокрема, наприклад, стосовно популяцій птахів і кажанів, які є найбільш чутливими групами тварин до впливу турбін. Проте трапляються й винятки. Наприклад, у звіті з ОВД проєкту ВЕС потужністю 500 МВт, запланованого на східному узбережжі Молочного лиману в Запорізькій області, наведено певні дані про орнітофауну, але немає картографічних матеріалів, які б показали розташування ділянок спостережень. Через це неможливо оцінити репрезентативність досліджень у контексті конкретного проєкту. Крім того, не проведено кількісного аналізу ризику зіткнень птахів і кажанів з турбінами, хоча подібне оцінювання раніше включалось до звітів інших ВЕС. Також автори документа не врахували сукупний вплив трьох проєктів загальною потужністю 800 МВт, що плануються на протилежному березі лиману, хоча звіти з ОВД про них оприлюднено з інтервалом у кілька місяців [ст. 4, 10].

Слід зауважити, що в Україні немає ефективного механізму перевірки достовірності інформації, що міститься у звітах. Нормативна база не передбачає чітких стандартів для оцінювання якості таких документів і не містить реальних важелів впливу у разі порушення вимог до їх повноти чи об'єктивності. Це створює ризики для екологічної безпеки та суперечить принципу забезпечення екологічної безпеки, закріпленому в ст. 16 Конституції України, яка визначає охорону навколишнього середовища як обов'язок держави [11].

З метою підвищення ефективності екологічного контролю доцільно активніше застосовувати інструменти післяпроєктного моніторингу, про який зазначено у ст. 13 ЗУ [5]. У разі, коли звіт з ОВД є неповним або містить сумнівні дані, слід зобов'язати суб'єкта господарювання проводити розширений моніторинг після реалізації проєкту [5]. Такий підхід дасть змогу виявити розбіжності між прогнозованими та фактичними показниками впливу, а також оцінити дієвість запланованих заходів із запобігання або зменшення забруднення довкілля. За результатами моніторингу необхідно встановлювати додаткові екологічні вимоги, які передбачають конкретні дії для мінімізації, усунення або обмеження негативного впливу господарської діяльності на природне середовище.

Ще необхідно наголосити на тому, що суттєву проблему становить недотримання положень Орхуської конвенції (1998 р.) [12], ратифікованої ЗУ від 6 липня 1999 р. № 832-XIV. Хоча ст. 6 Конвенції прямо вимагає забезпечення участі громадськості на ранніх етапах ухвалення рішень, у Карпатах громадські слухання, за словами місцевих жителів, часто мають «формальний характер» і проводяться без урахування зауважень місцевих мешканців та екологічних організацій [13], що суперечить положенням, визначеним ст. 3 Конвенції. Згідно зі ст. 7 ЗУ [5] участь громадськості є обов'язковим складником процедури ОВД, а її результати мають враховуватися у прийнятті рішень. Однак на практиці такі обговорення

часто відбуваються без належного інформування громадян, з обмеженим доступом до матеріалів або за умов, що виключають реальний вплив громадськості на результати оцінювання, чим порушуються вимоги Орхуської конвенції, яка гарантує право на участь громадськості в екологічному управлінні [12].

Досвід реалізації проєктів будівництва ВЕС на полонині Рівна та Верховинському хребті в Закарпатській області засвідчує формалізований підхід до проведення громадських слухань. Адже, як зазначено у [13], під час перших слухань у Тур'ї-Реметівській громаді про будівництво 30 вітряків місцеві жителі висловлювали побоювання стосовно порушення водного режиму, знищення чорничників та загрози для екосистеми високогір'я, однак, за словами частини мешканців, їхні занепокоєння не враховано. Схожа ситуація спостерігалася й у Ждєнієво (Мукачівський район), де депутати селищної ради надали дозвіл на підготовчі роботи для ВЕС на Верховинському вододільному хребті, попри занепокоєння природоохоронців та юристів стосовно порушень планувальної схеми регіону [13].

З огляду на це нині триває судовий процес Міжнародної благодійної організації «Екологія-Право-Людина» (ЕПЛ) з позовом до Тур'ї-Реметівської сільської ради Ужгородського району про визнання протиправним та скасування рішення Тур'ї-Реметівської сільської ради 23 травня 2024 р. № 1242 «Про затвердження детального плану території ур. «Полонина Руна»» [14]. Нині є рішення першої інстанції від 23.08.2025 року у справі № 260/5885/24. Проте ЕПЛ, не погоджуючись з цим рішенням, подало апеляцію у вищестоящу інстанцію. Головне обґрунтування позиції ЕПЛ у справі проти Тур'ї-Реметівської сільської ради полягає в тому, що під час ухвалення рішення про затвердження детального плану території (ДПТ) для будівництва ВЕС на полонині Руна допущено численні порушення містобудівного, природоохоронного та міжнародного законодавства, а також принципів участі громадськості. ЕПЛ наголошує, що суд проігнорував важливі докази, зокрема відсутність належного оприлюднення матеріалів ДПТ, порушення порядку громадських слухань і неврахування зауважень громадян. Суд натомість визнав ці порушення «формальними» та «неістотними», посилаючись на практику Верховного Суду від 10.07.2019 у справі № 804/639/18 та від 27.09.2022 у справі № 320/1510/20, зробив висновок, що «формальне порушення процедури не може мати наслідком скасування правильного по суті рішення». ЕПЛ вважає такий підхід хибним, адже він зводить участь громадськості до формальності, позбавляючи її реального впливу на прийняття рішень.

Також організація вказує, що суд неправомірно застосував нову редакцію ст. 12 Закону «Про регулювання містобудівної діяльності», яка набула чинності вже після ухвалення рішення сільської ради, чим порушив конституційний принцип незворотності дії закону в часі, що суперечить ст. 58 Конституції України. Крім того, суд безпідставно відмовився врахувати висновки Верховного Суду у відомій справі № 807/1314/17 про оскарження ДПТ спорудження мега-курорту Свидовець на Закарпатті, де було аналогічне порушення, а саме відсутність схеми планування гірських територій Карпат визнано істотним, і робить затвердження ДПТ за межами населених пунктів передчасним. ЕПЛ також підкреслює, що суд фактично

виправдав відсутність завдання на розроблення відповідних схем, ігнорував екологічні ризики, порушення природоохоронного законодавства та Бернської конвенції, а також не надав оцінки факту початку будівельних робіт без завершення судового процесу в цій справі й ОВД. На думку ЕПЛ, рішення суду є упередженим, одностороннім і таким, що легітимізує незаконні дії, тому оскаржується в апеляційному порядку [15].

Подібна ситуація простежується й в іншій справі, що стосується захисту полонини Боржава. Її суть полягає у недопущенні негативного впливу на флору та фауну цієї території від спорудження вітрової електростанції. Планове будівництво ВЕС на Боржавському хребті спричиняє загрозу для природоохоронної території, покликаної забезпечувати збереження унікальних природних комплексів Карпат.

Згідно з повідомленням про плановану діяльність на території Свалявського та Воловецького районів Закарпатської області, передбачається спорудження ВЕС потужністю 120 МВт, що включатиме 34 вітрові електроустановки, електричну підстанцію, три розподільчі пункти та підземну кабельну лінію електропередачі. Полонина Боржава є територією особливого природоохоронного значення, включеною до Смарагдової мережі рішенням Постійного комітету Бернської конвенції («Polonyna Borzhava» – UA0000263, площа 44,63 км²). Вона є середовищем існування понад 90 видів птахів, 9 видів кажанів, 22 видів безхребетних тварин, 4 видів земноводних, 2 видів плазунів і 21 виду рослин, занесених до Червоної книги України та охоронюваних міжнародним законодавством [16].

Крім того, Боржавський хребет заплановано включити до складу майбутнього національного природного парку «Ждимир», що передбачено Програмою перспективного розвитку заповідної справи у Закарпатській області (рішення Закарпатської обласної ради № 695 від 26 грудня 2003 р.). Навколо хребта розташовано численні об'єкти природно-заповідного фонду України, зокрема гідрологічна пам'ятка природи місцевого значення «Озеро на полонині Боржава», лісовий заказник місцевого значення «Темнатик» та загальнодержавного значення «Розсішний», заповідне урочище «Боржавські праліси» тощо [16].

З огляду на це 3 грудня 2021 р. Постійним комітетом Бернської конвенції надано Рекомендації №213 стосовно ймовірної загрози для ділянки Смарагдової мережі «Полонина Боржава» від розвитку вітроенергетики (UA0000263) (Україна). Зокрема, скасувати плани будівництва, оскільки Комітет вважає, що проєкт суттєво зашкодить біорізноманіттю. Рекомендується знайти іншу ділянку, де вплив буде мінімальним і яка не входить до території Смарагдової мережі, але також сприятиме досягненню енергетичних цілей України (п. 1). Якщо проєкт все ж реалізуватиметься, необхідно повторити ОВД за оновленою методологією, погодженою між забудовником, регулятором і скаржниками, аби уникнути оскаржень і забезпечити більш обґрунтовані рішення стосовно дозволених і заборонених зон (п. 2). Також створити національні «карти можливостей» з позначенням т.зв. «go and no-go» зон, де можна або неможна розміщувати вітропарки без значного впливу на природу, соціальну чи культурну сферу (п. 3), уніфікувати процедури збору біоінформації (п. 5), створити при-

родоохоронний заповідник з чітким планом його управління (п. 6), ухвалити закон про Смарагдову мережу (п. 10) [17].

Водночас необхідно зазначити, що на тлі таких конфліктних практик держава запровадила законодавчі зміни, спрямовані на спрощення процедур реалізації проєктів відновлюваної енергетики. Ухваленням останніх законодавчих змін відкриваються нові можливості для розвитку інфраструктури включно з будівництвом ВЕС. Прийняття ЗУ № 4321-ІХ від 25 березня 2025 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання земельних ділянок для розбудови цифрової інфраструктури» відкриває нові можливості для розвитку інфраструктури, зокрема будівництва ВЕС. Закон спрощує процедури оформлення земельних сервітутів без зміни цільового призначення, скорочує строки отримання дозволів та дозволяє використання земель лісгосподарського призначення до 0,05 га. Ці новації створюють правову визначеність для інвесторів, що сприяє пришвидшенню реалізації проєктів відновлюваної енергетики. Крім того, Закон передбачає можливість примусового відчуження земель для стратегічних об'єктів з компенсацією у потрійному розмірі ринкової вартості майна, а перенесення строків впровадження нових вимог до містобудівної документації до 1 січня 2028 р. дає змогу завершити процедури узгодження детального плану території без негайної адаптації до нових правил, забезпечуючи стабільність та передбачуваність реалізації проєктів [18].

Як відзначає Українська вітроенергетична асоціація (УВЕА), ці зміни є важливим кроком для розвитку інфраструктури та залучення інвестицій у сфері відновлюваної енергетики, оскільки спрощують доступ до земель для лінійної інфраструктури, прискорюють оформлення сервітутів і створюють правову визначеність для реалізації проєктів ВЕС [19].

Закон узгоджується з положенням ч. 1 ст. 3 Директиви ЄС 2018/2001, якою встановлено ціль досягнення не менше 32 % відновлюваної енергії в енергетичному балансі до 2030 р. Хоча Україна не є членом ЄС, вона є учасником Енергетичного Співтовариства, що зобов'язує адаптувати національне законодавство до європейських стандартів. Це включає спрощення адміністративних процедур для проєктів ВЕС, забезпечення прозорості планування та участі громадськості в ОВД, що сприяє залученню інвестицій і гармонізації з європейською практикою [20].

Водночас необхідно підкреслити, що спрощення процедур не повинно призводити до зниження стандартів екологічної безпеки. Особливо це стосується високогірних і екологічно чутливих територій тих же Карпат, де необхідне ретельне оцінювання впливу ВЕС на природні комплекси, ландшафти та біорізноманіття.

Як вказує реорганізоване нині Міндовкілья, важливим є розвиток ефективного екологічного контролю, якого зараз потребує Україна та що якраз буде доцільним і в нашому контексті. Реформа системи державного екоконтролю передбачає створення єдиного органу, що дасть змогу усунути дублювання функцій та бюрократичні бар'єри, а також розширить права громадськості брати участь у перевірках і доступ до інформації про екологічні порушення [21]. Вважаємо, що якби такий контроль вже ефективно працював, це могло б значно

зменшити ризики для довкілля в реалізації інвестиційних проєктів, включно з ВЕС у Карпатах.

Тому ефективна реалізація ЗУ № 4321-IX, на нашу думку, вимагає балансування між прискоренням розвитку відновлюваної енергетики та збереженням екологічної безпеки із застосуванням механізмів контролю та додаткових запобіжників для мінімізації ризиків для довкілля. Для Карпатського регіону це означає необхідність зваженого підходу, що поєднає дерегуляцію для розвитку ВЕС з посиленням екологічного контролю та прозорості ОВД.

ВИСНОВКИ

Отже, розвиток вітрової енергетики в Україні, попри її стратегічне значення для енергетичної незалежності та скорочення викидів парникових газів, супроводжується суттєвими екологічними ризиками через недотримання вимог природоохоронного законодавства. Особливо гостро ця проблема проявляється у Карпатському регіоні, де проєкти ВЕС реалізуються в межах територій Смарагдової мережі без належного врахування впливу на біорізноманіття, що суперечить положенням Бернської та Орхуської конвенцій. Недосконалість національної системи ОВД призводить до поверхневого проведення такого оцінювання, що не забезпечує повноцінного врахування екологічних ризиків, відсутності об'єктивної перевірки достовірності поданих даних та недостатньої участі громадськості у прийнятті рішень.

Для усунення таких недоліків першочерговим заходом має стати удосконалення процедури ОВД відповідно до ст.ст. 6–7 ЗУ «Про оцінку впливу на довкілля» та принципів Орхуської конвенції. Необхідно забезпечити реальну, а не декларативну участь громадськості шля-

хом публікації повних звітів у відкритому доступі, проведення консультацій у зручний для населення час і залучення представників місцевих громад до обговорення альтернатив розміщення ВЕС. Також варто запровадити механізм незалежної екологічної експертизи звітів з ОВД, який би передбачав обов'язкове рецензування висновків фахівцями, які не пов'язані із замовниками проєктів, та притягнення до відповідальності за подання недостовірної інформації.

Важливим напрямом є створення національної системи картування екологічно вразливих територій («go and no-go zones»), що дасть змогу попередньо визначати ділянки, придатні для будівництва ВЕС без шкоди для природоохоронних територій. Такий підхід відповідає європейській практиці стратегічного екологічного планування і забезпечить дотримання вимог Бернської конвенції до збереження біорізноманіття. Крім того, необхідно забезпечити післяпроєктний моніторинг впливу на довкілля, передбачивши обов'язок інвесторів проводити регулярні спостереження за станом флори, фауни та гідрологічних умов з оприлюдненням результатів у відкритих реєстрах.

Отже, ефективний розвиток вітрової енергетики можливий лише за умови поєднання державної підтримки відновлюваної енергетики з посиленням екологічного контролю. Запровадження системи незалежної експертизи, реальної участі громадськості, просторового планування та екологічного моніторингу дасть змогу забезпечити відповідність проєктів вимогам національного та міжнародного права, зберегти природну спадщину Карпат і водночас сприяти переходу України до стійкої, екологічно відповідальної енергетики.

Список використаних джерел

1. IEA. CO₂ Emissions - Global Energy Review 2025. Paris: IEA, 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2025/co2-emissions>
2. Міністерство закордонних справ України. Клімат. Європейська зелена угода. Київ: МЗС України. URL: <https://ukraine.eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda>
3. American Bird Conservancy. Wind Turbine Mortality. URL: <https://abcbirds.org/blog21/wind-turbine-mortality/>
4. Robin Radar Systems. How a Bird Radar at Lista Will Save Migratory Birds From Wind Turbines. URL: <https://www.robinradar.com/news-events/new-bird-radar-at-lista-will-save-migratory-birds-from-wind-turbines>
5. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» № 2059-VIII від 23.05.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#n172>
6. Центр публічних розслідувань. Вітряки у високогір'ї Карпат: шкода довкіллю та бізнес нардепа. URL: <https://cpi.org.ua/news/vitryaki-u-visokogiryi-karpat-shkoda-dovkillyu-ta/>
7. Зелена енергетика чи зелена брехня? Хто і чому нищить Карпати під виглядом євроінтеграції. URL: <https://zakarpattya.net.ua/News/238347-Zelena-enerhetyka-chy-zelena-brekhnia?-KHto-i-chomu-nyshchyt-Karpaty-pid-vyhliadom-ievrointehratsii>
8. Знищити не можна зберегти: екологія про вітропарки на високогір'ї – 2025. URL: <https://varosh.com.ua/dumky/znyshty-ne-mozhna-zberegty-ekologynya-pro-vitroparky-na-vysokogiryi/>
9. Директива Європейського Парламенту і Ради 2011/92/ЄС від 13 грудня 2011 року про оцінювання впливу деяких публічних і приватних проєктів на довкілля (кодифікація). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_022-11#Text
10. Екологія - Право - Людина. Як підвищити ефективність оцінки впливу на довкілля в Україні? URL: https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/policy_paper_OVD.pdf
11. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
12. Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Орхуська конвенція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text
13. Пшемиська А. Вітряки у Карпатах: зелена енергетика чи загроза екології? URL: <https://www.dw.com/uk/300-vitrakiv-u-karpatah-zelena-energetika-ci-zagroza-ekologii/a-73918541>
14. Рішення Закарпатського окружного адміністративного суду від 21.08.2025 р. по справі № 260/5885/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/129697028>
15. Сайт «Екологія Право Людина»: Захист полонини Боржава. URL: <https://epl.org.ua/law-posts/zahyst-polonyny-borzava/>
16. Сайт «Екологія Право Людина»: Огляд рішення Закарпатського окружного адміністративного суду: ключові висновки у

справі полонини Руна. URL: <https://epl.org.ua/announces/oglyad-rishennya-zakarpatskogo-okruzhnogo-administratyvnogo-sudu-klyuchovi-vysnovky-u-spravi-polonyny-runa/>

17. Convention on the Conservation of European Wildlife and Natural Habitats Standing Committee. Recommendation No. 213 (2021) of the Standing Committee, adopted on 3rd December 2021, on the presumed threat to Emerald Network site “Polonina Borzhava” from wind energy development (UA0000263) (Ukraine). URL: <https://rm.coe.int/2021-rec-213e-polonina-borzhava/1680a4c2c4>

18. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання земельних ділянок для розбудови цифрової інфраструктури» від 25.03.2025 № 4321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4321-20#Text>

19. Українська вітроенергетична асоціація. Президент підписав законопроект №9549 – важливий крок для розвитку енергетичної та цифрової інфраструктури в Україні. URL: <https://uwea.com.ua/ua/news/entry/prezident-pdpisav-zakonoprokt-9549-vazhliivij-krok-dlya-rozvitku-energetichn/>

20. Європейський Парламент та Рада Європейського Союзу. Директива (ЄС) 2018/2001 від 11 грудня 2018 року про просування використання енергії з відновлювальних джерел (перероблена версія). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/2001/oj/eng>

21. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Як реформа екоконтролю наближає Україну до ЄС. URL: <https://mepr.gov.ua/yak-reforma-ekokontrolyu-nablyzhaye-ukrayinu-do-yes/>

References

1. IIEA. CO₂ Emissions - Global Energy Review 2025. Paris: IEA, 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2025/co2-emissions>

2. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. Climate. European Green Deal. - Kyiv: Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (in Ukrainian).

3. American Bird Conservancy. Wind Turbine Mortality. URL: <https://abcbirds.org/blog21/wind-turbine-mortality/>

4. Robin Radar Systems. How a Bird Radar at Lista Will Save Migratory Birds From Wind Turbines. URL: <https://www.robinradar.com/news-events/new-bird-radar-at-lista-will-save-migratory-birds-from-wind-turbines>

5. Law of Ukraine "On Environmental Impact Assessment" No. 2059-VIII of 23.05.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#n172> (in Ukrainian).

6. Center for Public Investigations. Windmills in the Carpathian Highlands: Environmental Damage and the People's Deputy's Business. URL: <https://cpi.org.ua/news/vitryaki-u-visokogiryi-karpat-shkoda-dovkillyu-ta/> (in Ukrainian).

7. Green Energy or Green Lie? Who and Why is Destroying the Carpathians Under the Pretense of European Integration. URL: <https://zakarpattya.net.ua/News/238347-Zelena-enerhetyka-chy-zelena-brekhnia?-Khto-i-chomu-nyshchyt-Karpaty-pid-vyhliadom-ievrointehratsii> (in Ukrainian).

8. Destroying Cannot Be Saved: An Ecologist About Wind Farms in the Highlands - 2025. - URL: <https://varosh.com.ua/dumky/znyshhyty-ne-mozhna-zberegy-ekologynya-pro-vitroparky-na-vysokogiryi/> (in Ukrainian).

9. Directive 2011/92/EU of the European Parliament and of the Council of 13 December 2011 on the assessment of the effects of certain public and private projects on the environment (codification). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_022-11#Text (in Ukrainian).

10. Ecology - Law - Man. How to increase the effectiveness of environmental impact assessment in Ukraine? URL: https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/policy_paper_OVD.pdf (in Ukrainian).

11. Constitution of Ukraine of 28 June 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (access date: 13.10.2025) (in Ukrainian).

12. Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters (Aarhus Convention). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text (in Ukrainian).

13. Przemyska A. Windmills in the Carpathians: Green Energy or a Threat to Ecology? URL: <https://www.dw.com/uk/300-vittrakiv-u-karpatah-zelena-energetika-ci-zagroza-ekologii/a-73918541> (in Ukrainian).

14. Decision of the Transcarpathian District Administrative Court of 21.08.2025 in case No. 260/5885/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/129697028> (in Ukrainian).

15. Site “Ecology Law Human”: Protection of the Borzhava Valley. URL: <https://epl.org.ua/law-posts/zahyst-polonyny-borzhava/> (in Ukrainian).

16. Site “Ecology Law Human”: Review of the decision of the Transcarpathian District Administrative Court: key conclusions in the case of Polonyna Runa. URL: <https://epl.org.ua/announces/oglyad-rishennya-zakarpatskogo-okruzhnogo-administratyvnogo-sudu-klyuchovi-vysnovky-u-spravi-polonyny-runa/> (in Ukrainian).

17. Convention on the Conservation of European Wildlife and Natural Habitats Standing Committee. Recommendation No. 213 (2021) of the Standing Committee, adopted on 3rd December 2021, on the presumed threat to Emerald Network site “Polonina Borzhava” from wind energy development (UA0000263) (Ukraine). URL: <https://rm.coe.int/2021-rec-213e-polonina-borzhava/1680a4c2c4>

18. Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Use of Land Plots for the Development of Digital Infrastructure" dated 03.25.2025 No. 4321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4321-20#Text> (in Ukrainian).

19. Ukrainian Wind Energy Association. The President signed the bill No. 9549 - an important step for the development of energy and digital infrastructure in Ukraine. URL: <https://uwea.com.ua/ua/news/entry/prezident-pdpisav-zakonoprokt-9549-vazhliivij-krok-dlya-rozvitku-energetichn/> (in Ukrainian).

20. European Parliament and Council of the European Union. Directive (EU) 2018/2001 of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources (recast version). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/2001/oj/eng>

21. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. How the reform of environmental control brings Ukraine closer to the. URL: <https://mepr.gov.ua/yak-reforma-ekokontrolyu-nablyzhaye-ukrayinu-do-yes/> (in Ukrainian).

Khrystyna KLYMUS

student, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7660-7367>

e-mail: klymush@gmail.com

Anastasiia SERDIUK

student, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2876-8139>

e-mail: serdiuk0911@gmail.com

**LEGAL AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF WIND ENERGY DEVELOPMENT IN UKRAINE USING
THE EXAMPLE OF THE CARPATHIAN REGION**

In today's world, the development of wind energy in Ukraine is becoming strategically important for ensuring energy independence and reducing greenhouse gas emissions, but at the same time it is accompanied by a number of environmental and legal challenges. Wind energy is often positioned as 'green,' but alongside its advantages - reducing harmful emissions and diversifying energy sources – it can cause significant damage to natural ecosystems, especially in high-altitude and nature conservation areas. The analysis of Ukrainian legislation, the provisions of the Aarhus and Bern Conventions, environmental impact assessment (EIA) practices and public participation mechanisms has revealed a number of key problems: the formal nature of EIA procedures, the lack of control over the reliability of reports, the disregard of cumulative effects and environmental risks, and violations of international environmental standards. Particular attention is paid to the Carpathian region (Polonyna Rivna, Borzhava, Svidovets), where the implementation of wind energy projects is accompanied by conflicts with local communities and violations of environmental legislation. In this regard, ways to improve legal regulation are proposed: introducing mandatory cumulative impact assessments, raising report quality standards, strengthening post-project monitoring, creating national 'opportunity maps' for wind farm siting, and ensuring meaningful public participation in decision-making. The sustainable development of wind energy requires cumulative impact assessments, enhanced control, public participation and a balanced combination of state support with environmental oversight and spatial planning.

Keywords: Wind energy, Carpathian region, environmental safety, land legislation, renewable energy sources

Оксана Петрівна **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9760-9266>

e-mail: kundrya-vysotska@ukr.net

МАРКЕТИНГ У ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВИХ ЛАНЦЮГАХ НА РИНКУ ПОСІВНОГО МАТЕРІАЛУ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Зважаючи на те, що воєнні дії призвели до серйозних втрат та перебудови ринку посівного матеріалу, виникає необхідність у застосуванні екстремних оптимізаційних заходів зі стабілізації виробничо-збутових ланцюгів. Детально проаналізовано методологічний інструментарій маркетингу, на основі якого одержано характеристики моделі адаптаційно-антикризового маркетингу у воєнний період. Запропоновано напрями швидкого реагування, відновлення, збереження та позитивного прогресу ринкових позицій у сфері виробництва й реалізації посівного матеріалу через налагоджену систему маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення безперервності виробничо-збутового ланцюга посівного матеріалу у воєнний та повоєнний періоди.

Ключові слова: маркетинг, виробничо-збутовий ланцюг, посівний матеріал, воєнний та повоєнний період, аграрний сектор.

ВСТУП

Ринок посівного матеріалу України є стратегічним елементом не лише вітчизняного аграрного сектору, а й доволі помітним складником глобального аграрного виробництва, оскільки має вагомий вплив на продовольчу безпеку, конкурентоспроможність вітчизняної аграрної системи та інтеграцію у світову торгівлю. Україна історично займає знакову нішу у світовому аграрному секторі, а ринок насіння – один із пріоритетних у структурі її агроекономічного потенціалу. Так, до початку повномасштабної війни Україна, маючи розвинену науково-дослідну базу, а саме понад 80 селекційних установ, входила до десятки провідних виробників та експортерів насіння зернових і олійних культур в Європі, забезпечуючи до 4–5% європейського ринку насіння кукурудзи і соняшнику. Експорт насіння відбувався у понад 40 країн світу [1].

Ціннісні конкурентні переваги, які сприяли гармонізації провідної ролі українського представництва на міжнародних ринках посівного матеріалу, – родючі ґрунти та сприятливий клімат для вирощування високоякісного, репродукційного насіння; висококваліфіковані фахівці-селекціонери; зручне географічне положення для експорту до Європи, Близького Сходу і Азії. У довоєнний період Україна мала розвинену систему селекції, насінництва та сертифікації, інтегровану в європейські стандарти. Слід відмітити процеси активної інтернаціоналізації у контексті напрацювання спільних програм селекції, ліцензування гібридів, обміну генетичним матеріалом. Так, будучи у десятці світових експортерів насіння зернових і олійних культур, Україна стала учасницею таких міжнародних організацій, як Міжнародна асоціація насінництва (ISTA), Міжнародний союз з охорони нових сортів рослин (UPOV). Відкрили свої представництва в Україні відомі світові компанії – *Syngenta, Bayer, Corteva Agriscience, Limagrain, KWS, Euralis, RAGT*. [2] Отже, до війни Україна посідала позицію регіонального лідера у сфері насінництва Східної Європи, будучи партнером у міжнародних наукових програмах та постачальником якісного посівного матеріалу.

Воєнні дії призвели до серйозних втрат та структурної перебудови ринку посівного матеріалу: зруйно-

вана логістика, зменшено доступні посівні площі, скоротились виробничі потужності виробників, загострився дисбаланс між попитом та пропозицією, зменшилась платоспроможність учасників ринку. Відповідно «отримали збій» виробничо-збутові ланцюги посівного матеріалу. Зважаючи на загрози різкого падіння ринку посівного матеріалу, виникає гостра необхідність у застосуванні екстремних оптимізаційних заходів зі стабілізації виробничо-збутових ланцюгів. У цих умовах маркетинг завдяки відповідному функціональному завантаженню через організаційну, інформаційну, комунікаційну та антикризову функції стає механізмом відновлення та стабілізації виробничо-збутових ланцюгів посівного матеріалу у воєнний та повоєнний періоди.

Напрями маркетингових досліджень ринку посівного матеріалу у воєнний період вже достатньо висвітлено науковцями. Водночас зауважимо, що питання впливу маркетингових досліджень на площину ринку посівного матеріалу залишаються актуальними до вивчення та потребують обґрунтування.

Актуальними залишаються галузеві аспекти маркетингових досліджень: в аграрному секторі, виробничо-збутові ланцюги посівного матеріалу на предмет окреслення конкретних методологічних підходів до їх відновлення, адаптації до екстремальних умов у часі війни та стратегічного розвитку у повоєнний період.

МЕТА дослідження – окреслення та обґрунтування актуальних маркетингових досліджень в аграрному секторі у воєнний та повоєнний періоди у контексті формування моделі адаптаційно-антикризового маркетингу у виробничо-збутовому ланцюгу посівного матеріалу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано низку методологічних підходів, що дали можливість достатньо глибоко та всебічно вивчити обраний напрям. Передусім це огляд напрацювань вчених-дослідників, матеріали періодичних видань, нормативно-правові документи. У статті застосовано такі наукові методи, як аналіз нормативно-правових актів – для вивчення чинного законодавства, що регулює аграрний ринок посівного матеріалу; порівняльний метод – для визначення стану виробничо-збу-

тових ланцюгів у довоєнний та воєнний періоди. Системний підхід – для вивчення ринку посівного матеріалу як комплексної предметної площини для маркетингових досліджень в екстремальних умовах воєнного та повоєнного періодів. Прогностичний метод – для визначення перспектив розвитку та реформування ринку посівного матеріалу у повоєнний період. Застосування зазначених методів дало змогу всебічно дослідити тему та зробити обґрунтовані висновки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Важливо зауважити, що з часу повномасштабного вторгнення, незважаючи на те, що значно зменшився розмір загальних зібраних площ (біля 20%), а отже, відповідно й виробництво (біля 30 %) [3], частка України на ринку посівного матеріалу в ЄС суттєво зросла (рис. 1).

Аналізуючи сформовану динаміку експорту посівного матеріалу, зазначимо, що таке зростання відбулось внаслідок воєнних змін у структурі виробництва, логістики та попиту. Відповідно агроринок переорієнтувався на більш високо маржинальні продукти – насіння кукурудзи та соняшнику [4].

У цих «хороших тенденціях» зростання на вітчизняному та розширення меж на міжнародному ринках посівного матеріалу важливо відмітити роль та значення маркетингу у виробничо-збутових ланцюгах: digital-просування, партнерські програми для фермерів тощо. Тому зазначимо, що ринок посівного матеріалу загалом, вся система його учасників, товарних потоків, попиту, пропозиції та умов реалізації є об'єктом маркетингових досліджень на предмет забезпечення його росту та задоволення споживчих потреб як всередині країни, так і на міжнародному рівні.

Маркетингові дослідження у сфері агроринку посівного матеріалу загалом дають можливість досягти результатів у напрямках (рис. 2).

Відповідно у предметній площині таких досліджень є: поведінка покупців, динаміка попиту на посівний матеріал окремих культур, рівень конкуренції, ефективність каналів розподілу, фактори, що впливають на вибір цінової політики, посередників, покупців тощо. Для ефективності дослідження ринку посівного матеріалу оберемо виробничо-збутовий ланцюг (supply chain) у сфері посівного матеріалу, який охоплює весь цикл (рис. 3).

Важливо зауважити, що маркетинг у цьому ланцюзі є інтегруючим елементом, що поєднує учасників через інформаційні потоки, дослідження потреб споживачів, формування ціннісної пропозиції та забезпечення конкурентних переваг продукції.

У світлі викликів воєнного періоду маркетинг у системі виробничо-збутових ланцюгів на ринку посівного матеріалу забезпечує адаптацію всіх ланок цього лан-

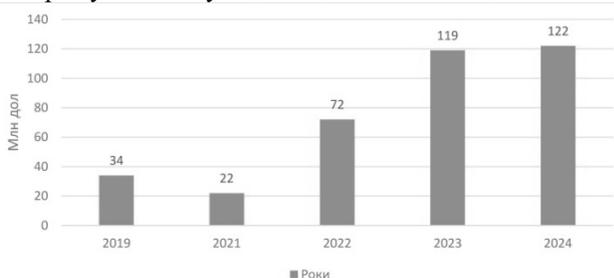


Рис. 1. Динаміка експорту посівного матеріалу за 2019-2024 рр. (сформовано на основі [2])



Рис. 2. Основні напрями маркетингових досліджень ринку посівного матеріалу (сформовано автором)

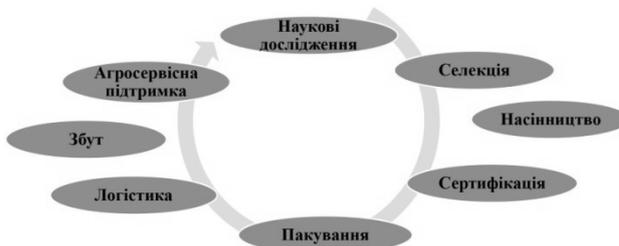


Рис. 3. Виробничо-збутовий ланцюг на ринку посівного матеріалу (сформовано автором)

цюга, модеруючи селекцію та виробництво, реалізацію та сервіс, створюючи тим самим нові умови функціонування аграрного ринку України. Така місія маркетингу має серйозне стратегічне значення ще й з огляду на виклики повоєнного періоду у майбутньому. Роль маркетингу у виробничо-збутовому ланцюгу посівного матеріалу у воєнний та повоєнний періоди подано у табл. 1.

Як бачимо, у воєнний період маркетинг виконує антикризову, адаптаційну роль на ринку посівного матеріалу. У повоєнний період – відповідно роль інструмента стратегічного розвитку у відновлювально-інноваційному контексті. Важливо розвинути зазначені ролі маркетингу у науково-методологічній площині.

Так, на нашу думку, на основі окреслених вище маркетингових характеристик виробничо-збутових ланцюгів посівного матеріалу, можна стверджувати, що *адаптаційно-антикризовий маркетинг у воєнний період* – це система швидкого реагування, відновлення та збереження ринкових позицій у сфері виробництва й реалізації посівного матеріалу через налагоджену систему заходів, спрямованих на пристосування виробничих, збутових і комунікаційних стратегій компанії, мінімізації збитків та підтримки комунікації із споживачами задля забезпечення безперервності виробничо-збутового ланцюга на ринку посівного матеріалу.

Передумовою адаптаційно-антикризового маркетингу є необхідність формування системи швидкого реагування та відновлення у сфері виробництва й реалізації посівного матеріалу через визначення оптимального набору відповідних методів і прийомів. Пропонуємо таку методологічну модель адаптаційно-антикризового маркетингу (табл. 2).

Слід уточнити, що у таблиці наведено основні, на нашу думку, методи маркетингу в умовах війни та у повоєнний період. Проте слід розуміти, що можуть мати місце інші підходи, продиктовані специфічними умовами ринку у екстремальних ситуаціях.

Так, у воєнний період логістичні й територіальні ризики набули екстремального характеру – окремі області практично «закриті» для вирощування насіннєвих культур, максимально обмеженими стали транспортні коридори. Ризики виробництва також значні через зниження потужностей селекційних підприємств, зупинку технологічних процесів під час військових дій. Спосте-

Таблиця 1 – Роль маркетингу у виробничо-збутовому ланцюгу посівного матеріалу (сформовано на основі [8])

Воєнний період	Повоєнний період
<ul style="list-style-type: none"> – Швидко реагувати на зміни попиту: викликано скороченням посівних площ, зменшенням купівельної спроможності споживачів на ринку посівного матеріалу; – Перебудувати логістику: формування нових маршрутів через західні кордони, пошук безпечних місць для зберігання; – Підтримувати комунікацію зі споживачами у складних, небезпечних умовах: онлайн-канали, мобільні консультації, дистанційні продажі; – Забезпечувати надійність бренду, акцентуючи споживачів на довірі, стабільності, сервісі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відновлення й розширення ринкової присутності посівного матеріалу в Україні та на міжнародних ринках; – Розвиток власного насінництва й зменшення імпортозалежності; – Інтеграція інновацій у наукову площину насінництва, селекції, сертифікації, а також цифровий маркетинг, агроплатформи, CRM; – Побудова партнерських мереж з науковими установами, кооперативами, експортерами та покупцями; – Стратегічно-розвиткова роль маркетингу у всіх складниках виробничо-збутового ланцюга.

Таблиця 2 – Характеристика методів адаптаційно-антикризового маркетингу посівного матеріалу (сформовано на основі [9])

№ з/п	Метод маркетингу	Характеристика методу	Результат
1.	Моніторинг та прогнозування ситуації на ринку	Оперативний аналіз попиту: збір інформації у безпечних регіонах, короткострокове прогнозування (на 1 сезон), застосування цифрових аналітичних платформ (AgroPortal, Latifundist, ProAgro)	Оперативне виявлення «живих» сегментів ринку, переорієнтація відповідно до визначеного попиту
2.	Логістична переорієнтація ринку	Перенесення складів, насінневих підприємств, дистриб'юторських компаній у безпечні області; розвиток експортних каналів до країн ЄС через спрощення сертифікації; адаптація логістики через кооперацію з транспортними компаніями, створення локальних складів	Зменшення логістичних ризиків, забезпечення безперервності постачань
3.	Цінова гнучкість і програми лояльності	Запровадження гнучких схем оплати: відтермінування платежів, розрахунок після збору врожаю, лізингові програми; використання цінкових пакетів («економ», «стандарт», «преміум»)	Підтримка платоспроможного попиту й довгострокової співпраці з клієнтами
4.	Цифровізація комунікацій та продажів	Перехід на онлайн-продажі насіння через аграрні маркет-плейси та сайти виробників; використання <i>соціальних мереж, Telegram-каналів, Viber-спільнот</i> для оперативних повідомлень і консультацій.	Збереження маркетингової присутності та прямого контакту з фермером без фізичних зустрічей
5.	Підтримка брендової довіри	Акценти на репутації стабільного партнера, який продовжує постачати насіння попри війну. Застосування емоційного маркетингу («Разом відродимо поля України», «Сила родючої землі»). Соціальні ініціативи – безкоштовні пробні партії насіння, допомога фермерам у зруйнованих регіонах.	Формування іміджу надійності, соціальної відповідальності бренду
6.	Стратегічний аудит ризиків	Визначення найуразливіших ланок ланцюга постачання. Формування «сценаріїв ризиків». Створення резервних каналів збуту й альтернативних постачальників, транспортування.	Уникнення потенційних ризиків
7.	Переформатування каналів збуту	Орієнтація на прямий маркетинг – робота без посередників, контракти «виробник-споживач». Мікророзподіл через місцеві аграрні підприємства, партнерські склади. Перехід до мобільних торгових груп у регіонах, куди важко доставити продукцію.	Мінімізація втрат ринку та підтримка відновлення аграрного виробництва.
8.	Оперативний маркетинг і комунікації	Застосування інформаційних каналів (SMS, push-розсилки, Telegram-боти) для інформування клієнтів про наявність товару чи зміну умов. Створення гарячих ліній підтримки. Прозора комунікація стосовно цін, термінів доставки, наявності складів.	Оперативний інформаційний зв'язок між суб'єктами, швидкість реакції на зміни на ринку

рігається суттєвий негативний вплив і на ліквідність аграрних насінневих підприємств через фінансові обмеження, подорожчання кредитів, непередбачувані витрати тощо. Відповідно відбувається підвищення собівартості посівного матеріалу, залежність виробників від імпортних компонентів, зокрема, біопрепаратів, гібридів. Тому агровиробники переходять до виробництва культур з високою стійкістю та низькими технологічними витратами, попит зміщується до більш дешевих варіантів посівного матеріалу, що безумовно призводить до скорочення участі у виставках, демонстраційних посівах та занепаду у сфері розвитку насінництва. До усіх перелічених ризиків, які супроводжують ринок посівного матеріалу на сьогодні, слід додати дефіцит трудових ресурсів через масштабну мобілізацію

працівників аграрного сектору.

Безумовно в час війни важливо передусім зберегти фізично галузь. Водночас, незважаючи на великі виклики, необхідно вживати усіх можливих заходів на відновлення та розвиток. У таких умовах маркетинг стає не лише інструментом забезпечення ефективних продаж, забезпечуючи адаптацію виробників до воєнних викликів, а й механізмом виживання та відновлення виробництва посівного матеріалу. Роль маркетингу у відновленні виробничо-збутового ланцюга посівного матеріалу у воєнний період подано на рис. 4.

Попри наведені вище важливі завдання, в період зростання ризиків і невизначеності вважаємо одним із головних завдань маркетингу у виробничо-збутовому ланцюгу посівного матеріалу – формування довіри та під-

тримка стабільних відносин між виробниками та покупцями. Адже саме завдяки організованому маркетингу забезпечується прозорість походження посівного матеріалу, а також сертифікація, ведеться комунікація про безперебійні поставки, відбувається економіко-правова підтримка та консультування агровиробників.

Зокрема, в час війни ринок посівного матеріалу стикається з високою невизначеністю через логістичні затримки у виробничо-збутових ланцюгах, що призводить до негативних наслідків. Відповідно маркетинг виконує ключову роль у контексті формування відкритих повідомлень про проблеми з доставкою, строки виробництва та можливі зміни, що безумовно формує довіру в комунікаціях між виробниками, посередниками та споживачами, оскільки прозорість та достовірність інформації зменшує ризикованість рішення для аграріїв і підвищує лояльність до бренду. Також слід відмітити, що в умовах війни аграрії стикаються з проблемою технологічних та ресурсних обмежень. Чергова проблема виникає через знищення складів, що потребує постійних переміщень продукції, відповідно виробник має постійно підтверджувати походження насіння, сертифікацію. Під постійною загрозою є збереження фізичної якості матеріалу. Відповідно зростає значення маркетингових сервісних інструментів, зокрема організація консультацій з вибору сортів в особливих логістичних умовах та рекомендацій з використання посівного матеріалу за дефіциту ресурсів, а також практика індивідуального супроводу клієнта через відеодіагностику, онлайн-консультації, роботу агроскаутів тощо [12]. Отже, комунікація безпеки та якості підсилює довіру на ринку, що переживає стрес. У результаті виробник посівного матеріалу стає не просто постачальником, а партнером, що суттєво зміцнює довірчі відносини між учасниками виробничо-збутового ланцюга. Така персоналізація взаємодії «працює» як інструмент довіри.

Персоналізований підхід демонструє турботу та соціальну відповідальність, яку маркетинг формує через організацію участі у волонтерських програмах для виробників посівного матеріалу, цільову підтримку гос-

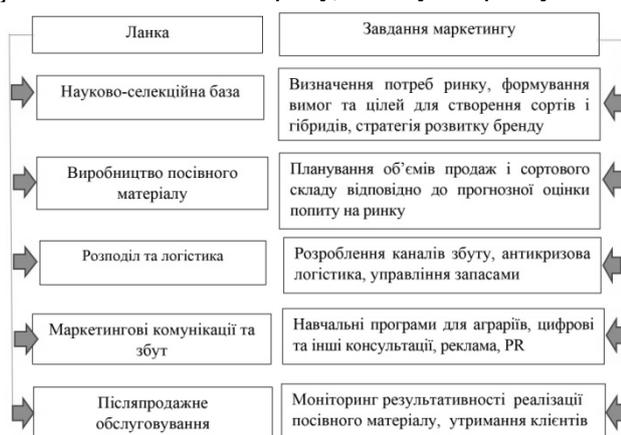


Рис. 4. Основні завдання маркетингу у відновленні виробничо-збутового ланцюга посівного матеріалу у воєнний період (сформовано на основі [10, 11])

подарств, які особливо постраждали від воєнних дій, налагодження партнерства з міжнародними проектами, спрямованими на підтримку аграрного сектору. Безумовно, всі ці напрями позитивно впливають на репутаційну активність, а отже, й на стійкість та налагодження довгострокових партнерських відносин. У цьому напрямі маркетингові підходи реалізуються через форвардні програми на посівний матеріал, контракти з фіксацією обсягів продаж та цін, партнерські програми зі страховими компаніями.

Серед окреслених вище проблем «наскрізною» є необхідність психологічної підтримки аграрного бізнесу через умови ризику, невизначеності та стресу. Відмітимо, що саме маркетингові комунікації виконують як підтримувальну, так і мотиваційну місію, демонструючи хороші приклади відновлення, історії успіхів виробників посівного матеріалу, рекламуючи відповідні освітні проекти, що стосуються адаптації технологій у складних, практично, екстремальних умовах. Такі підходи безумовно слугують психологічною підтримкою, що, зі свого боку, сприяє загальній ефективності виробничо-збутового ланцюга посівного матеріалу. Усе це безумовно посилює ринкову позицію виробників у воєнний період.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, зазначимо, що ринок посівного матеріалу як сегмент аграрного сектору безпосередньо впливає не лише на ефективність сільськогосподарського виробництва, а й на продовольчу безпеку держави. Тому ця ділянка є серйозною предметною площиною маркетингу, особливо у складний воєнний та повоєнний періоди. Отже, маркетинг на ринку посівного матеріалу, виконуючи свою класичну роль просування товару, несе місію формування системи довіри, партнерства та взаємної підтримки у виробничо-збутових ланцюгах, формуючи основу для довготривалих, стабільних та взаємовигідних відносин на ринку посівного матеріалу.

Перспектива розвитку маркетингового інструментарію у цьому контексті, на нашу думку, окреслюється у декількох напрямках. Передусім йдеться про поглиблену цифровізацію виробничо-збутових процесів шляхом впровадження цифрових платформ для планування попиту та формування замовлень, застосування CRM та ERP-систем для синхронізації виробництва, складів та збуту, інтеграція геоаналітики для прогнозування попиту та регіональної адаптації сортів. Заслужують на увагу дослідження у напрямі напрацювання адаптивних маркетингово-логістичних моделей через планування гнучких логістичних маршрутів з можливістю змін за необхідності на альтернативні напрямки. Важливо виділити інноваційний напрям у маркетингу посівного матеріалу, спрямований на розвиток селекційно-насінницької діяльності в аграрному секторі. Отже, є підстави стверджувати, що у воєнний та повоєнний періоди маркетинг стає ефективним механізмом управління виробничо-збутовим ланцюгом посівного матеріалу.

Список використаних джерел

- Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua>
- Інфографічний довідник Агробізнес України 2023/24. Офіційний сайт. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf
- Мірошник Р., Баглай І. Проблеми ринку зернових культур в Україні та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-24>

4. Набок І.І. Кон'юнктура світових товарних ринків. Київ, 2018. 193 с.
5. Савенко І., Седікова І., Седіков Д. Російсько-український конфлікт: виклики для зернового ринку. *Food Industry Economics*. 2022. № 14(2). URL: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2320>
6. Побоченко Л.М., Троян В.В. Структура та динаміка світового ринку продовольства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 103–112.
7. Організація з питань продовольства і сільського господарства ООН. Офіційний сайт. URL: <http://www.fao.org>
8. Марченко С.М., Ліщенко А.В. Вплив воєнного стану на маркетингові комунікації агропідприємств України. *Вісник університету «Україна»*. 2025. № 15(42). URL: <https://economics.com.ua/s274-vpliv-voennogo-stanu-na-marketingovi-komunikaciyi-agropidpriemstv-ukrayini/>
9. Мигаль В.В., Квасовський С.С. Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 39. С. 91–102. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4296>
10. Євсєєва Л.О. Побудова маркетингових комунікацій в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. Вип. 9. С. 34–42. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/1152>
11. Красноруцький С.В., Маренич І.Ю., Марченко О.П., Помогалова Т.М. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові праці НТУ «ХПИ»*. 2023. Вип. 28. С. 78–88. URL: <https://openarchive.nure.ua/items/d707583d-fc61-4d48-90fd-a8443c552d3b>
12. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 205. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118>
13. Змієвць А.В., Пронько В.І. Адаптація маркетингових стратегій аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 38. С. 123–134.

References

1. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Official website. URL: <https://minagro.gov.ua> (In Ukrainian).
2. Infographics Guide: Agribusiness of Ukraine 2023/24. Official website. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf (In Ukrainian).
3. Miroshnyk R., Bahlai I. Problems of the Grain Market in Ukraine and Ways to Address Them. *Economics and Society*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-24> (In Ukrainian).
4. Nabok I.I. Conjunction of Global Commodity Markets. Kyiv, 2018. 193 p. (In Ukrainian).
5. Savenko I., Sedikova I., Sedikov D. The Russian-Ukrainian Conflict: Challenges for the Grain Market. *Food Industry Economics*. 2022. № 14(2). URL: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2320> (In Ukrainian).
6. Pobochenko L.M., Troian V.V. Structure and Dynamics of the Global Food Market. *Global and National Economic Problems*. 2018. № 21. pp. 103–112. (In Ukrainian).
7. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Official website. URL: <http://www.fao.org> (In Ukrainian).
8. Marchenko S.M., Lishchenko A.V. The Impact of Martial Law on Marketing Communications of Ukrainian Agricultural Enterprises. *Bulletin of the University "Ukraine"*. 2025. № 15(42). URL: <https://economics.com.ua/s274-vpliv-voennogo-stanu-na-marketingovi-komunikaciyi-agropidpriemstv-ukrayini/> (In Ukrainian).
9. Myhal V.V., Kvasovskiy S.S. Formation of the Marketing Mix of Enterprises under Wartime Conditions. *Economics and Society*. 2024. № 39. pp. 91–102. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4296> (In Ukrainian).
10. Yevsieieva L.O. Building Marketing Communications under Martial Law. *Economics. Finances. Law*. 2023. № 9. pp. 34–42. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/1152> (In Ukrainian).
11. Krasnorutskiy S.V., Marenych I.Y., Marchenko O.P., Pomohalova T.M. Features of Managing Marketing Activities of Agricultural Enterprises under Martial Law. *Scientific Works of NTU "KhPI"*. 2023. № 28. pp. 78–88. URL: <https://openarchive.nure.ua/items/d707583d-fc61-4d48-90fd-a8443c552d3b> (In Ukrainian).
12. Kundria-Vysotska O.P., Shurpenkova R.K., Vahner I.M. Vektors of development of modern marketing policy of the enterprise. *Economic space*. 2025. № 205. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118> (In Ukrainian).
13. Zmiievets A.V., Pronko V.I. Adaptation of Marketing Strategies of Agricultural Enterprises under Martial Law. *Economics and Society*. 2024. № 38. pp. 123–134. (In Ukrainian).

Oksana KUNDRIA-VYSOTSKA

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9760-9266>

e-mail: kundria-vysotska@ukr.net

MARKETING IN PRODUCTION AND DISTRIBUTION CHAINS IN THE SEED MARKET DURING WARTIME AND POST-WAR PERIODS

Given that the hostilities have led to severe losses and a profound restructuring of the seed market, there is an urgent need for emergency optimization measures aimed at stabilizing production and distribution chains. The paper provides a detailed analysis of the methodological marketing toolkit that can be effective under extreme conditions – both during active military operations and in the post-war period. In this context, the paper characterizes the functional load of marketing through its organizational, informational, communicative, and anti-crisis functions, all directed toward ensuring the recovery and stabilization of seed production and distribution chains. Based on the conducted research, the study outlines the key features of an adaptive and anti-crisis marketing model for wartime. This model encompasses strategies for rapid response, recovery, preservation, and positive advancement of market positions in the production and distribution of seed material. Particular emphasis is placed on a personalized approach in marketing activities, which demonstrates care and social responsibility. This is reflected in organizing the participation of seed producers in volunteer programs, providing targeted support to farms most affected by military actions, and establishing partnerships with international initiatives aimed at supporting the agricultural sector. The prospects for the development of marketing instruments within seed production and distribution chains are delineated across several directions. These include deepened digitalization of production and distribution processes through the introduction of digital platforms for demand planning and order formation; the use of CRM and ERP systems to synchronize production, warehousing, and sales; and the integration of geo-analytics to forecast demand and ensure regional variety adaptation. Such marketing approaches in the seed sector optimize response time, reduce uncertainty, and simultaneously enhance planning accuracy.

Keywords: marketing, production and distribution chain, seed material, wartime and post-war period, agricultural sector

Діана Вікторівна **БОНДАРЕНКО**

студентка, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9722-6082>

e-mail: dianamusic214@gmail.com

Аліна Сергіївна **РУЧКО**

студентка, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6736-0739>

e-mail: alina.ruchko2004@gmail.com

"ПРОЦЕС ЗАРАДИ ПРОЦЕСУ": ФЕНОМЕН ПРАВОВОГО ПУРИЗМУ

У статті висвітлено питання співвідношення понять «формалізм», «надмірний формалізм» та «пуризм» з погляду вітчизняного законодавства та правових систем інших держав. Шляхом компаративістського аналізу подано висновки про необхідність зваженого підходу державами до обрання того чи іншого шляху задля належного відправлення правосуддя. Акцентовано на тому, що, попри все, основна мета суддів має полягати в ефективному захисті прав та свобод громадян. Важливим аспектом є, зокрема, й індивідуалістичний підхід до кожної справи задля забезпечення відповідної реалізації основних принципів правосуддя. Однак водночас звернено увагу й на важливість збереження рівноваги на користь розумного формалізму.

Ключові слова: процесуальний формалізм, надмірний формалізм, пуризм, доступ до правосуддя, справедливий розгляд, ефективність

ВСТУП

Судова влада в Україні як правовій державі має ключове значення для утвердження справедливості та вирішення спорів. Суди повинні діяти в межах Конституції та законів, забезпечуючи баланс інтересів учасників проваджень, суспільства та держави. Процесуальне законодавство є цілісною підсистемою національного права. Однак на практиці законотворення і правозастосування виникають прогалини, колізії та недоопрацювання, які необхідно усувати для ефективного правового регулювання.

Необхідно констатувати, що судді, дотримуючись процесуальної форми, схильні до надмірного формалізму, що призводить до обмеження їхньої дискреції у виправленні неістотних процесуальних порушень з боку учасників справи.

Практичною ілюстрацією цієї тенденції є випадки, коли буквальне або обмежувальне тлумачення процесуальних норм створює необґрунтовані перешкоди для реалізації права учасників на доступ до суду (включно з апеляційним та касаційним оскарженням). У подібних ситуаціях судовий процес здійснюється як самоціль, ігноруючи основне завдання судочинства та право на справедливий судовий розгляд, оскільки не враховуються обставини конкретної справи.

З огляду на те, що це явище негативно впливає на результати розгляду справ та порушує права учасників, його дослідження є актуальним як в теоретичному, так і практичному вимірах.

МЕТА дослідження – з'ясування правової природи надмірного формалізму та форм його прояву у трактуванні судами процесуального і матеріального права в аспекті законодавства України та окремих країн ЄС. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати окремі наукові праці та судову практику, співвіднести поняття «формалізм», «надмірний формалізм» та «пуризм», визначити шляхи мінімізації його негативного впливу на процесуальну діяльність

суддів, дослідити практику в зарубіжних країнах з цього питання.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Стаття ґрунтується на комплексному підході до аналізу такого правового явища як «надмірний формалізм» у правозастосуванні в Україні та окремих країнах ЄС. У дослідженні застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема: діалектичний, системний аналіз, прогнозування, порівняльно-правовий та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Під процесуальним формалізмом слід розуміти вимогу неухильного виконання норм права у розгляді та вирішенні справи, що поширюється не лише на суд, а й на всіх інших учасників судового процесу. Водночас, на думку Н. Сакари, він є необхідною умовою належного відправлення правосуддя, оскільки завдяки йому використання судами дискреційних повноважень чітко обумовлено з вказівкою випадків та відповідного обсягу, чим запобігаються ситуації свавілля, забезпечується передбачуваність застосування закону й відповідно дотримуються гарантії права на справедливий судовий розгляд [8, с. 85].

Правомірний та розумний формалізм у процесі є позитивним й необхідним явищем, оскільки забезпечує чітке дотримання судами та учасниками розгляду певних правил процесу, проте надмірний формалізм заважає практичному та ефективному доступу до суду, не сприяє правовій визначеності, належному здійсненню правосуддя, зокрема виконанню судового рішення, та є порушенням ст. 6 Конвенції [3]. Це також узгоджується з практикою ЄСПЛ, зокрема рішенням від 28 жовтня 1998 р. у справі «Перед де Рада Каваніллес проти Іспанії», від 13 січня 2000 р. у справі «Мірагаль Есколано та інші проти Іспанії», від 08 березня 2017 р. у справі «ТОВ «Фріда» проти України».

Поняття надмірного формалізму слід розуміти як

надмірне прагнення до чистоти, переваги форми над змістом [4]. За надмірного формалізму дотримання норм процесуального права здійснюється не для належного відправлення правосуддя, а перетворюється у самоціль процесуальної діяльності суду.

У трактуванні процесуального законодавства Верховний Суд визнає надмірний формалізм неправомірним обмеженням права на доступ до суду як елемента права на справедливий суд згідно зі ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [5].

Зайвий формалізм проявляється у штучному створенні судом процесуальних перешкод, жорсткому тлумаченні норм права та необґрунтованому поверненні позовів (наприклад, адміністративних) з формальних підстав, що блокує доступ громадян до правосуддя [2, с. 353].

Поняття ж пуризму введено у правовий обіг ЄСПЛ. Так, в рішенні у справі «Сутяжник проти Росії» (заява № 8269/02) ЄСПЛ зробив висновок про те, що не може бути скасоване правильне у суті судові рішення та не може бути відступлено від принципу правової визначеності лише для правового пуризму, судові рішення може бути скасоване лише з метою виправлення істотної судової помилки.

Стосовно співвідношення цього феномену з поняттям надмірного формалізму, варто зазначити, що Верховний Суд, як і ЄСПЛ, вживають ці поняття як синоніми. Водночас науковці визнають пуризм крайнім проявом надмірного формалізму [8, с. 85].

Серед основних правил відмежування формалізму від надмірного формалізму Верховний Суд у своїй практиці виділяє такі:

- 1) суть за загальним правилом переважає над формою;
- 2) до вирішення публічно-правових спорів за загальним правилом є незастосовними підходи кримінального процесу або процесу притягнення фізичної особи до адміністративної відповідальності в частині оцінювання процедурних порушень;
- 3) процедурні порушення суб'єкта владних повноважень, рішення (дії, бездіяльність) якого оцінюються судом, не можуть легалізувати сутнісні порушення суб'єкта приватного права (порушення з боку одного суб'єкта не можуть легалізувати порушення з боку іншого суб'єкта);
- 4) процедура вторинна, якщо рішення суб'єкта владних повноважень: відповідає визначенням законом завданням (функціям) такого суб'єкта; має легітимну ціль; законодавство не містить імперативних заборон або наслідків недотримання таких процедур;
- 5) якщо є доступ до суду, «правопорушник» доводить передусім сам факт відсутності правопорушення, що дає суду змогу оцінити суть відповідного правопорушення;
- 6) за порушення процедури передусім має нести відповідальність посадова особа, яка допустила таке порушення, а не страждати суспільні (публічні) інтереси або інтереси держави;
- 7) визнання протиправним рішення (дії, бездіяльності) суб'єкта владних повноважень з огляду на процедурні порушення за загальним правилом не повинно позбавляти (звільняти) його від обов'язку невідкладно прийняти нове рішення у відповідних правовідносинах з дотриманням процедури;

8) дотримання формальних процедур вимагає законодавство, а недотримання деяких формальних процедур вимагає об'єктивна ситуація (доцільність, раціональність, домірність) [4].

Національні суди зобов'язані застосовувати процедурні правила так, щоб забезпечити справедливість провадження, уникаючи водночас двох крайнощів: надмірної жорсткості (формалізму), що шкодить справедливості, і надмірної гнучкості, що знецінює вимоги закону [6].

Під зайвою або як її ще називають надмірною гнучкістю Я. Берназюк визначає здебільшого негативне оціночне поняття, що означає нехтування процедурою, визначеною законодавством, у ситуації, за якої негативні наслідки недотримання такої процедури переважають принцип розумності (доцільності, раціональності) [1].

Способами відмежування формалізму від надмірного формалізму, а також формалізму від надмірної гнучкості є:

- 1) винесення судового рішення в межах суддівського розсуду (дискреції суду), керуючись верховенством права (справедливістю);
 - 2) забезпечення мотивованості судового рішення шляхом оцінювання: причин, які призвели до процедурних порушень; наслідків, до яких призвели ці процедурні порушення; можливості безпосередньо у судовому процесі усунути (нейтралізувати) ці процедурні порушення; добросовісності/недобросовісності суб'єкта, який допустив процедурні порушення;
 - 3) застосування трискладового тесту вирішення публічно правового спору (передбачає, що суд, приймаючи рішення у межах суддівського розсуду (дискреції суду), перевіряє його на відповідність (несуперечність) принципам національної безпеки, суспільного інтересу, ефективності захисту порушеного права особи) [4].
- У справах стосовно України Європейський Суд неодноразово відзначав, що відступи від принципу правової визначеності виправдані лише за необхідності, за обставин істотного й неперекорного характеру (справи: «Салов проти України», п. 93; «Проценко проти України», п. 26; «Кравченко проти Росії», п. 45). Зокрема, відступ від принципу правової визначеності допустимий не в інтересах правового пуризму, а з метою виправлення «помилки, що має фундаментальне значення для судової системи» [7].

«Правовий пуризм» можна ототожнити з підходом, який в юридичній інтерпретації намагається суворо триматися тексту закону й мінімізувати вплив екстраюрідичних чинників (мораль, політика, суб'єктивні оцінки). Аналізуючи правові системи різних держав, можна виокремити специфічні особливості, які характерні надмірному формалізму, і протиставити його більш партикуляристичному підходу.

Передусім з погляду компаративістики хочемо порівняти діаметрально протилежні підходи Бразилії (партикуляризм) та Польщі (формалізм). Польща – приклад «жорсткого правового пуризму»: формалістична освіта, механічне застосування норм, уникнення моральних суджень. Бразилія, зі свого боку, слугує прикладом «м'якого постформалізму»: відкрита інтерпретація, етичне суддівське самовизначення, моральна чутливість до контексту.

Бразильські судді часто заявляють, що справедливість і моральні міркування можуть правомірно перева-

жати над буквальним змістом правових текстів [9]. Бразилія демонструє відхід від пуризму. Тут поширено ціннісний (постформалістичний) стиль тлумачення, коли закон розглядають як гнучкий інструмент реалізації конституційних принципів справедливості. Судді в публічних виступах іноді прямо заявляють, що в разі сумніву між законом і справедливістю, вони оберуть рішення, яке, на їх думку, буде більш справедливим, навіть якщо це відходить від буквальної інтерпретації.

У суддівських опитуваннях значне число бразильських суддів висловлюють, що вони можуть (і повинні) відступити від тексту законів у світлі конституційних принципів або суспільних цінностей. Наприклад, 57,9% суддів першої інстанції та 44,8% апеляційних суддів не погодилися з твердженням, що «суддя повинен надавати перевагу тексту законів над конституційними принципами», чітко висловивши перевагу стандартам над правилами. Аналогічно 51,8% суддів першої інстанції та 51,3% суддів апеляційної інстанції висловили думку, що вони повинні мати можливість не враховувати прецеденти Верховного Суду. Нарешті, 89,4% суддів першої інстанції та 91% суддів апеляційної інстанції (N=313) погодилися, що судді можуть застосовувати конституційні принципи для примусу інших гілок влади діяти в питаннях охорони здоров'я, освіти та безпеки [9].

У бразильській юриспруденції Конституція трактується як «живий документ», що дає суддям змогу виправляти недоліки законодавства в ім'я справедливості або соціального поступу [9]. Отже, на відміну від пуризму тут формується «відкритий формалізм» – суддя стає не просто інтерпретатором, а співтворцем права.

Що стосується Польщі, то історично тут (особливо через досвід соціалістичної системи та «формалізм державного права») розвивався «судово-юридичний формалізм» як інтелектуальний і практичний підхід. Польська правова культура протягом тривалого часу вважається надзвичайно формалістичною з наголосом на лінгвістичному тлумаченні законів і механічному застосуванні норм [9]. Навіть якщо казати про здобуття юридичної освіти, то велика увага польських студентів приділяється на застосування закону «за буквою» всупереч глибокому аналізу моральних чи політичних концепцій. Конституція Польщі встановлює чіткий, замкнений перелік джерел права (тобто тільки статутні акти, міжнародні договори, акти уряду за законом), що обмежує можливість апелювати до позанормативних джерел або судової практики як самостійного джерела права.

В легенді юридичної доктрини Польщі переважає погляд, що суддя має діяти «механічним» способом – якщо закон ясно сформульовано, потрібно просто застосувати його, мінімізуючи дискусії про справедливість, цінності чи політичні аргументи.

Дослідницькі дані аналізу судових рішень (наприклад, судів адміністративної та конституційної юрисдикції) показують, що переважна більшість посилань у рішеннях – це «внутрішні» стандарти інтерпретації (лінгвістичний підхід, системна інтерпретація) з мінімальним залученням зовнішніх елементів, таких як мета закону чи суспільні цінності. Після приєднання Польщі до ЄС суди дещо збільшили звернення до європейських стандартів, але основа формалістичної інтерпретації залишилась сильною.

Отже, Польща – приклад інституційного та консервативного правового пуризму. Польський підхід зосе-

реджено на формальній автономії права та суворому розмежуванні права й політики. Після соціалістичного періоду польська юридична спільнота намагалася «очистити» право від політичного впливу, повернувши його до догматичної, позитивістської моделі. Бразилія – навпаки, демонструє плюралістичний, постпозитивістський варіант правового пуризму, який визнає неминучий зв'язок права з політикою, мораллю та соціальною реальністю. Тут пуризм радше проявляється у прагненні підвищити якість юридичного дискурсу, а не ізолювати його від зовнішніх впливів.

Окремо на практичному прикладі екстремального правового пуризму в Люксембурзі хочемо показати його негативні наслідки. У справі № 52577C / 52578C перед Адміністративним судом Люксембургу (16 липня 2025) описано, як процедуру в Люксембурзі застосовано так, що форма переважила зміст [10]. Попри те, що спір стосувався податкових нарахувань з істотними фінансовими наслідками, Адміністративний суд обґрунтував відмову в розгляді справи посиланням на процесуальну формальність – помилку у визначенні представницьких органів компанії. Інакше кажучи, процедура переважила зміст, а платників податків фактично по жертвували в ім'я формальностей судового процесу.

Цей випадок демонструє межі й ризики такого підходу. Коли формалізм виходить з контролю й починає порушувати право на доступ до суду, він перестає бути захистом правової системи, а стає бар'єром. Справи з Люксембургу показують, що формалізм без гнучкості та орієнтації на доступ до суду може бути несумісним з принципами правової держави.

Окремо варто порівняти підхід Німеччини та Нідерландів. Науковці розглядають аспекти кримінального права й процесу в Німеччині (зокрема федеральній землі Північний Рейн-Вестфалія) та Нідерландах, виділяючи два типи підходів: формалізм / доктринальність (у німецькій системі) проти прагматизму / ефективності (в нідерландській). Варто зауважити, що нідерландська система кримінального правосуддя, що базується на високому ступені можливостей прокуратури та прагматизмі, є дуже вибірковою, тоді як рівень розкриття справ поліцією залишається надзвичайно низьким порівняно з показниками в Німеччині [11].

Широковідомою є думка, що в Нідерландах є проблема з організованою злочинністю. Зі свого боку, порівняльний аналіз дає зрозуміти, що й Німеччину це питання не обійшло, хоча найімовірніше у дещо меншому масштабі. Саме цей суспільний контекст важливий для розуміння того, як і чому системи кримінального правосуддя формуються таким способом.

Порівняльний аналіз судових культур різних країн показує, що феномен правового пуризму неможна зводити лише до крайнощів правового позитивізму чи догматизму. Це явище має багатовимірний характер, який залежить від історичного досвіду, інституційних особливостей і правосвідомості юридичної спільноти. Польща репрезентує приклад «інституційного формалізму», що історично сформувався як реакція на політичне втручання у право в соціалістичний період. Прагнення до «очищення» права після 1989 р. призвело до акценту на його автономії, стабільності та самодостатності. Такий формалізм у польській доктрині розглядався як гарантія незалежності судової влади, однак водночас – як

чинник, що обмежує еволюцію права в напрямі гнучкості та моральної адаптації.

Польська правова культура тягнє до догматичного формулювання, в межах якого право розуміється як замкнена система норм, а суддя – як «технік закону». Цей підхід забезпечує передбачуваність, але створює ризики відриву права від соціальної реальності. Результатом є те, що правосуддя іноді сприймається не як інструмент справедливості, а як технічна процедура.

Бразилія показує протилежний полюс – постформалістичний, партикуляристичний підхід, що підкреслює моральну відповідальність судді. Бразильська Конституція втілює ціннісно-орієнтований конституціоналізм, в межах якого суддя має право і навіть обов'язок відступати від букви закону, якщо це потрібно для реалізації принципів справедливості, гідності та рівності.

Така модель перетворює суддю на співтворця права. Він не лише застосовує норми, а й тлумачить їх у світлі конституційних цінностей. Це сприяє гнучкості правової системи, однак водночас створює ризик суб'єктивізму – коли моральна оцінка судді може виходити за межі правових рамок.

Постформалізм Бразилії – це спроба з'єднати нормативність з гуманістичним підходом, в якому право розглядається як «живий інструмент» соціального прогресу. Судова практика показує, що судді активно застосовують конституційні принципи для захисту соціальних прав, навіть тоді, коли законодавство містить прогалини.

У кримінальному праві Німеччини переважає доктринальний формалізм, що виявляється у системності та логічній побудові норм, а також у стабільності судової практики. На противагу Нідерланди відомі прагматичним та інструментальним підходом, де ефективність і доцільність часто превалюють над чистою догматикою. Це сприяє швидкому реагуванню на суспільні виклики, проте створює ризики вибіркового застосування права та нерівності перед законом. Порівняння цих двох систем показує, що правовий пуризм не завжди корелює з ефективністю чи справедливістю. У Німеччині формалізм забезпечує стабільність і довіру до суду, тоді як у Нідерландах прагматизм іноді породжує відчуття вибіркової правосуддя.

Феномен правового пуризму має амбівалентний характер. З одного боку, він гарантує правову визначеність, стабільність і неупередженість суду, проте з іншого – у своїх крайніх формах він може ізолювати право від соціальної реальності й перетворити судочинство на ритуал без змісту.

Так, аналізуючи підходи різних держав до формування практичної сторони діяльності судів, можна зробити чіткий висновок про те, що обрання того чи іншого напрямку залежить від низки факторів: історичний аспект розвитку держави, ментальні особливості окремих націй, індивідуальне сприйняття судьями необхідності превалювання форми над змістом чи змісту над формою.

Список використаних джерел

1. Берназюк Я. Формалізм та надмірний формалізм: особливості адміністративного судочинства: програма підготовки для підтримання кваліфікації суддів окружних адміністративних судів, 24 лютого 2023 р. URL: <https://constitutionalist.com.ua/formalizm-tanadmirnyj-formalizm-osoblyvosti-administratyvnoho-sudochynstva/>
2. Гордєєв В.В., Гураленко Н.А. Надмірний формалізм в адміністративному судочинстві України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 1. С. 350–353. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2022/88.pdf
3. Постанова Верховного Суду від 18 січня 2023 року, судова справа № 2-246/10 (провадження № 61-6908св22). URL:

ВИСНОВКИ

Отже, процесуальний формалізм, з одного боку, розглядається як необхідна умова належного відправлення правосуддя, оскільки він забезпечує передбачуваність, чітке дотримання правил усіма учасниками процесу та обмежує свавілля суду при застосуванні дискреційних повноважень; а з іншого – є дві негативні крайнощі, яких національні суди зобов'язані уникати, щоб забезпечити справедливість, згідно з вимогами ст. 6 Конвенції та практикою ЄСПЛ.

Надмірний формалізм (або пуризм) – це надмірно суворе (бюрократичне) застосування процесуальних чи процедурних норм, що полягає у невідступному слідуванні формі без урахування суті. Це призводить до неправомірного обмеження права на доступ до суду, яке виникає, коли форма переважає над змістом, а дотримання процедур перетворюється на самоціль, а не засіб забезпечення правосуддя. Його проявами є штучне створення судом процесуальних перешкод, жорстке тлумачення норм права та необґрунтоване повернення позовів, що фактично блокує доступ до судового захисту. Такий підхід ігнорує доцільність, розумність, добросовісність обставин конкретної справи та не забезпечує ефективного захисту прав особи та суспільних інтересів.

Другою крайністю є надмірна гнучкість, яка визнається як негативне нехтування процедурою, яке призводить до нівелювання законних процесуальних вимог.

Верховний Суд та науковці пропонують низку правил для відмежування правомірного формалізму від його надмірних форм. Вони акцентують на тому, що суть справи має переважати над формою, а відступ від принципу правової визначеності допустимий лише для виправлення фундаментальної помилки, а не заради чистого «правового пуризму». Ефективне судочинство вимагає від судів знаходження балансу, застосування суддівського розсуду та мотивованості рішень для забезпечення того, щоб процедурні правила слугували гарантією, а не бар'єром для захисту порушених прав.

Порівняння Польщі, Бразилії, Люксембургу, Німеччини та Нідерландів показує, що ефективна правова система потребує балансу між формалізмом і партикуляризмом. Жорсткий пуризм Польщі гарантує стабільність, але позбавляє право адаптивності; відкритий постформалізм Бразилії забезпечує гуманістичну орієнтацію, але може загрожувати єдності правозастосування. Люксембурзький приклад свідчить про те, що формалізм без доступу до правосуддя руйнує саму суть правової держави.

Вважаємо за необхідне акцентувати на тому, що правовий пуризм є явищем радше негативним, оскільки достатньо часто яскраво прослідковується обмеження прав та свобод окремих осіб у зв'язку з тим, що суди категорично проти індивідуалістичного підходу до кожної справи.

<https://reyestr.court.gov.ua/Review/108553596>

4. Постанова Верховного Суду від 16 березня 2023 року, судова справа № 400/4409/21. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/109601428>

5. Постанова Верховного Суду від 05 серпня 2020 року, судова справа № 177/1163/16-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/90847615>

6. Рішення Європейського суду з прав людини у справі «ТОВ «Фріда» проти України» від 08 грудня 2016 року (Заява № 24003/07). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_c83#Text

7. Рішення Європейського суду з прав людини у справі «Сутяжник проти Росії» (скарга № 8269/02) від 23.07.2009. URL: <http://hrlibrary.umn.edu/russian/euro/Rsutyajnikcase2009.html>

8. Сакара Н. Феномен формалізму в цивільному судочинстві. *Проблеми законності*. 2018. Вип. 143. С. 77–89.

9. Do Formalist Judges Abide By Their Abstract Principles? A Two-Country Study in Adjudication. URL: <https://d-nb.info/1242973664/34>

10. Excessive formalism: when luxembourg's administrative procedure challenges access to justice. URL: <https://chambers.com/articles/excessive-formalism-when-luxembourg-s-administrative-procedure-challenges-access-to-justice>

11. Formalism versus pragmatism – A comparative legal and empirical analysis of the German and Dutch criminal justice systems with regard to effectiveness and efficiency. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1023263X211005983>

References

1. Bernaziuk Y. Formalism and excessive formalism: peculiarities of administrative proceedings: training program for maintaining the qualifications of district administrative court judges, February 24, 2023. URL: <https://constitutionalist.com.ua/formalizm-tanadmirnyj-formalizm-osoblyvosti-administratyvnoho-sudochynstva/> (in Ukrainian).

2. Hordeev V.V., Huralenko N.A. Excessive formalism in administrative proceedings in Ukraine. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2022. No. 1. pp. 350–353. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2022/88.pdf (in Ukrainian).

3. Supreme Court Resolution of January 18, 2023, court case No. 2-246/10 (proceedings No. 61-6908св22). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/108553596> (in Ukrainian).

4. Supreme Court Resolution of March 16, 2023, court case No. 400/4409/21. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/109601428> (in Ukrainian).

5. Supreme Court Resolution of August 5, 2020, court case No. 177/1163/16-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/90847615> (in Ukrainian).

6. Judgment of the European Court of Human Rights in the case of Frida LLC v. Ukraine of December 8, 2016 (Application No. 24003/07). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_c83#Text (in Ukrainian).

7. Decision of the European Court of Human Rights in the case of Sutyazhnik v. Russia (application No. 8269/02) of 23 July 2009. URL: <http://hrlibrary.umn.edu/russian/euro/Rsutyajnikcase2009.html> (in Ukrainian).

8. Sakara N. The phenomenon of formalism in civil proceedings. *Problems of Legality*. 2018. Issue 143. pp. 77–89. (in Ukrainian).

9. Do Formalist Judges Abide By Their Abstract Principles? A Two-Country Study in Adjudication. URL: <https://d-nb.info/1242973664/34>

10. Excessive formalism: when Luxembourg's administrative procedure challenges access to justice. URL: <https://chambers.com/articles/excessive-formalism-when-luxembourg-s-administrative-procedure-challenges-access-to-justice>

11. Formalism versus pragmatism – A comparative legal and empirical analysis of the German and Dutch criminal justice systems with regard to effectiveness and efficiency. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1023263X211005983>

Diana BONDARENKO

student, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9722-6082>

e-mail: dianamusic214@gmail.com

Alina RUCHKO

student, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6736-0739>

e-mail: alina.ruchko2004@gmail.com

"PROCESS FOR THE SAKE OF PROCESS": THE PHENOMENON OF LEGAL PURISM

Introduction. The paper emphasizes the importance of focusing attention on the main task of the judicial process and on the right to a fair trial, taking into account the circumstances of the specific case. The paper emphasizes the importance of focusing attention on the main task of the judicial process and on the right to a fair trial, taking into account the circumstances of the specific case. In addition, it is important to remember about conflicts, gaps in legislation, and shortcomings that must be eliminated for effective legal regulation.

The purpose of the paper is to reveal the meaning of the concept of "excessive formalism" in order to investigate all the negative phenomena that may be associated with it. The study was conducted through the prism of comparing the experience of the Ukrainian state and foreign countries.

Results. The study revealed that the Supreme Court has developed a number of criteria in its practice to distinguish between formalism and excessive formalism. In addition, a comparative analysis of the practice of foreign states revealed that legal purism largely stems from the historical context of a particular state. For example, in Poland, the experience of the socialist system and "formalism of public law" led to the formation of a practice of strict purism. In turn, Brazilian judges rely more on human values.

Conclusion. In the context of formalism, it is particularly important to strike a balance between purism and excessive flexibility, as both have exclusively negative consequences. At the same time, if the "golden mean" is adhered to, it is possible to speak with certainty about the proper administration of justice with strict adherence to all legal principles.

Keywords: procedural formalism, excessive formalism, purism, access to justice, fair trial, efficiency

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.11>
УДК 657

Вікторія Олексіївна СЕМ'ЯНИК

студентка, Львівський національний університет імені І. Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9968-8506>

e-mail: viktoriasemianyuk@gmail.com

Софія Олександрівна КОЗАЧОК

студентка, Львівський національний університет імені І. Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0656-7967>

e-mail: sofiakozachok@lnu.edu.ua

Любов Орестівна ПЕТИК

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>

e-mail: lyubov.petyk@lnu.edu.ua

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АНАЛІЗІ РИЗИКІВ У ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ

У статті досліджено можливості застосування сучасних технологій штучного інтелекту (AI) для виявлення та прогнозування ризиків у сфері публічних закупівель України. Розкрито концепцію ризик-орієнтованого підходу в електронній системі Prozorro та визначено основні категорії ризиків – фінансові, правові, операційні та репутаційні. Особливу увагу приділено українським та міжнародним практикам. На прикладі систем DOZORRO AI, AI Risk Detector (Україна), Contract Finder AI (Велика Британія) та A14Gov Procurement (ЄС) показано ефективність AI у запобіганні корупційним ризикам. Обґрунтовано необхідність інтеграції міжведомчих даних, підвищення прозорості AI-моделей, розвитку Explainable AI, застосування гібридних алгоритмів.

Ключові слова: публічні закупівлі, штучний інтелект, ризик-аналіз, Prozorro, корупційні ризики, машинне навчання, електронні тендери

ВСТУП

Публічні закупівлі є однією з найбільш ризикованих сфер державного управління з огляду на корупцію, неефективність витрат та непрозорі процедури. За даними OECD, до 30 % державних закупівельних витрат у різних країнах можуть містити ознаки нераціонального використання ресурсів [1]. У контексті цифрової трансформації особливо важливим є впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ), здатних аналізувати великі масиви даних та виявляти порушення, які неможливо виявити вручну.

МЕТА роботи – аналіз можливостей застосування технологій ШІ для ідентифікації та прогнозування ризиків у сфері публічних закупівель України, оцінювання сучасних практик та формування рекомендацій з удосконалення системи ризик-менеджменту Prozorro.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У дослідженні застосовано:

- методи машинного навчання (ML) для аналізу історичних даних закупівель;
- методи NLP для оброблення текстів тендерної документації;
- графовий аналіз для виявлення зв'язків між суб'єктами закупівель;
- порівняльний аналіз для оцінювання міжнародних практик застосування ШІ;
- статистичний аналіз для узагальнення даних Prozorro та DOZORRO AI.

Джерельну базу становили офіційні звіти Prozorro, Transparency International Ukraine, OECD, а також регламентні документи та наукові публікації 2020–2024 рр.

РЕЗУЛЬТАТИ

Публічні закупівлі є однією з найуразливіших сфер

державного управління з погляду корупційних ризиків та неефективного використання бюджетних коштів. За даними [1], у багатьох країнах до 20–30 % витрат у державних закупівлях мають ознаки нераціонального використання ресурсів. В умовах цифровізації державного сектору особливої актуальності набуває впровадження технологій ШІ, які здатні забезпечити автоматичний аналіз великих масивів даних, виявлення закономірностей, а також попередження потенційних ризиків у закупівлях.

Ризик у сфері публічних закупівель визначено як ймовірність виникнення подій, що можуть призвести до неефективного або незаконного використання бюджетних коштів [2].

До основних типів ризиків належать:

- фінансові (завищення цін, приховані платежі, демпінг);
- правові (порушення законодавства, некоректна кваліфікація учасників);
- операційні (недоліки у процедурі, технічні збої);
- репутаційні (зниження довіри до системи Prozorro).

Традиційно оцінювання ризиків здійснювалося аналітиками вручну на основі статистичних показників. Проте обсяг інформації, який генерує система публічних закупівель, перевищує аналітичні можливості людини, що створює потребу у застосуванні інтелектуальних алгоритмів.

ШІ у сфері публічних закупівель охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких забезпечує окремий елемент аналітичної системи ризик-менеджменту. Найбільш поширеними технологічними підходами є машинне навчання (Machine Learning, ML), оброблення природної мови (Natural Language Processing, NLP) та аналіз соціальних зв'язків (Graph Analysis, GA).

1. *Машинне навчання (ML)*. Цей підхід передбачає

застосування алгоритмів, здатних автоматично навчатися на основі історичних даних про закупівлі та виявляти закономірності, які свідчать про підвищений ризик порушень.

У системі публічних закупівель такі алгоритми можуть аналізувати тисячі завершених тендерів, порівнювати характеристики переможців, рівень конкуренції, частоту участі компаній, суму контрактів та інші параметри. Наприклад, якщо компанія постійно перемагає в тендерах одного замовника з мінімальною конкуренцією або якщо ціни на її товари систематично перевищують ринкові, модель машинного навчання позначає таку закупівлю як ризикову.

Застосування ML дає змогу формувати автоматизовані рейтинги ризику тендерів, прогнозувати ймовірність змови або завищення цін, а також визначити аномальні відхилення від типових ринкових умов.

2. *Оброблення природної мови (NLP)*. NLP-технології застосовуються для автоматичного аналізу текстових документів: тендерних оголошень, технічних специфікацій, договорів, додатків тощо.

Мета NLP – виявити формулювання, які можуть обмежувати конкуренцію або штучно «під конкретного постачальника» прописувати умови участі. Наприклад, алгоритми NLP можуть розпізнавати в тексті ознаки дискримінаційних вимог, таких як «досвід виконання аналогічних робіт лише з державними структурами» чи «наявність обладнання певного бренду».

Крім того, оброблення текстів дає змогу виявляти невідповідності між умовами тендеру та поданими пропозиціями, а також автоматично порівнювати договори з оголошеннями на етапі виконання контрактів.

Сучасні NLP-моделі здатні працювати з українською мовою, що робить їх ефективним інструментом у системах Prozorro та DOZORRO.

3. *Аналіз соціальних зв'язків (GA)*. Цей напрям базується на побудові графів – мережевих структур, які відображають зв'язки між учасниками публічних закупівель: компаніями, замовниками, кінцевими бенефіціарами, контактними особами тощо. За допомогою GA можна виявити приховані взаємозв'язки між учасниками торгів: наприклад, якщо різні компанії мають спільних засновників, адресу реєстрації, номери телефонів чи подають пропозиції з одного IP-адресу. Такі мережеві зв'язки часто вказують на ризик змови або використання «технічних учасників» для імітації конкуренції.

Крім того, графові алгоритми дають змогу визначити центри впливу в системі закупівель – компанії, які контролюють значну частину контрактів у певній галузі або регіоні, що може бути ознакою монополізації ринку.

У комплексі ці три напрями створюють багаторівневу систему аналітики, яка не лише виявляє порушення, а й прогнозує ризики ще на етапі планування закупівель. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління ризиками у публічному секторі, які передбачають перехід від реактивного контролю до проактивного аналізу.

В Україні з 2020 р. запроваджено систему Prozorro Risk Indicators, в якій алгоритми автоматично визначають понад 50 типів ризиків. З 2023 р. в тестовому режимі почала працювати система DOZORRO AI, що застосовує ML-алгоритми для виявлення підозрілих тендерів [3].

Кейси застосування ШІ у сфері публічних закупівель.

Кейс 1. DOZORRO AI (Україна)

Одним з найуспішніших прикладів впровадження технологій ШІ у сфері публічних закупівель в Україні є система DOZORRO AI, розроблена організацією Transparency International Ukraine у співпраці з Prozorro. У 2023 р. запущено інноваційний модуль «AI Risk Detector», що поєднав алгоритми ML, статистичного аналізу та NLP для автоматичного виявлення порушень у державних закупівлях.

Модуль аналізує понад 200 параметрів кожної закупівлі, серед яких – кількість учасників, повторюваність переможців, часові проміжки між оголошеннями, схожість цінкових пропозицій, взаємозв'язки між компаніями та замовниками. На основі цих факторів система формує індекс ризику – показник, що відображає ймовірність змови чи неефективного використання коштів.

Згідно з аналітичним звітом DOZORRO за 2023 р., алгоритм позначив 6,4 % усіх процедур як потенційно ризикові. Подальша перевірка цих тендерів підтвердила понад 1,2 млрд грн потенційно зекономлених бюджетних коштів, оскільки замовники скасували або змінили умови сумнівних закупівель [4, с. 27].

Система продовжує вдосконалюватися – нині до моделі інтегрують графові алгоритми для виявлення прихованих зв'язків між учасниками та мовні моделі для аналізу формулювань тендерної документації.

Кейс 2. Contract Finder AI (Велика Британія)

Велика Британія є однією з країн, що активно інтегрують ШІ у систему публічних закупівель. У 2022 р. Cabinet Office спільно з Crown Commercial Service запустили ініціативу «Contract Finder AI», мета якої посилення контролю за виконанням державних контрактів.

Система застосовує ML та семантичний аналіз документів для перевірки понад 200 000 контрактів і порівняння їхніх умов з історичними даними. Алгоритм виявляє повторювані шаблони взаємодії між підрядниками та державними службовцями, ознаки конфлікту інтересів і нетипові умови контрактів, які можуть вказувати на змову.

Завдяки впровадженню Contract Finder AI уряд виявив понад 1 800 потенційно сумнівних контрактів. За підсумками перевірки у 2022–2023 рр. запобігли укладанню фіктивних угод на суму понад 80 млн фунтів стерлінгів. Крім того, система дала змогу скоротити час аудиту з 30 днів до 2 днів, що підвищило оперативність реагування контролюючих органів [4, с. 54]. Нині платформу інтегровано з державним порталом UK Contracts Finder, вона застосовується у 12 відомствах центрального уряду.

Кейс 3. AI4Gov Procurement (ЄС)

ЄС активно підтримує цифровізацію державного управління, зокрема у сфері закупівель. У 2024 р. в межах програми «Horizon Europe» реалізовано пілотний проєкт AI4Gov Procurement, що спрямовано на виявлення корупційних ризиків та аномалій у тендерних оголошеннях.

Система об'єднує кілька методів ШІ: ML, NLP та мережевий аналіз. Вона аналізує дані з 15 державних закупівельних порталів країн ЄС, що охоплює понад 2,5 млн тендерів. Завдяки застосуванню гібридних алгоритмів досягнуто 92 % точності у виявленні ризикових тендерів і 87 % точності у прогнозуванні потенційних порушень.

AI4Gov не лише виявляє підозрілі схеми, а й надає

інтерактивні дашборди для аналітиків Європейського бюро з питань боротьби з шахрайством (OLAF), що дає змогу у режимі реального часу відслідковувати підозрілі закупівлі у сфері інфраструктури, оборони, освіти тощо [5, с. 11].

Європейська комісія планує у 2025–2026 рр. розширити проєкт до повноцінної аналітичної екосистеми, інтегрованої з національними аудитними системами держав-членів ЄС.

Аналіз наведених кейсів свідчить, що застосування технологій ШІ у сфері публічних закупівель забезпечує три ключові ефекти:

- зниження корупційних ризиків через автоматичне виявлення змов і конфліктів інтересів;
- підвищення ефективності контролю завдяки скороченню часу аналітичних перевірок у десятки разів;
- оптимізацію бюджетних витрат, оскільки системи ШІ допомагають запобігти укладанню неефективних або фіктивних контрактів.

Так, інтеграція інтелектуальних систем у сферу державних закупівель стає не лише технологічним трендом, а й необхідною умовою прозорості, доброчесності та підзвітності у використанні державних фінансів.

У 2024 р. система публічних закупівель Prozorro продовжила активну інтеграцію інструментів ШІ для підвищення ефективності автоматичного ризик-аналізу. Зокрема, модуль AI Risk Detector, створений у партнерстві з проєктом Transparency International Ukraine та за підтримки USAID/UK Aid “TAPAS”, оновлено із застосуванням удосконалених моделей ML і NLP. Мета оновлення – автоматизоване виявлення ознак потенційних порушень і корупційних ризиків ще на етапі оголошення або оцінювання тендерів [4, с. 26].

Алгоритми, розроблені в межах системи, здійснюють аналіз понад 250 параметрів кожної закупівлі, включно з кількістю учасників, історією їх участі в інших процедурах, різницею між очікуваною та кінцевою вартістю, структурою тендерної документації, а також часовими аномаліями в публікації чи внесенні змін. Крім того, моделі ШІ було інтегровано з Graph Analytics, що дає змогу виявляти приховані зв'язки між компаніями через спільних засновників, директорів чи повторювані контактні дані [5, с. 9].

За результатами річного звіту Prozorro за 2024 р., після впровадження оновлених алгоритмів кількість виявлених ризикових процедур зросла на 42 % порівняно з 2023 р. Якщо у 2023 р. система ідентифікувала близько 25,4 тис. ризикових закупівель, то у 2024 р. цей показник сягнув понад 36 тис. процедур. Найчастішими видами ризиків стали:

- участь лише одного учасника (ознака відсутності конкуренції);
- систематичні перемоги тих самих постачальників в одного замовника;
- аномальні коливання цінових пропозицій у короткий проміжок часу;
- текстові патерни у тендерній документації, що натякають на «під конкретного постачальника».

Застосування ШІ дало змогу суттєво скоротити час реагування аудиторських органів. Якщо у 2022–2023 рр. перевірка потенційно ризикової закупівлі тривала 3–5 днів, то у 2024 р. середній час аналізу скоротився до 1,8 дня, тобто швидкість реагування зросла майже вдвічі.

Завдяки автоматичній пріоритизації ризиків Державна аудиторська служба України змогла перевірити на 28 % більше процедур, ніж у попередньому році [6, с. 41].

Важливим показником є й точність прогнозування ризику, що після кількох циклів перенавчання моделей досягла 91 %, що свідчить про високий рівень адаптивності системи. Алгоритми також змогли виявити понад 4 700 потенційних порушень, з яких близько 63 % підтверджено аудиторами, а орієнтовна сума запобіглих бюджетних втрат склала понад 1,6 млрд грн.

Крім того, у 2024 р. Prozorro розпочала експериментальне застосування генеративних моделей ШІ для автоматичного створення ризикових профілів замовників. Такі профілі поєднують аналітику фінансової поведінки замовника, історію тендерів та дані з відкритих реєстрів (YouControl, Clarity Project тощо). Це дало змогу сформувати *інтегрований індекс прозорості*, що став основою для рейтингування державних установ за рівнем дотримання принципів доброчесності у закупівлях.

Так, підсумки 2024 р. підтверджують, що інтеграція ШІ у Prozorro перетворила систему на інтелектуальну платформу превентивного антикорупційного контролю, де рішення приймаються не постфактум, а на основі прогнозної аналітики. Отже, технології ШІ довели свою ефективність у зниженні корупційних ризиків, підвищенні прозорості та результативності державних закупівель в Україні.

ВИСНОВКИ

Подальший розвиток системи аналізу ризиків у сфері публічних закупівель має бути спрямовано на посилення аналітичних можливостей, підвищення рівня довіри до алгоритмів ШІ та розширення джерел даних, які використовуються для навчання моделей. З огляду на досвід роботи систем Prozorro та DOZORRO у 2024 р., можна виокремити кілька ключових напрямів вдосконалення [3, с. 12].

1. Розширення набору даних за рахунок інтеграції міжвідомчої інформації. На сьогодні система ризик-аналізу спирається переважно на дані з електронної платформи Prozorro. Однак для комплексного оцінювання ризиків доцільно інтегрувати інформацію з податкових, митних і судових баз, а також з державних реєстрів бенефіціарних власників та Єдиного державного реєстру судових рішень. Це дасть змогу алгоритмам виявляти потенційні ризики, що пов'язані не лише з самою закупівлею, а й із фінансовою історією, борговими зобов'язаннями чи судовими спорами учасників [2].

2. Впровадження гібридних алгоритмів на основі поєднання машинного навчання та експертних методів. Нині автоматичний ризик-аналіз базується переважно на статистичних моделях машинного навчання, які прогнозують ризики за історичними даними [1]. Проте ефективність таких моделей можна посилити шляхом поєднання їх з експертними системами, що враховують галузеву специфіку. Гібридні алгоритми дають змогу не лише виявляти аномалії в даних, а й інтерпретувати їх причини. Наприклад, якщо ШІ зафіксував нетипову зміну ціни у будівельному тендері, система експертних правил може уточнити, чи це спричинено ринковими коливаннями вартості матеріалів, чи має ознаки маніпуляції. Таке поєднання дасть змогу досягти вищої точності прогнозів і мінімізувати кількість помилкових

спрацювань [5, с. 28].

3. Забезпечення прозорості алгоритмів ШІ та можливості аудиту їхніх рішень. Однією з ключових проблем застосування ШІ у сфері державного управління є «чорна скринька» – ситуація, коли рішення моделі не може бути пояснено або перевірено зовнішніми аудитором [1, с. 44].

Для збереження довіри до системи публічних закупівель доцільно розробити механізми інтерпретації моделей (Explainable AI), які дають змогу простежити, чому система визначила певний тендер як ризиковий. Крім того, варто забезпечити відкритість алгоритмів і навчальних даних, оприлюднюючи їх у формі відкритого коду або знеособлених датасетів. Це сприятиме розвитку незалежного аудиту, залученню науковців до перевірки моделей і підвищенню загального рівня довіри суспільства до технологій ШІ [3, с. 27].

4. Розвиток співпраці з науковими установами та освітніми центрами. Для формування стійкої національної екосистеми інтелектуальних технологій у сфері публічних закупівель важливо налагодити системну взаємодію між державними структурами, IT-сектором і

науковими закладами. Університети, що мають потужні школи з аналітики даних та кібернетики (наприклад, КНЕУ, КПІ, ЛНУ ім. Франка), можуть бути партнерами у створенні вітчизняних аналітичних моделей ШІ, адаптованих до українського ринку. Це дасть змогу не лише зменшити залежність від закордонного програмного забезпечення, а й сформувати власну школу антикорупційної аналітики.

Також доцільно створити державну програму підтримки досліджень у сфері етичного та прозорого застосування ШІ, включно з грантами на розроблення аналітичних платформ для державних закупівель [4, с. 115].

Отже, застосування технологій ШІ у сфері публічних закупівель є дієвим інструментом для мінімізації ризиків та підвищення прозорості державних фінансів.

Розроблені в Україні системи Prozorro Risk Indicators та DOZORRO AI довели ефективність автоматизованого моніторингу, що забезпечує значну економію бюджетних коштів.

Подальший розвиток аналітичних моделей ШІ сприятиме формуванню довіри до державних закупівель і зміцненню економічної безпеки країни.

References

1. OECD. Public Procurement and Corruption Risk: Data-driven analysis. Paris, 2022.
2. Law of Ukraine "On Public Procurement" No. 922-VIII of 25.12.2015. (in Ukrainian).
3. Prozorro. Annual report 2024. Kyiv, 2024. (in Ukrainian).
4. Transparency International Ukraine. AI Risk Detector in Public Procurement: Annual Report 2023.
5. European Commission. AI4Gov Procurement Project Overview. Brussels, 2024.

Viktorii SEMIANYK

student, Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9968-8506>
e-mail: viktoriasemianykh@gmail.com

Sofiia KOZACHOK

student, Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0656-7967>
e-mail: sofiakozachok@lnu.edu.ua

Liubov PETYK

PhD in Economics, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>
e-mail: lyubov.petyk@lnu.edu.ua

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN RISK ANALYSIS IN PUBLIC PROCUREMENT

The paper explores the possibilities of applying modern artificial intelligence (AI) technologies to identify and predict risks in the field of public procurement in Ukraine. It reveals the concept of a risk-oriented approach within the Prozorro electronic procurement system and identifies the main categories of risks, including financial, legal, operational, and reputational ones. The paper examines machine learning, natural language processing (NLP), and graph analysis tools used for automated procurement monitoring and their role in detecting early signs of collusion, price manipulation, discriminatory requirements, and hidden links between bidders.

Special attention is paid to Ukrainian and international best practices. Using the examples of DOZORRO AI, AI Risk Detector (Ukraine), Contract Finder AI (UK), and AI4Gov Procurement (EU), the paper demonstrates the effectiveness of AI in preventing corruption risks, reducing the number of inefficient procurements, and increasing transparency in public spending. According to official statistics, updated Prozorro algorithms identified over 36,000 risky procurements in 2024—an increase of 42% compared to the previous year—and prevented more than UAH 1.6 billion in potential losses.

The paper substantiates the need to integrate interagency data, increase AI model transparency, develop Explainable AI, apply hybrid algorithms, and expand cooperation with research institutions. It highlights that systems like Prozorro and DOZORRO AI are gradually evolving into intelligent platforms for proactive anti-corruption control, enhancing the efficiency of public financial management. It concludes that the implementation of AI in the public procurement sector is a key factor in strengthening integrity and economic security.

Keywords: public procurement, artificial intelligence, risk assessment, machine learning, natural language processing, corruption prevention, anomaly detection, electronic tendering

Юрій Сергійович **ЧУБАТИЙ**

аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3987-0946>

e-mail: ChubatyiYS@gmail.com

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ В ЄС: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті розглянуто адміністративно-правові механізми регулювання мобільного зв'язку в ЄС як інструмент забезпечення ефективного функціонування ринку електронних комунікацій. Визначено ключові елементи адміністративно-правового регулювання мобільного зв'язку в ЄС та проаналізовано можливості їх адаптації в українській правовій системі. Розкрито зміст нормативної бази ЄС, зокрема Європейського кодексу електронних комунікацій. Визначено інституційні моделі регулювання мобільного зв'язку та практики захисту прав споживачів.

Ключові слова: адміністративне право, мобільний зв'язок, Європейський Союз, електронні комунікації, регулятор, роумінг, правове регулювання

ВСТУП

В цифрову епоху, коли мобільний зв'язок став важливою послугою, зростає і потреба в узгодженому правовому регулюванні відносин в цьому секторі за допомогою сучасних адміністративних засобів. В ЄС управління електронними комунікаціями, зокрема мобільними послугами, здійснюється за допомогою застосування гармонізованої правової бази, що ґрунтується на загальноєвропейських стандартах. Застосування європейського досвіду регулювання мобільного зв'язку Україною, яка прагне набути повноправне членство в ЄС, постає важливим фактором у механізмі наближення національного законодавства до правових стандартів ЄС в цій сфері та належного врегулювання ринку надання послуг мобільного зв'язку.

Аналіз зарубіжних наукових джерел надає змогу зрозуміти, що основні дискусії точаться навколо таких питань, як з'ясування меж діяльності регуляторних органів адміністративно-правового регулювання мобільного зв'язку, трансформація правових інструментів, що регулюють доступ до мереж та частотних ресурсів, а також необхідність захисту прав користувачів у контексті розширення цифрової інфраструктури. Так, в роботі Л. Гжибовського проаналізовано вплив регуляторної політики на ціни та попит на послуги мобільного зв'язку в ЄС [1]. М. Фальх розглядає досвід ЄС в державному регулюванні ринку міжнародного роумінгу [2]. О. Гіська, М. Матінмікко-Блю, П. Ахокангас, С. Йрйоля та Д. Гордон досліджують регуляторні виклики та наслідки Європейського кодексу електронних комунікацій для місцевих мереж мобільного зв'язку [3].

В українській науці проблематика визначення та застосування адміністративно-правових механізмів регулювання мобільного зв'язку досліджується у межах більш широкого питання інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС. Так, Ю. Репіна аналізує стан нормативно-правового наближення між Україною та ЄС у секторі телекомунікаційних послуг, що засновані на умовному доступі або складаються з нього, з наданням пропозицій на виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [4]. Я. Білоус досліджує досвід європейських країн в адміністративно-правовому регулюванні інформаційних технологій, зокрема приділено увагу

позитивному досвіду Естонії [5]. Водночас, незважаючи на наявність певних наукових праць з цієї теми, залишається помітна прогалина в систематичному аналізі правових моделей регулювання мобільного зв'язку ЄС з погляду їхньої адаптивності в рамках української адміністративної системи. Зважаючи на актуальність питань належного врегулювання ринку надання послуг мобільного зв'язку, постає необхідність у дослідженні правових інструментів ЄС в цій сфері, визначенні ключових регуляторних механізмів, які сформували сучасну модель ЄС у сфері надання послуг мобільного зв'язку, а також застосування цього досвіду Україною.

МЕТА статті – аналіз адміністративно-правових механізмів регулювання мобільного зв'язку в ЄС, опанування цього досвіду та формулювання низки конкретних рекомендацій для оптимізації адміністративно-правового регулювання відносин у сфері надання послуг мобільного зв'язку в Україні..

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано багаторівневий методологічний підхід, що поєднував порівняльно-правовий, доктринальний та функціональний аналіз адміністративно-правових механізмів регулювання мобільного зв'язку в ЄС.

Метод порівняння застосовано для аналізу та зіставлення регуляторних моделей ЄС та України.

Доктринальний метод застосовано для аналізу та синтезу теоретичних основ у процесі визначення адміністративно-правових механізмів регулювання мобільного зв'язку, зокрема тих, що стосуються регуляторного нагляду, доступу до ринку, розподілу радіочастотного спектру та захисту прав споживачів. Для вивчення зарубіжного досвіду з перспективою його застосування Україною в дослідженні також застосовано елементи функціонального аналізу конкретних інституційних механізмів регулювання мобільного зв'язку в ЄС.

РЕЗУЛЬТАТИ

Регулювання мобільного зв'язку в ЄС. Регулювання мобільного зв'язку в ЄС здійснюється за допомогою застосування комплексної, багаторівневої правової бази, що ґрунтується, як на лібералізації ринку, так і на захисті основних прав споживачів. Протягом останніх

двох десятиліть регуляторний механізм ЄС в цій сфері поступово відмовлявся від національних телекомунікаційних режимів та прагнув гармонізації правового простору, що базується на спільних адміністративно-правових інструментах та принципах. Ця трансформація завершилася прийняттям Європейського кодексу електронних комунікацій, який консолідував попередні регуляторні директиви та суттєво оновив структуру управління мобільним зв'язком у державах-членах [6].

В основі цієї системи лежить принцип технологічної нейтральності, який зобов'язує регуляторів та законодавців розробляти політику, яка не сприяє конкретним технологіям чи учасникам ринку. Такий підхід гарантує, що правові норми залишаються адаптивними до нових інновацій, таких як мережі 5G або супутникові мобільні послуги. Держави-члени, зберігаючи певні національні компетенції, зобов'язані впроваджувати внутрішні правила, які повністю відображають цей загальноєвропейський принцип, зокрема через дії національних регуляторних органів, незалежність яких юридично захищена законодавством ЄС.

Крім того, регуляторна модель ЄС в цій сфері відповідає принципам пропорційності та прозорості у прийнятті адміністративних рішень, зокрема стосовно розподілу та управління радіочастотним спектром. На відміну від жорстких моделей ліцензування ЄС сприяє спільному використанню радіочастотного спектру та механізмам вторинної торгівлі, що дає змогу ефективно використовувати обмежені ресурси та підвищувати конкурентоспроможність ринку. Цей перехід від ексклюзивного ліцензування до більш динамічної регуляторної методики значно сприяв зменшенню бар'єрів для входу на ринок мобільного зв'язку операторів, що надають якісні послуги.

Окремою визначальною рисою регуляторної моделі ЄС є систематичний моніторинг порушень прав користувачів. Кодекс передбачає широкий спектр гарантій для споживачів, починаючи від чітких договірних зобов'язань, що покладаються на операторів, і закінчуючи можливістю перенесення даних та правом змінювати постачальників послуг без штрафних санкцій. Зокрема, Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2022/612 від 6 квітня 2022 р. про роумінг у мережах мобільного зв'язку загального користування в межах ЄС (переглянутий) забороняє операторам стягувати додаткові збори за роумінг у межах ЄС [7]. Це положення є прикладом здатності ЄС інтегрувати регуляторну узгодженість з відчутними перевагами для споживачів, що досягається завдяки адміністративній співпраці та скоординованому впровадженню трансграничних заходів.

Ефективним механізмом регулювання мобільного зв'язку в ЄС є адміністративне вирішення спорів. Держави-члени зобов'язані забезпечити наявність ефективних позасудових механізмів, які дають змогу користувачам вирішувати конфлікти з постачальниками послуг мобільного зв'язку без надмірних витрат, або затримок. Ці механізми контролюються національними регуляторними органами, які мають право вживати коригувальні заходи, коли це необхідно. Так, система поєднує адміністративну гнучкість із правозастосовним наглядом, що забезпечує як правову визначеність, так і реагування на динаміку ринку.

Адміністративно-правове регулювання мобільного

зв'язку в Україні. Регулювання мобільного зв'язку в Україні зазнало суттєвої трансформації за останні роки, зокрема в контексті узгодження національного законодавства про телекомунікації зі стандартами ЄС. Поштовхом для цієї перебудови є як юридичні зобов'язання, взяті в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, так і зростаюча практична потреба забезпечити прозорість, конкурентоспроможність та захист прав споживачів у секторі електронних комунікацій. Україні важливо та необхідно формувати координовану з ЄС політику, беручи до уваги стратегічні документи ЄС та задекларовані цілі в комплексі [8, с. 4], а також впроваджувати ці стандарти у національне законодавство.

Головним законодавчим актом у сфері регулювання мобільного зв'язку є Закон України «Про електронні комунікації», положення якого запровадили комплексну концептуальну та процедурну основу для регулювання доступу до ринку, прав та обов'язків постачальників, розподілу радіочастотного спектру та механізмів вирішення спорів [9]. Вперше включено до національного законодавства поняття «технологічної нейтральності», тим самим визнаючи принцип, що регуляторні положення не повинні надавати перевагу одному типу технології електронних комунікацій над іншим.

На інституційному рівні регулювання мобільного зв'язку в Україні здійснює Національна комісія з державного регулювання електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання поштових послуг. Комісія наділена регуляторними, ліцензійними та наглядовими функціями, включаючи забезпечення не дискримінаційного доступу до основної інфраструктури та запобігання зловживанням на ринку. Зокрема, її повноваження поширюються на розподіл та моніторинг використання радіочастотного спектру, управління номерними ресурсами та накладення адміністративних санкцій за недотримання регуляторних норм.

З процедурного погляду режим ліцензування в Україні змінився від дискреційної моделі до моделі, що базується на прозорості та передбачуваності. Цей перехід очевидний у заміні загальних ліцензій дозволами на електронні комунікації, які підлягають чітко визначеним критеріям прийнятності та контролю. Однак практичне впровадження цих механізмів залишається нерівномірним і супроводжується частими проблемами, пов'язаними з доступністю до інфраструктури та затримками у гармонізації використання радіочастот за стандартами ЄС.

Актуальною проблемою, що обговорюється в українському правовому полі, є спроба запровадити обов'язкову реєстрацію всіх абонентів мобільного зв'язку, включаючи користувачів передплатеного зв'язку. Хоча ця ініціатива оформлена як захід безпеки, вона викликала значні дебати стосовно балансу між громадською безпекою та конституційними правами, зокрема правом на приватність та свободу спілкування.

Крім того, практична реалізація конкурентного нейтралітету серед постачальників послуг все ще перебуває на початковому етапі. Закон України «Про електронні комунікації» передбачає рівне ставлення та забороняє невідправдані бар'єри для виходу на ринок, однак на практиці домінуючі оператори продовжують мати значні важелі впливу, зокрема у тендерах на використання радіочастотного спектру та розгортанні інфраструктури.

Можливості держави здійснювати антимонопольний нагляд ex-post через незалежні регуляторні органи залишаються обмеженими, що вимагає посилення мужвдомчої координації між відповідними інституціями.

Порівняльний аналіз адміністративно-правових механізмів регулювання мобільного зв'язку в ЄС та Україні. Фундаментальна відмінність в адміністративно-правовому регулюванні мобільного зв'язку в ЄС та Україні полягає в ефективності застосування адміністративних механізмів регулювання мобільного зв'язку. В країнах ЄС не тільки нормативно закріплено, але й реально діє принцип технологічної нейтральності, який гарантує, що адміністративні регулятори не надають переваги одній формі комунікаційної технології над іншою. Тому процедури ліцензування в рамках ЄС розроблено так, щоб бути мінімально нав'язливими, зосереджуючись на умовах доступу та чесній конкуренції, а не на технічних специфікаціях. В Україні прийняття адміністративних рішень залишається тісно пов'язаним з політикою безпеки, особливо стосовно розподілу радіочастотного спектру та контролю над критичною інфраструктурою. Національна комісія видає дозволи та здійснює нагляд за дотриманням вимог, але не має інституційної автономії, якою користуються регуляторні органи країн-членів ЄС.

Регулювання роумінгових послуг в ЄС та Україні також має свою специфіку. Як вище зазначено, політика ЄС, яку закріплено в Регламенті (ЄС) 2022/612, забороняє операторам стягувати додаткові збори за використання мобільного зв'язку в межах ЄС. Це підкріплено механізмами адміністративного моніторингу, зобов'язаннями стосовно прозорості та політикою добросовісного використання. Україна офіційно зобов'язалася інтегруватися до спільного роумінгового простору ЄС до 2026 р. відповідно до умов оновленої Угоди про асоціацію. Однак адміністративна інфраструктура, необхідна для цієї інтеграції, зокрема транскордонне забезпечення прав споживачів та зобов'язань операторів, залишається на ранніх стадіях розвитку.

Ще одна суттєва відмінність стосується управління радіочастотним спектром. В ЄС політика стосовно розподілу радіочастотного спектру регулюється набором обов'язкових принципів, що підкреслюють ефективний розподіл, конкурентну нейтральність та механізми скоординованого спільного використання. Адміністра-

тивні органи мають забезпечити прозорий аукціон ліцензій та надання меншим операторам повноцінного доступу. Україна вживає заходів для впровадження конкурентних аукціонів та спільного використання інфраструктури, але це супроводжується певними проблемами, включаючи обмежену доступність радіочастотного спектру в певних регіонах через тривалі військові операції та бюрократичну інерцію в перерозподілі радіочастотного спектру.

ВИСНОВКИ

Зважаючи на викладені аргументи, адміністративне регулювання мобільного зв'язку в Україні потребує більш посиленої конвергенції з практикою ЄС в цій сфері. Структурні реформи, спрямовані на інституційну незалежність, процедурну прозорість та деполітизацію управління радіочастотним спектром, залишаються єдиним способом оптимізувати застосування адміністративно-правових механізмів регулювання мобільного зв'язку та підвищити якість надання відповідних послуг. Для належного проведення цих реформ слід здійснити такі заходи: 1) посилити незалежність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання поштових послуг, законодавчо закріпивши чітке розмежування між регуляторним та політичним впливом в управлінні цією комісією, що має підкріплюватися прозорими механізмами призначення складу комісії та її підзвітності; 2) визначити адміністративну процедуру позасудового врегулювання спорів між кінцевими користувачами та постачальниками послуг мобільного зв'язку, що забезпечить доступний та ефективний механізм правового захисту, зокрема стосовно порушень прав споживачів у договірних та платіжних спорах; 3) прийняти адміністративні процедури, що сприятимуть спільному використанню інфраструктури між операторами, одночасно запроваджуючи єдину систему перерозподілу та повторного використання радіочастотного спектру, особливо в густонаселених міських районах; 4) впровадити централізовану цифрову платформу, що контролюється цією комісією, для публікації стандартизованої, порівняльної інформації про пропозиції мобільних послуг, рівень скарг та контрольні показники ефективності, що розширить можливості споживачів та сприятиме підзвітності операторів.

Список використаних джерел

1. Grzybowski L. Regulation of Mobile Telephony across the European Union: An Empirical Analysis. *J Regul Econ*. 2005. № 28. pp. 47–67. URL: <https://doi.org/10.1007/s11149-005-2355-x>
2. Falch M. International Roaming of Mobile Services: The Need for Regulation. *Telecommunication Economics. Lecture Notes in Computer Science* / ed. A.M. Hadjiantonis, B. Stiller. 2012. Vol. 7216. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-30382-1_4
3. Gisca O., Matinmikko-Blue M., Ahokangas P., Yrjölä S., Gordon J. Regulatory challenges and implications of the European electronic communications code (EECC) for local mobile communication network business. *Telecommunications Policy*. 2023. № 47 (10). URL: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102651>
4. Репіна Ю.С. Поточний стан та перспективи нормативно-правового наближення між Україною та ЄС у секторі телекомунікаційних послуг, що засновані на умовному доступі або складаються з нього. *Київський часопис права*. 2023. № 4. С. 146–152. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2023.4.21>
5. Білоус Я. Європейський досвід адміністративно-правового регулювання інформаційних технологій: позитивний досвід для України. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2024. № 3 (63). С. 210–214. URL: <https://doi.org/10.51647/kelm.2024.3.33>
6. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2018/1972 від 11 грудня 2018 року про запровадження Європейського кодексу електронних комунікацій. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_013-18#Text
7. Regulation (EU) 2022/612 of the European Parliament and of the Council of 6 April 2022 on roaming on public mobile communications networks within the Union (recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/612/oj/eng>
8. Мальон Л. На шляху до Єдиного цифрового ринку ЄС: Телекомунікації / Дослідження політики в контексті

імплементатії Додатку XVII-3 Угоди про асоціацію. ГО «Український центр європейської політики». 2021. 33 с. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/ucep_report_telecom_1.06.2021.pdf

9. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

References

1. Grzybowski L. Regulation of Mobile Telephony across the European Union: An Empirical Analysis. *J Regul Econ*. 2005. № 28. pp. 47–67. URL: <https://doi.org/10.1007/s11149-005-2355-x>
2. Falch M. International Roaming of Mobile Services: The Need for Regulation. *Telecommunication Economics. Lecture Notes in Computer Science* / ed. A.M. Hadjiantonis, B. Stiller. 2012. Vol. 7216. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-30382-1_4
3. Gisca O., Matinmikko-Blue M., Ahokangas P., Yrjölä S., Gordon J. Regulatory challenges and implications of the European electronic communications code (EECC) for local mobile communication network business. *Telecommunications Policy*. 2023. № 47 (10). URL: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102651>
4. Riepina Yu. Current state and prospects of regulatory approximation between Ukraine and the EU in the sector of conditional-access-based telecommunications services. *Kyiv Journal of Law*. 2023. № 4. С. 146–152. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2023.4.21> (in Ukrainian).
5. Bilous Ya. European experience of administrative and legal regulation of information technologies: Positive experience for Ukraine. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2024. № 3 (63). С. 210–214. URL: <https://doi.org/10.51647/kelm.2024.3.33> (in Ukrainian).
6. Directive (EU) 2018/1972 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 establishing the European Electronic Communications Code. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_013-18#Text (in Ukrainian).
7. Regulation (EU) 2022/612 of the European Parliament and of the Council of 6 April 2022 on roaming on public mobile communications networks within the Union (recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/612/oj/eng>
8. Malion L. On the Way to the EU Digital Single Market: Telecommunications. Policy research in the context of the implementation of Annex XVII-3 of the Association Agreement. Ukrainian Centre for European Policy. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/ucep_report_telecom_1.06.2021.pdf (in Ukrainian).
9. On Electronic Communications: Law of Ukraine of 16 December 2020, No. 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (in Ukrainian).

Yurii CHUBATYI

postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3987-0946>

e-mail: ChubatyiYS@gmail.com

ADMINISTRATIVE AND LEGAL MECHANISMS OF MOBILE COMMUNICATION REGULATION IN THE EU: EXPERIENCE FOR UKRAINE

Introduction. The paper explores administrative and legal mechanisms of mobile communication regulation in the countries of the European Union as a key instrument for ensuring an open, competitive, and technologically neutral environment in the field of electronic communications. Considering Ukraine's European integration course, the study and adaptation of EU legal approaches to mobile communication regulation is of particular relevance. The development of digital infrastructure and the protection of consumer rights are important elements of national security, economic stability, and integration into the single digital market.

The purpose of the paper is to analyze the administrative and legal mechanisms of mobile communication regulation in the EU, to comprehend this experience, and to formulate a number of specific recommendations for optimizing administrative and legal regulation of relations in the field of mobile communication services provision in Ukraine.

Results. The paper examines the features of mobile communication regulation in the EU, analyzes the current state of administrative and legal regulation of mobile communication in Ukraine, and conducts a comparative analysis of administrative and legal mechanisms of mobile communication regulation in the EU and Ukraine. Recommendations for optimizing administrative and legal regulation of relations in the field of mobile communication services provision in Ukraine are formulated. The main administrative and legal mechanisms of mobile communication regulation in the EU are defined: legal regulation of mobile communication, licensing, protection of consumer rights, competition regulation, radio frequency spectrum management, and institutional regulation. Special attention is paid to the gradual implementation of European standards of mobile communication regulation into the Ukrainian legal space.

Conclusions. The conclusion is made about the expediency of in-depth adaptation of certain elements of the European administrative and legal regulation of mobile communication to the Ukrainian legal system. Specific directions for improvement are proposed: development of an independent regulator, implementation of transparent procedures for access to the radio frequency spectrum, improvement of service quality control, and enhancement of the efficiency of out-of-court consumer rights protection.

Keywords: administrative law, mobile communication, European Union, electronic communications, regulator, roaming, legal regulation

Олена Сергіївна КЄЄР

аспірантка, Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1320-6253>

ПРОБЛЕМА ВСТАНОВЛЕННЯ ВІДМІННОСТІ НЕЗАКОННОГО ВИКОРИСТАННЯ З МЕТОЮ ОТРИМАННЯ ПРИБУТКУ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ, БЛАГОДІЙНИХ ПОЖЕРТВ АБО БЕЗОПЛАТНОЇ ДОПОМОГИ ВІД ІНШИХ ВИДІВ ПРАВОПОРУШЕНЬ

Статтю присвячено питанню відокремлення кримінального правопорушення у вигляді незаконного використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги від подібних йому правопорушень, таких як шахрайство, розкрадання майна, заподіяння майнової шкоди через обман, зловживання довірою тощо. Встановлено, що диференціація злочинів є важливим елементом правової системи, яка сприяє точному визначенню правової відповідальності та ефективному застосуванню кримінального права. Зазначено, що незаконне використання гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги з метою отримання прибутку є злочином, що порушує суспільні відносини, пов'язані з соціальною допомогою. Особливістю цього злочину є корисливий мотив, що виражається у прагненні незаконного збагачення за рахунок ресурсів, призначених для благодійності. На основі здійсненого аналізу виявлено, що відмінність від інших категорій правопорушень лежить в площині об'єктів посягання, предмета кримінального правопорушення, ступеню суспільної небезпеки (і відповідно міри відповідальності). Подальші наукові розвідки запропоновано провадити шляхом вивчення зарубіжного досвіду з відповідальності за нецільове використання гуманітарної допомоги та аналізувати специфіку розслідування цієї категорії злочинів.

Ключові слова: гуманітарна допомога, військовий стан, суспільна небезпека, шахрайство, кримінально-правова відповідальність

ВСТУП

За надзвичайних ситуацій, природних катаклізмів, військових конфліктів різноманітні групи, організації, бізнес, пересічні громадяни долучаються до надання допомоги постраждалим. Мова йде також про громадські об'єднання; місцеві, регіональні та національні органи влади; національні і міжнародні гуманітарні організації; збройні сили та органи безпеки. Необхідність у наданні допомоги може впливати як з наслідків лиха, так і з потреби переміщення людей. Якщо можливості країни недостатні для належної реакції на великомасштабну катастрофу, уряд може звернутися за допомогою до міжнародного співтовариства або до сусідніх держав і країн-партнерів. Не зважаючи на колосальну підтримку Західних країн, яка надходить до нашої держави протягом всього часу війни, масштаб гуманітарних потреб в Україні залишається величезним. Як зауважила Е. Восорну на засіданні Ради безпеки ООН стосовно України, понад 14,6 млн людей, – близько 40% населення України, – потребують певної форми гуманітарної допомоги, 56% з яких – це жінки та дівчата [3]. Водночас на практиці виникає низка практичних питань, пов'язаних з відмежуванням злочину, передбаченого ст. 201-2 Кримінального кодексу (КК) України від інших видів правопорушення. На цьому прямо чи опосередковано у своїх дослідженнях наголошують такі вчені, як О.О. Дудоров та Р.О. Мовчан, що піддають критичному аналізу законодавчу новелу у вигляді ст. 201-2 КК України та пропонують авторські рішення з її вдосконалення [2]; А.О. Гудзь, який проводить ґрунтовні теоретичні дослідження змісту і правової природи благодійної діяльності [4]. Аналогічною проблематикою встановлення відмінності незаконного використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги від інших видів правопорушень опікувалися О.В. Лісовська [7] та В.М. Киричко [8].

МЕТА роботи – визначення особливостей та відмінності складу кримінального правопорушення, передбаченого ст. 201-2 КК України, від інших кримінальних правопорушень шляхом детального аналізу юридичних ознак і правових наслідків для сприяння більш точному застосуванню закону в правозастосовній практиці та забезпечення правопорядку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: у статті застосовано такі методи, як аналіз та синтез, порівняння, пояснення, формулювання логічного висновку, узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Попри геноцид зі сторони країни-окупанта, російська багаторічна пропаганда та ілюзійні очікування колаборантів про краще життя під егідою сусіда-агресора внутрішньо ще більше дестабілізують ситуацію в країні. За даними Державної митної служби України, протягом 2023 р. посадові особи склали 464 протоколи про порушення митних правил, пов'язаних з переміщенням гуманітарної допомоги, що у 4,6 рази більше порівняно з 2022 р., в якому складено 100 протоколів [14]. Саме тому відповідальність за незаконне використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги у кримінальному законодавстві – відносно нова норма, інтеграція якої є суспільною реакцією на аморальні вчинки осіб, що здійснюються в умовах воєнного часу. Під час гуманітарної катастрофи, спричиненої, зокрема, бойовими діями, життя, здоров'я і благополуччя людей перебуває під загрозою через порушення т.зв. повсякденного ритму та доступу до базових товарів і послуг. Люди можуть отримати травми; втратити сім'ю та друзів, домівки і джерела доходів; бути переміщені; мати обмежений доступ до води, їжі, медичного обслуговування та інших предметів першої необхідності. Гуманітарна допомога спрямована на зменшення страждань і забезпечення доступу до базових товарів і послуг, необхідних для

порятунку життя [13]. Такого роду допомога включає локальні послуги та базові речі матеріального світу для життєзабезпечення, в ідеалі – в дуже короткі терміни; її спрямовано на відновлення докризової ситуації. Важливими характеристиками гуманітарної допомоги є її безоплатність і спрямованість на покращення умов життя, побуту населення. Найчастіше гуманітарна допомога надається за сприяння інших держав, що зумовлює необхідність її переміщення через митний кордон. Логічно, що ввозитися і вивозитися можуть товари, які належать цивільним законодавством до рухомого майна.

З метою систематизації складу гуманітарної допомоги та враховуючи положення Закону України «Про гуманітарну допомогу» [12] пропонується виділити такі групи:

- продовольство;

- предмети першої необхідності, серед них засоби пересування, зокрема автомобілі та інші транспортні засоби, ковдри, намети, збірні будинки та інші предмети першої необхідності, рятувальні вантажі, одяг;

- медичні предмети: лікарські засоби, донорська кров та її компоненти, медичне, хірургічне та лабораторне обладнання.

Питання уніфікації переліку предметів, що належать до гуманітарної допомоги, видається спірним. З одного боку, необхідно враховувати індивідуальні потреби постраждалої сторони під час конкретної події; а з іншого – товари, котрі належать до гуманітарної допомоги, можуть становити єдиний перелік, оскільки настання стихійних лих, надзвичайних ситуацій викликає у потерпілих у більшості випадків ідентичний перелік потреб.

Будь-який вид допомоги, наприклад, розподіл їжі або забезпечення медичного обслуговування, є значним стороннім втручанням у ситуацію на місцях і може серйозно вплинути на місцеву економіку, баланс сил і переміщення населення. Допомога, попри її загальний альтруїстичний характер, все ж здатна негативно позначитися на злочинності та зловживання владою; у гіршому разі – може принести більше шкоди, ніж користі.

На рівні з гуманітарною допомогою у відповідній нормі КК України фігурує поняття благодійних пожертв та безоплатної допомоги. Так, в розумінні профільного закону, а саме ст. 6 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», благодійною жертвою визнається безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності, відповідно до цього Закону [11]. У наукових розвідках сучасних дослідників знаходимо більш обширні трактування, котрі зводяться до розуміння вказаного концепту як одноразової або ж систематичної участі особи (благодійника) у наданні допомоги (зокрема фінансової), чи виконання певних допоміжних робіт для досягнення виключно законних цілей та не передбачає отримання прибутку (здійснення комерційної діяльності). Як виняток автор говорить про передачу такого майна на пільгових умовах, відповідно в цьому разі може бути наявним частково комерційний складник та провадитися від імені чи за дорученням бенефіціара [4, с. 62].

Зі свого боку, безоплатна допомога (пересилка, виконання робіт, надання послуг), згідно з вимогами ч. 1 ст. 1 Закону України «Про гуманітарну допомогу», – це

надання гуманітарної допомоги без будь-якої грошової, матеріальної або інших видів компенсацій донорам гуманітарної допомоги [12]. У контексті цієї норми слід апелювати й до положень податкового законодавства, адже безоплатна передача товарів/послуг фізичній особі буде розглядатись як негрошовий подарунок, тому відповідно до ст. 165 Податкового кодексу України, її варто розглядати як категорію доходів, які не включаються до оподаткованого доходу [10].

Аналіз змісту поняття «безоплатна допомога» дає змогу виокремити її наступні особливості:

- в частині цього переліку об'єктів передбачено (можуть передбачатися) митні та податкові пільги;

- продаж товарів безоплатної допомоги заборонено;

- безоплатна допомога надається спеціальними суб'єктами, іноземними донорами;

- у реалізації програм безоплатної допомоги необхідними є відповідні підтверджувальні документи, якими можна довести реальність намірів суб'єктів і приналежність товару до категорії гуманітарної / безоплатної допомоги.

Відповідно до зазначеного об'єктом кримінального правопорушення, передбаченого ст. 201-2 КК України, фактично є триада, виражена різними формами допомоги в об'єктивному її розумінні.

Проте кримінальному законодавству відомі інші види протиправних діянь, котрі, на перший погляд, мають велику кількість паралелей з цим видом злочину. Зокрема, мова йде про шахрайство (ст. 190), корупцію (ст. 45 (бланкетна норма), розкрадання майна (ст. 191), заподіяння майнової шкоди через обман, зловживання довірою (ст. 192) тощо. Розглянемо більш детально, що ж саме з кримінально-правового погляду розділяє кожен з перелічених видів один від одного.

Так, у ситуації зі ст. 192 КК України слід правильно ідентифікувати відмінність, зважаючи саме на об'єкт посягання. У разі зі статтею, котра регламентує відповідальність за незаконне використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги, загальний вимір тяжкості злочину зводиться до оцінювання сукупної ціни предметів, що має бути адресована конкретним особам в якості гуманітарної допомоги. Зі свого боку, згідно з положеннями ст. 192 КК України, мова йде про розмір майнової шкоди, що заподіяно власнику майна як наслідок його незаконного використання. Відповідно ми маємо справу з різними діями, зважаючи на характер їх суспільної небезпечності [8, с. 163]. Стосовно предмета кримінального правопорушення, слід зауважити суттєву ремарку: допоки конкретний вид товару (послуги) у визначеному законодавством порядку не буде визначено як безоплатна допомога, благодійна жертва або гуманітарна допомога, він априорі не може визначатися як предмет такого виду правопорушення. На тому, що предмет злочину також є основною підставою для розмежування ст.ст. 192 та 201-2 КК України, наголосує і судова практика.

Наприклад, в ході винесення судом вироку від 01.11.2023 у справі № 379/1409/23 встановлено, що винний через укладення фіктивних тристоронніх договорів з комерційною метою використав благодійні пожертви в загальній сумі більше ніж 1.5 млн грн. Для кваліфікації саме за цією нормою взято за основу той факт, що ввезення товару на територію України відбу-

валосся на основі декларації, складеної на перелік товарів, котрі підпадають під список тих, що визнаються гуманітарною допомогою [1].

Загалом в останні роки досить активною є дискусія про невідповідність сучасним умовам обмеження розуміння предмета кримінального правопорушення виключно речами матеріального світу. Зокрема, як справедливо зазначає М.І. Панов, варто розширити поняття предмета злочину не тільки до матеріальних субстанцій, але й до різних видів інформації або енергії [8]. На наш погляд, така тенденція є обґрунтованою та актуальною, особливо з урахуванням масової цифровізації та діджиталізації всіх сфер суспільного життя. До того ж у контексті дослідження предмета злочину, передбаченого ст. 201-2 КК України, слід зазначити, що, наприклад, благодійні пожертви можуть здійснюватися шляхом переказу безготівкових коштів на рахунки (йдеться про цифрові, віртуальні активи тощо), наданням безкоштовних послуг тощо [15, с. 35-36]. Так, повністю погоджуємося з тим, що спроби обмежити предмет злочину виключно матеріальними речами, які були цілком логічними у минулому, у зв'язку з науково-технічним прогресом і трансформацією економічної діяльності не відповідають потребам сучасності.

Якщо відійти від специфіки предмета кримінального правопорушення за ст. 201-2 КК України і вести мову лише про чуже майно, котре довірено іншій особі, що вчинила протиправні діяння в його відношенні – маємо справу з кримінальним правопорушенням, регламентованим ст. 191 КК України [6]. Доцільно пригадати, що за інтеграції ст. 201-2 шляхом внесення змін до КК України в пояснювальній записці аргументованим був намір законодавця посилити відповідальність за використання спеціальної категорії товарів саме на час дії воєнного стану. Водночас формулювання норми здійснюється так, що особливий правовий режим і стає детермінантом кваліфікованого складу замість зміщення акценту в бік мети (отримання прибутку, власного збагачення) [7, с. 59].

Ми поділяємо позицію О.О. Дудорова та Р.О. Мовчан, які стверджують, що нині недоліки, притаманні караності незаконного використання гуманітарної допомоги, благодійних пожертв частково усуваються за допомогою застосування ч. 3 ст. 201-2 КК (за такою ознакою, як вчинення дій під час воєнного стану) [2, с. 111].

Водночас відкритим залишається питання про співмірність шкоди, яку потенційно і реально несе в собі злочин у вигляді незаконного використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги з покаранням, визначеним у чинному КК України. Законодавець на розсуд суду залишає можливим обрати один із чотирьох видів покарання у випадку, якщо мова йде про покарання, призначене ч. 1 ст. 201-2 КК України:

- штраф від 2 до 3 тис. неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (н.м.д.г. у 2024 р. складав 1 514 грн);
- виправні роботи на строк до 2 років;
- пробачий нагляд на строк до 4 років;
- обмеження волі на той самий строк [6].

Зміст суспільної небезпеки діяння криється у ненаданні адресної допомоги, яка б за вчасної доставки безоплатного конкретного товару здатна врятувати життя, полегшити страждання, забезпечити базові потреби

людини тощо. Відповідно, оцінюючи справедливість встановлення покарання слід відштовхуватись від реального ступеня шкоди, завданої конкретним особам (частині населення). В умовах війни та масштабів гуманітарної допомоги, які направляються до України, досить складно реально оцінити дійсні наслідки, що несли в собі дії правопорушника (це може бути голод людей на окупованих територіях, смерть чи поранення військового в силу неотримання обіцяних й очікуваних засобів захисту тощо). У зв'язку із зазначеним, й враховуючи фактичну сутність правопорушення, передбаченого ст. 201-2 КК України, вважаємо за доцільне віднести його до категорії правопорушень проти громадської безпеки (розд. IX КК України), або в якості альтернативи – основ національної безпеки (розд. I Особливої частини КК України), встановивши разом в якості додаткового покарання вимогу конфіскації майна.

Стосовно потреби у посиленні відповідальності слід говорити і в контексті аналізу зарубіжної практики. Так, відповідно до законодавства США розкрадання або неправомірне використання урядової власності, включаючи гуманітарну допомогу, може каратися штрафом чи позбавленням волі на строк до 10 років. З-поміж адміністративних санкцій передбачено такі варіанти, як заборона на участь в тендерах з державними організаціями. У країнах ЄС міра покарання менш сувора, але цілком серйозна. Наприклад, в Італії незаконне використання гуманітарної допомоги може каратися позбавленням волі на строк від 1 до 5 років та значними штрафами. У Франції ідентичне правопорушення тягне за собою позбавлення волі на строк до 5 років і штрафом в розмірі до € 75 000.

Африканські країни у визначенні оптимальної міри покарання загалом керуються ступенем наслідків, які несуть в собі протиправні дії. У Кенії незаконне використання гуманітарної допомоги чи благодійних пожертв також тягне за собою застосування до правопорушника штрафу або позбавлення волі на строк до 10 років. До того ж передбачено можливість конфіскації майна пропорційно зиску, отриманого внаслідок незаконного прибутку від вчинення злочину. Аналогічно сформовано норму в законодавстві КК Австралії.

Розглянемо ще один аспект в контексті обраної проблематики: співвідношення ст. 201-2 КК України зі шахрайством (ст. 190 КК України). Так, в науці кримінального права останнє з видів кримінального правопорушення позиціонується однією з форм розкрадання. Проте ключова відмінність криється в унеможливленні безоплатного повернення майна чужої особи на свою користь, адже наявність ремарки стосовно «продажу» автоматично розуміє за собою оплатну передачу такого майна. Водночас важливо відрізнити ситуації, за яких особа спочатку вчинила закінчене привласнення чужого майна або закінчене заволодіння ним шляхом зловживання службовою особою своїм службовим становищем, а вже за тим на комерційних засадах (продаж) передала майно набувачу гуманітарної допомоги. У встановленні таких умов дії кваліфікуватимуться як закінчене розкрадання (ст. 191 КК України), а не за ст. 201-2 КК України [5, с. 163].

ВИСНОВКИ

Отже, всебічне вивчення поняття гуманітарна допомога, благодійні пожертви та безоплатна допомога, а

також норми, яка регламентує відповідальність за незаконне їх використання, забезпечує можливість встановити специфічні їх риси як об'єкта кримінально-правового регулювання. Механізм надання гуманітарної допомоги включає в себе дії, спрямовані на порятунок, зменшення страждань людей за настання надзвичайних ситуацій різного роду. Очевидно, що в цій галузі складаються суспільні відносини, що мають правову природу, виникають на підставі передачі продовольства, медикаментів та інших предметів, що становлять гуманітарну допомогу (благодійні пожертви, безоплатну допомогу), особам, які її потребують у найкоротші строки.

Досить часто кримінальне правопорушення за ст. 201-2 КК України ототожнюють з іншими видами кримінальних правопорушень. Проте на основі проведеного аналізу нами встановлено, що їх відмінність лежить у площині об'єктів посягання, предмета кримінального правопорушення, ступеня суспільної небез-

пеки (і відповідно міри відповідальності). Зважаючи на систематичний ріст правопорушень в цьому сегменті, вважаємо, що подальші дослідницькі напрацювання з метою вдосконалення кримінального законодавства є особливо актуальними. Зокрема, мова йде про систематизацію практики розслідування подібного виду кримінальних правопорушень, організацію регулярних тренінгів та семінарів для працівників правоохоронних органів і судів з питань правильної диференціації злочинів відповідно до ст. 201-2 КК України, що в комплексі допоможе підвищити професійний рівень та сприятиме більш ефективному застосуванню законодавства. Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо у вивченні зарубіжного досвіду з відповідальності за нецільове використання гуманітарної допомоги та аналізі специфіки розслідування цієї категорії кримінальних правопорушень.

Список використаних джерел

1. Вирок Таращанського районного суду Київської області від 01.11.2023 року у справі № 379/1409/23 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/114670124>
2. Дудоров О.О., Мовчан Р.О. Кримінально-правова заборона щодо незаконного використання гуманітарної допомоги: сумнівна законодавча новела. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2022. Вип. 2 (98). С. 99–115.
3. В ООН підрахували, скільки українців потребують гуманітарної допомоги на тлі агресії рф. Аналітичний портал «Слово і діло». квітень 2024. URL: <https://www.slovovidilo.ua/2024/04/11/novyna/bezpeka/oon-pidрахувaly-skilky-ukrayincziv-potrebuyut-humanitarnoyi-dopomohy-tli-ahresiyi-rf#:~:text=«Масштаб%20гуманітарних%20потреб%20в%20Україні,Ради%20безпеки%20ООН%20щодо%20Україні>
4. Гудзь А.О. Класифікація форм і видів благодійної діяльності в Україні. *Південноукраїнський північний часопис*. 2019. Вип. 1. С. 61-64.
5. Киричко В.М. Незаконне використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги (ст. 201-2 КК): проблеми системного тлумачення та практичного застосування і шляхи їх вирішення. *Вісник Асоціації кримінального права України*. 2023. № 1(19). С. 150–181.
6. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
7. Лісовська О.В. Відмінності складу злочину, передбаченого ст. 201-2 Кримінального кодексу України від суміжних складів злочину. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Вип. 80. Ч. 2. С. 56-61.
8. Киричко В.М. Незаконне використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги (ст. 201-2 КК): проблема систематичного тлумачення та практичного застосування і шляхи вирішення. *Вісник Асоціації кримінального права України*. 2023. № 1 (19). С. 150-181.
9. Панов М.М. Кримінальна відповідальність за незаконні дії з документами на переказ, платіжними картками та іншими засобами доступу до банківських рахунків: монографія. Харків, 2009. С. 43–44.
10. Податковий кодекс України: Закон України офіц. текст: від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
11. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
12. Про гуманітарну допомогу: Закон України від 22.10.1999 № 1192-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>
13. Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С. Демб'юцький та ін. Київ, 2022. 410 с.
14. У минулому році митники виявили майже півтисячі порушень, пов'язаних із ввезенням в Україну гуманітарної допомоги. Офіційний сайт Державної митної служби України. квітень 2024. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/uminulomu-rotsi-mitniki-viiavili-maizhe-pivtisiachi-porushen-poviazanikh-iz-vvezenniam-v-ukrayinu-gumanitarnoyi-dopomogi-1587>
15. Шевців В.М. Методика розслідування незаконного використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги: монографія. Вінниця, 2023. 292 с.

References

1. Verdict of the Taraschan District Court of the Kyiv Region dated November 1, 2023 in case No. 379/1409/23 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/114670124> (in Ukrainian).
2. Dudorov O.O., Movchan R.O. Criminal law ban on the illegal use of humanitarian aid: a questionable legislative amendment. *Bulletin of the Luhansk State University of Internal Affairs named after E.O. Didorenko*. 2022. Issue 2 (98). P. 99–115. (in Ukrainian).
3. The UN calculated how many Ukrainians need humanitarian aid against the background of Russian aggression. Analytical portal "Word and Deed". April 2024. URL: <https://www.slovovidilo.ua/2024/04/11/novyna/bezpeka/oon-pidрахувaly-skilky-ukrayincziv-potrebuyut-humanitarnoyi-dopomohy-tli-ahresiyi-rf#:~:text=«Масштаб%20гуманітарних%20потреб%20в%20Україні,Ради%20безпеки%20ООН%20щодо%20Україні> (in Ukrainian).
4. Hudz A.O. Classification of forms and types of charitable activity in Ukraine. *Southern Ukrainian Northern Journal*. 2019. Issue 1. pp. 61-64. (in Ukrainian).

5. Kirichko V.M. Illegal use for profit of humanitarian aid, charitable donations or free aid (Article 201-2 of the Criminal Code): problems of systematic interpretation and practical application and ways to solve them. *Bulletin of the Criminal Law Association of Ukraine*. 2023. No. 1(19). pp. 150–181. (in Ukrainian).
6. Criminal Code of Ukraine dated April 5, 2001 No. 2341-III. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (in Ukrainian).
7. Lisovska O.V. Differences in the composition of the crime provided for in Art. 201-2 of the Criminal Code of Ukraine from related crimes. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. 2023. Issue 80. Part 2. pp. 56-61. (in Ukrainian).
8. Kirichko V.M. Illegal use for profit of humanitarian aid, charitable donations or free aid (Article 201-2 of the Criminal Code): the problem of systematic interpretation and practical application and solutions. *Bulletin of the Criminal Law Association of Ukraine*. 2023. No. 1 (19). pp. 150-181. (in Ukrainian).
9. Panov M.M. Criminal liability for illegal actions with transfer documents, payment cards and other means of access to bank accounts: monograph. Kharkiv, 2009. pp. 43–44. (in Ukrainian).
10. Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine ofc. text: dated 02.12.2010 No. 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (in Ukrainian).
11. On charitable activities and charitable organizations: Law of Ukraine dated 07.05.2012 No. 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (in Ukrainian).
12. On humanitarian aid: Law of Ukraine dated 10.22.1999 No. 1192-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text> (in Ukrainian).
13. Ukrainian society in the conditions of war. 2022: Collective monograph / S. Dembitskyi et al. Kyiv, 2022. 410 p. (in Ukrainian).
14. Last year, customs officers discovered almost half a thousand violations related to the importation of humanitarian aid into Ukraine. Official website of the State Customs Service of Ukraine. April 2024. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/uminulomu-rotsi-mitniki-viiavili-maizhe-pivtysiachi-porushen-povizanikh-iz-vvezenniam-v-ukrayinu-gumanitarnoyi-dopomogi-1587> (in Ukrainian).
15. Shevtsiv V.M. Methods of investigation of illegal use for profit of humanitarian aid, charitable donations or free aid: monograph. Vinnytsia, 2023. 292 p. (in Ukrainian).

Olena Serhiivna KIEIER

postgraduate student, Institute of State and Law named after V.M. Koretskyi of NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1320-6253>

THE PROBLEM OF ESTABLISHING THE DIFFERENCE BETWEEN THE ILLEGAL USE FOR PROFIT OF HUMANITARIAN AID, CHARITABLE DONATIONS OR FREE ASSISTANCE FROM OTHER TYPES OF OFFENCES

The paper is devoted to the issue of separation of the criminal offense of unlawful use of humanitarian aid, charitable donations or free assistance for profit from similar offenses such as fraud, embezzlement, causing property damage through deception, breach of trust, etc. The author establishes that differentiation of crimes is an important element of the legal system which contributes to the accurate determination of legal liability and effective application of criminal law. The purpose of the paper is to determine the peculiarities and differences between the corpus delicti of the crime under Article 201-2 of the Criminal Code of Ukraine and other criminal offenses through a detailed analysis of legal features and legal consequences, with a view to facilitating a more accurate application of the law in law enforcement practice and ensuring law and order. The author outlines the definitions of key concepts (humanitarian aid, charitable donations, and free-of-charge assistance) and details their types. The criteria for their distinction are presented. It is noted that the illegal use of humanitarian aid, charitable donations or free assistance for profit is a crime which violates social relations related to social assistance. The peculiarity of this crime is the mercenary motive, which is expressed in the desire for illegal enrichment at the expense of resources intended for charity. Based on the analysis carried out, it is found that the difference with other categories of offenses lies in the plane of the objects of encroachment, the subject matter of the criminal offense, the degree of public danger (and, accordingly, the degree of liability). It is proposed to conduct further research by studying foreign experience of liability for misuse of humanitarian aid and analyzing the specifics of investigation of this category of crimes.

Keywords: humanitarian aid, martial law, public danger, fraud, criminal liability



Дмитро Сергійович БОЙЧУК

к.ю.н., доцент, в.о. проректора з навчально-методичної роботи, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7967-4443>

e-mail: d.s.boychuk@nlu.edu.ua



Андрій Олександрович ГНІТІЙ

доктор філософії, асистент, заступник декана, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2991-5613>

e-mail: a.o.gnitiy@nlu.edu.ua

РОЛЬ FRONTEX У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОЛЕКТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ЄС

Статтю присвячено аналізу інституційного розвитку та функціональних можливостей Європейської агенції з прикордонної та берегової охорони в контексті зміцнення колективної безпеки ЄС. Розглянуто ключові складники мандату FRONTEX, зокрема створення постійного корпусу, розширення виконавчих та моніторингових повноважень, а також посилення зовнішнього виміру діяльності агенції. Показано, що еволюція FRONTEX сприяє формуванню інтегрованої моделі управління кордонами та підвищує спроможність ЄС реагувати на сучасні транскордонні загрози.

Ключові слова: Європейський Союз, Спільна зовнішня та безпекова політика, колективна безпека, транскордонні загрози, інтегроване управління кордонами

ВСТУП

Забезпечення належного функціонування простору свободи, безпеки та справедливості є однією з ключових стратегічних цілей ЄС. Починаючи з підписання Маастрихтського договору 1992 р., а згодом й Амстердамського договору 1997 р., безпековий вимір інтеграції поступово еволюціонував від внутрішнього ринку до створення спільних механізмів контролю над зовнішніми кордонами, міграційною політикою та протидією організованої злочинності. Після міграційної кризи 2015 р. в ЄС виникла необхідність не лише посилення координації між державами-членами, а й формування спільного оперативного потенціалу. Саме в цьому контексті Європейська агенція з прикордонної та берегової охорони (FRONTEX) перетворилася на один з ключових інституційних елементів системи колективної безпеки ЄС.

FRONTEX засновано Регламентом Ради (ЄС) № 2007/2004 від 26 жовтня 2004 р. як координатор зусиль держав-членів стосовно управління зовнішніми кордонами. Однак подальші нормативні трансформації у формі Регламенту (ЄС) № 1168/2011, Регламенту (ЄС) № 2016/1624, а також Регламенту (ЄС) № 2019/1896 істотно розширили її повноваження, наділивши Європейську агенцію з прикордонної та берегової охорони власним постійним корпусом, фінансуванням і розширеною міжнародною взаємодією. Ця еволюція свідчить про поступовий перехід від координаційної до виконавчої моделі безпекової політики на наднаціональному рівні.

У сучасному контексті діяльність FRONTEX виходить далеко за межі прикордонного контролю. Агенція стала центральною ланкою реалізації концепції інтегрованого управління кордонами, спрямованої на поєднання національних, регіональних і міжнародних зусиль у забезпеченні безпеки зовнішніх кордонів ЄС. Її діяльність охоплює як координацію спільних операцій на суші, морі й у повітрі, так і аналітичну підтримку, навчання персоналу, участь у програмах повернення нелегальних мігрантів, а також співпрацю з міжнародними

організаціями та третіми країнами. Так, FRONTEX фактично виконує функцію «фортеці Європи» [1, с. 145] та одночасно є суб'єктом м'якої безпеки, що поєднує правові, адміністративні й оперативні інструменти управління потоками міграції та контролю кордонів.

Наукову актуальність теми зумовлено декількома аспектами. По-перше, посилення ролі FRONTEX відображає загальну тенденцію до централізації політики безпеки в ЄС, що має безпосередній вплив на принцип суверенітету держав-членів. По-друге, розвиток діяльності агенції актуалізує питання дотримання прав людини та підзвітності, оскільки FRONTEX у виконанні своїх завдань здійснює операції з примусового повернення, перевірки на кордонах та затримання осіб, що перетинають кордони ЄС. По-третє, важливим викликом є взаємодія FRONTEX з третіми країнами, зокрема Україною, країнами Західних Балкан, Туреччиною, Лівією, у сфері спільних операцій і навчань.

МЕТА дослідження – з'ясування ролі FRONTEX у забезпеченні колективної безпеки ЄС через призму еволюції її правового статусу, компетенцій та співпраці на міжнародному рівні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціально-правових методів. Формально-юридичний метод дав змогу проаналізувати норми установчих документів ЄС і Регламенту (ЄС) № 2019/1896 стосовно мандату FRONTEX. Порівняльно-правовий метод застосовано для зіставлення еволюції повноважень Агенції на різних етапах її розвитку. Системний підхід забезпечив виявлення взаємозв'язків між діяльністю FRONTEX, інституційною архітектурою ЄС та загальною моделлю колективної безпеки. Аналітичний та структурно-функціональний методи дали змогу охарактеризувати роль Агенції у зовнішньому та внутрішньому вимірах безпекової політики ЄС та оцінити її вплив на регіональну стабільність.

РЕЗУЛЬТАТИ

Теоретичні підходи до розуміння поняття колективної безпеки в межах ЄС. Концепція колективної безпеки впродовж останніх десятиліть посідає дедалі важливіше місце в теорії та практиці міжнародних відносин, що зумовлено зростанням кількості та інтенсивності воєнних конфліктів у світі. У класичному розумінні колективна безпека передбачає наявність глобальної або регіональної системи, у межах якої держави визнають взаємозалежність своїх безпекових інтересів і погоджуються спільно реагувати на будь-які загрози миру та акти агресії проти одного з учасників [2, с. 13].

Згідно з підходом Х. Була колективна безпека функціонує як один з фундаментальних механізмів підтримання міжнародного правопорядку та забезпечення балансу сил у світовій системі [3]. Реалізація цієї моделі можлива завдяки об'єктивній зацікавленості держав у координації зусиль із врегулювання збройних конфліктів, захисту державних кордонів, відновлення ефективної багатосторонньої взаємодії, включно із забезпеченням військової готовності та колективної оборони [4, с. 135].

Попри відсутність у Статуті ООН офіційного визначення терміна «колективна безпека», його зміст частково відтворено у ст. 51, що закріплює право на колективну самооборону для підтримання або відновлення міжнародного миру й безпеки [5]. Більш розгорнутий підхід подано у ст. 5 Північноатлантичного договору 1949 р., де передбачено принцип спільної оборони. Додатково концепцію колективної безпеки інтерпретовано у Доповіді Генерального секретаря ООН «За більшої свободи: до розвитку, безпеки та прав людини для всіх» (2005 р.), в якій структуру сучасних загроз визначено як багатовимірну і яка включає економічні й соціальні ризики (зокрема бідність, пандемії, деградацію довкілля), міждержавні та внутрішні конфлікти, поширення зброї масового знищення, тероризм і транснаціональну організовану злочинність (п. 77–78) [6]. Так, колективна безпека є комплексною категорією, що охоплює відповіді на військові, політичні, економічні, екологічні та інші типи загроз.

В межах ЄС концепція колективної безпеки інтерпретується ширше й акцентує на структурному зв'язку між внутрішньою та зовнішньою безпекою, які мають ґрунтуватися на принципах взаємодопомоги та солідарності. Згідно з положеннями Глобальної стратегії ЄС із зовнішньої та безпекової політики (2016 р.) [7] держави-члени ЄС повинні володіти дієвими інструментами для самозахисту та виконання взаємних зобов'язань стосовно солідарності, що закріплено у Договорах. Водночас внутрішня безпека ЄС нерозривно пов'язана із забезпеченням стабільності в сусідніх регіонах. Це означає, що європейська модель колективної безпеки не відтворює механізм НАТО, а формує автономний політико-правовий процес, який поєднує зовнішній вимір політики безпеки з внутрішньою стійкістю.

Нормативна база ЄС у цій сфері ґрунтується передусім на положеннях установчих договорів. Зокрема, ч. 7 ст. 42 Договору про ЄС (ДЄС) [8] встановлює обов'язок держав-членів надавати усі можливі засоби допомоги тій державі, яка зазнала збройної агресії, відповідно до ст. 51 Статуту ООН. Водночас ДЄС визнає специфіку безпекової політики окремих держав, зокрема нейтралітет Австрії, Ірландії та Мальти, що впливає на їхню участь

в оборонних ініціативах ЄС. Крім того, у цій же статті підкреслено необхідність відповідності цих зобов'язань обов'язкам держав-членів НАТО, який залишається первинним інституційним фундаментом колективної оборони для своїх учасників.

Ст. 222 Договору про функціонування ЄС (ДФЄС) [8] встановлює клаузулу солідарності, що передбачає спільну реакцію держав-членів на терористичні загрози, надзвичайні ситуації природного чи антропогенного характеру, включаючи можливість використання військових ресурсів.

Отже, у правовій конструкції ЄС колективна безпека постає багаторівневим явищем, що охоплює військовий аспект (ч. 7 ст. 42 ДЄС) та цивільний аспект (ст. 222 ДФЄС). Це сприяє інтеграції різних інструментів кризового реагування та сумісності з механізмами НАТО. У політичному сенсі ефективність європейської моделі колективної безпеки визначається насамперед ступенем готовності держав-членів до поглибленої інтеграції. Саме стратегічні документи ЄС виконують роль орієнтирів, які формують рамку прийняття спільних рішень і забезпечують координацію між державами-членами у сфері миру, оборони та безпеки.

Еволюція FRONTEX як умова підвищення ролі агенції в механізмі колективної безпеки ЄС. Розбудова простору свободи, безпеки та справедливості в ЄС вимагала формування ефективних механізмів взаємодії між державами-членами, а також створення відповідної інституційної інфраструктури на наднаціональному рівні. У сфері прикордонного контролю та управління міграційними процесами ключову роль в цьому процесі відведено Європейському агентству з управління оперативним співробітництвом на зовнішніх кордонах держав-членів ЄС (FRONTEX). Агенцію створено на підставі Регламенту Ради (ЄС) № 2007/2004, і вона стала логічним етапом подальшої інтеграції, спрямованою на забезпечення вільного руху осіб у межах ЄС, водночас зберігаючи пріоритетність безпекового виміру міграційної політики ЄС [9, с. 344].

Від моменту заснування FRONTEX уповноважено виконувати завдання за двома основними напрямками:

- 1) координація діяльності держав-членів у реалізації заходів прикордонного контролю в межах ЄС;
- 2) надання Європейській Комісії та державам-членам необхідної технічної підтримки й експертного забезпечення у сфері управління зовнішніми кордонами [10, с. 173].

У результаті відбувся поступовий перехід від міжурядової моделі взаємодії до наднаціональних форм співробітництва в управлінні кордонами, хоча держави-члени зберегли значний обсяг автономії. У науковій доктрині це визначено як «м'яку» форму комунітаризації політики прикордонного контролю [11, с. 129].

Загострення політичної нестабільності та збройних конфліктів у третіх країнах, що, зокрема, спричинили міграційну кризу 2015 р., актуалізували необхідність реформування європейської системи реагування на загрози у прикордонній сфері. Внаслідок цього установчий регламент FRONTEX зазнав низки оновлень (Регламенти № 863/2007; № 1168/2011; 2016/1624; 2019/1896). Два останні регламенти суттєво трансформували архітектуру прикордонного контролю, закріпивши концепцію інтегрованого управління кордонами та визначивши FRONTEX як центрального суб'єкта загальноєвропейського

рівня, уповноваженого координувати національні політики держав-членів, і в разі потреби здійснювати втручання для забезпечення належного функціонування Шенгенського простору.

Чинний Регламент (ЄС) № 2019/1896 [12] інституалізує особливу модель управління зовнішніми кордонами, відому як Європейська прикордонна та берегова охорона. Ця модель функціонує на двох взаємопов'язаних рівнях:

1) національний рівень, який представлений компетентними органами держав-членів, які виконують функції з прикордонного управління, зокрема органи берегової охорони, що забезпечують здійснення нагляду та контролю за морськими кордонами;

2) наднаціональний рівень, що репрезентований Європейською агенцією з прикордонної та берегової охорони (FRONTEX).

У науковій літературі слушно наголошується, що така модель у певному сенсі являє собою «юридичну фікцію», оскільки між цими рівнями немає формальної управлінської чи функціональної ієрархії. Водночас Європейську прикордонну та берегову охорону покликано забезпечувати європейське інтегроване управління кордонами, де ключова координаційна роль відводиться FRONTEX.

Для ефективної імплементації основних положень європейського інтегрованого управління кордонами FRONTEX наділяється такими інструментами.

По-перше, постійний корпус Європейської прикордонної та берегової охорони, який перебуває в оперативному управлінні агенції та до 2027 р. має налічувати 10 тис. осіб. Його головне призначення зробити ЄС гнучким відносно міграційних загроз та здатним швидко реагувати на зміни, які відбуваються на зовнішніх кордонах ЄС. Важливим його складником є також наявність відповідного технічного обладнання, зокрема безпілотних апаратів, літаків, суден, які перебувають у постійному користуванні агенції.

По-друге, ключове значення надається розширенню моніторингових повноважень, які дають змогу запобігти виникненню транскордонних загроз. З метою підвищення обізнаності стосовно ситуації на кордонах FRONTEX може розгортати офіцерів зв'язку у державах-членах. Вони забезпечують інформування Агенції про ситуацію на місцях і виступають комунікаційною ланкою між FRONTEX та національними органами. Крім того, Агенцію уповноважено визначати рівень ризику на конкретних ділянках зовнішнього кордону та надавати рекомендації державам-членам із запобігання потенційним загрозам (ст.ст. 34 і 35 Регламенту (ЄС) № 2019/1896) [12]. У разі відмови держави-члена виконати такі рекомендації Рада ЄС може ухвалити імплементаційний акт про здійснення оперативних заходів або відновлення прикордонного контролю стосовно відповідної держави (ст. 42 Регламенту (ЄС) № 2019/1896) [12].

По-третє, наділення штатного персоналу FRONTEX, який залучено до оперативної діяльності, виконавчими повноваженнями, серед яких перевірка документів на кордоні, надання дозволу на в'їзд, видача віз, реєстрація відбитків пальців осіб, затриманих під час незаконного перетину зовнішнього кордону тощо (ч. 7 ст. 55 Регламенту (ЄС) № 2019/1896) [12]. Проте на рівні регламенту FRONTEX встановлено механізми стриму-

вання у здійсненні виконавчих повноважень, які полягають в тому, що їх може бути реалізовано лише у присутності та зі згоди прикордонників приймаючої держави. Це є додатковим свідченням реалізації принципу спільної відповідальності держав-членів та Агенції в управлінні кордонами.

По-четверте, операційний компонент становить центральний елемент мандату FRONTEX. У 2024 р. Агенція провела 23 спільні операції, значну частину яких присвячено поверненню мігрантів. Показники діяльності показують позитивну динаміку: у 2024 р. за підтримки FRONTEX держави-члени здійснили повернення 56 262 осіб, що на 43% більше порівняно з 2023 р. [13]. Комплексний характер мандату FRONTEX у сфері повернення, від інформаційної підтримки до фінансування та супроводу, свідчить про виняткову роль Агенції в цій сфері [14, с. 83].

По-п'яте, зовнішній вимір діяльності FRONTEX має суттєве значення для забезпечення колективної безпеки ЄС. Згідно з Регламентом (ЄС) № 2019/1896 [12], Агенція може укласти робочі домовленості з третіми країнами та міжнародними організаціями (зокрема МОМ, УВКБ ООН, Інтерполом), а також брати участь у спільних місіях (ст.ст. 68 і 71). Такі домовленості не є міжнародними договорами, а мають техніко-адміністративний характер, що узгоджується з правосуб'єктністю Агенції та слугує прикладом делегування частини зовнішніх функцій установі, яка формально не є суб'єктом міжнародного публічного права.

Укладені домовленості створюють правові підстави для розгортання офіцерів зв'язку FRONTEX у третіх країнах, а також приймання офіцерів зв'язку від цих держав на взаємній основі. Пріоритет надається тим країнам, які відповідно до аналізу ризиків є державами походження або транзиту нелегальної міграції. Розширені можливості співпраці забезпечуються через укладення Угод про статус між ЄС та третьою країною, що дає змогу персоналу FRONTEX і держав-членів здійснювати операційну діяльність на території третьої країни, включаючи реалізацію виконавчих повноважень. Зазначений вид міжнародних угод вже укладений із чотирма країнами Західних Балкан і Молдовою та має результати оперативної діяльності постійного корпусу Європейської прикордонної та берегової охорони в Албанії.

Окреме значення має участь FRONTEX у спільних операціях у рамках Спільної політики безпеки та оборони. З 2017 р. експерти Агенції надають підтримку Місії ЄС з надання допомоги на кордоні в Лівії (EUBAM). FRONTEX також здійснював обмін експертами з операцією EU NAVFOR Med Sophia та операцією НАТО в Егейському морі. У подальші роки діяльність Агенції посилилася у Нігері та Україні. Так, 15 липня 2022 р. підписано робочу домовленість з місією EUCAP Sahel Niger, а 20 лютого 2024 р. – аналогічну угоду з Консультативною місією ЄС з реформування сектору цивільної безпеки в Україні (EUAM Ukraine).

ВИСНОВКИ

Європейська модель колективної безпеки демонструє складну, багаторівневу архітектуру, що поєднує військово-оборонний, цивільний, інституційний та зовнішньополітичний виміри. Її розвиток зумовлено трансформацією глобального безпекового середовища, в якому тради-

ційні міждержавні загрози поєднано з нетрадиційними викликами: міграційною нестабільністю, тероризмом, організованою злочинністю та кризами у суміжних регіонах. ЄС, не відтворюючи класичну модель колективної оборони НАТО, формує власну систему солідарності, що спирається на положення ДЄС і ДФЄС та передбачає комплексне поєднання інструментів внутрішньої і зовнішньої безпеки.

У цьому контексті FRONTEX поступово еволюціонував від координаційного органу до ключового інституційного актора європейської системи управління зовнішніми кордонами. Модернізований мандат Агенції, закріплений у Регламенті (ЄС) № 2019/1896, відображає прагнення ЄС забезпечити оперативну готовність до реагування на кризові ситуації та підвищити стійкість Шенгенського простору. Наділення FRONTEX постійним корпусом, розширення його виконавчих і моніторингових повноважень, а також створення механізмів примусового впливу у разі невиконання державами-чле-

нами рекомендацій Агенції свідчить про посилення наднаціонального компонента у сфері прикордонного управління.

Зовнішній вимір діяльності FRONTEX додатково підкреслює його значення як елемента колективної безпеки ЄС. Укладання робочих домовленостей та Угод про статус з третіми країнами, участь у місіях Спільної політики безпеки та оборони, а також розгортання офіцерів зв'язку формують мережу взаємодії, що дає змогу ЄС впливати на джерела міграційних та безпекових загроз поза власними кордонами.

Отже, еволюція FRONTEX суттєво сприяє зміцненню колективної безпеки ЄС, формуючи комплексний механізм, в якому поєднуються спільна відповідальність держав-членів, наднаціональна координація та зовнішня взаємодія з третіми країнами. Це робить Агенцію одним з ключових інструментів забезпечення стабільності та безпеки на європейському континенті.

References

1. Mrozek A. Same same but different?: The European Border and Coast Guard and the “new” Perspective of Joint Border Surveillance at the External Borders of the European Union. *Sonderband Zeitschrift für Europarechtliche Studie*. 2016. pp. 143-160.
2. Lowe V., Roberts A., Welsh J., Zaum D. The United Nations Security Council and War: The Evolution of Thought and Practice since 1945. Oxford: Oxford University Press, 2008. 816 p.
3. Bull H. The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics. Columbia University Press, 2022. 329 p.
4. Zahola T.M. Teoretychni pidkhody do doslidzhennia spivvidnoshennia poniat «mizhnarodna bezpeka», «kolektyvna bezpeka» ta «hlobalna bezpeka». Publichne upravlinnia ta administruvannia. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. № 4(83). 2022. pp. 133-137 (in Ukrainian).
5. The Charter of the United Nations on 26 June 1945. URL: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>
6. In larger freedom: towards development, security and human rights for all: report of the Secretary-General on 21 March 2005. URL: <https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/CPR%20A%2059%202005.pdf>
7. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. 2016. URL: https://www.ceas.europa.eu/sites/default/files/eugs_review_web_0.pdf
8. Consolidated version of the Treaty on European Union. URL: <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?qid=1585429922834&uri=CELEX:12016M/TXT>
9. Neal A. Securitization and risk at the EU Border: The Origins of FRONTEX. *JCMS*. Vol. 47. No 2, 2009. pp. 333-356.
10. Coman-Kund F. European Union Agencies as Global Actors: A Legal Study of the European Aviation Safety Agency, Frontex and Europol. London and New York: Routledge, 2018. 330 p.
11. Cortinovis R. The Origin and Evolution of the External Dimension of EU Migration Policy: Modes of Governance, Actors and Institutions: PhD Dissertation Catholic University of Milan, 2014. 224 p.
12. Regulation (EU) 2019/1896 of the European Parliament and of the Council of 13 November 2019 on the European Border and Coast Guard and repealing Regulations (EU) No 1052/2013 and (EU) 2016/1624. URL: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R1896&from=EN>
13. 2024 in brief. *Official website of Frontex*. URL: <https://www.frontex.europa.eu/2024-in-brief/>
14. Wawrzusiszyn A. The Role of Frontex in Enhancing Transborder Security of the European Union. *Internal Security*. Vol. 14. No 1, 2022. pp. 77-93.

Dmytro BOICHUK

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, Acting vice-rector for educational and methodological work, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7967-4443>

e-mail: d.s.boychuk@nlu.edu.ua

Andrii HNITII

PhD, assistant, deputy dean, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2991-5613>

e-mail: a.o.gnityi@nlu.edu.ua

THE ROLE OF FRONTEX IN ENSURING THE EU'S COLLECTIVE SECURITY

Introduction. The evolving architecture of the European Union's collective security framework reflects the growing need to address both traditional and non-traditional threats, including irregular migration, cross-border crime, and regional instability. Within this system, the European Border and Coast Guard Agency (FRONTEX) has undergone a significant institutional transformation, shifting from a coordination-oriented body toward a central operational actor responsible for safeguarding the EU's external borders.

The purpose of the paper is to analyze the legal framework, institutional dynamics, and functional evolution of FRONTEX in the context of strengthening the EU's model of collective security. Special attention is devoted to examining how the Agency's expanded mandate enhances the EU's capacity to respond to contemporary security challenges both within and beyond its borders.

Results. The research demonstrates that the revised mandate of FRONTEX, as established by Regulation (EU) 2019/1896, has substantially reinforced the supranational dimension of EU border governance. Key developments include the creation of a Standing Corps, broadened executive and monitoring powers, and mechanisms ensuring compliance by Member States. Moreover, the Agency's intensified external engagement through status agreements, liaison officers, and participation in CSDP missions, positions FRONTEX as an influential instrument of the EU's external security projection.

Conclusion. The findings indicate that the evolution of FRONTEX contributes significantly to the consolidation of the EU's collective security system. By combining shared Member State responsibility, enhanced supranational coordination, and strategic cooperation with third countries, the Agency has become a crucial component of Europe's broader security and stability framework.

Keywords: European Union, Common Foreign and Security Policy, collective security, cross-border threats, integrated border management

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

Ольга Юрїївна ОНОФРІЙЧУК

ад'юнкт, Інститут стратегічних комунікацій Національного університету оборони України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3609-7732>

e-mail: o.onofriichuk@edu.nuou.org.ua

Сергій Вікторович КУЦАК

п.н.с., Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5238-8957>

e-mail: kuzak@uktr.net

ДОСЛІДЖЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ І КОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Статтю присвячено дослідженню вітчизняного та світового досвіду проведення інформаційних заходів і комунікаційних кампаній у соціальних мережах. Розглянуто практичні приклади державних ініціатив, таких як «Єдині новини», «Армія дронів» та «Інформаційний против», а також кампанії громадського сектору і волонтерських організацій, зокрема «Повернись живим», UNITED24 та «Save Ukraine». Проаналізовано ключові показники ефективності цифрових комунікацій, зокрема охоплення аудиторії, рівень залученості, вірусність контенту, тональність реакцій та конверсійні дії та їхній вплив на поведінку користувачів, мобілізацію ресурсів і формування позитивного іміджу організацій. Висвітлено роль соціальних мереж у протидії дезінформації, зміцненні інформаційної безпеки та підвищенні довіри до офіційних джерел комунікації.

Ключові слова: інформаційні кампанії, соціальні мережі, цифрові комунікації, інформаційна безпека

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації соціальні мережі стали одним із найпотужніших інструментів комунікації, здатних формувати громадську думку, впливати на поведінку споживачів і сприяти досягненню стратегічних цілей організацій, державних структур та громадських інституцій. В умовах зростання інформаційних потоків особливого значення набуває ефективне проведення інформаційних заходів і комунікаційних кампаній, що базуються на глибокому розумінні закономірностей функціонування цифрового середовища та специфіки взаємодії користувачів.

Дослідження вітчизняного та світового досвіду організації таких заходів дає змогу виявити найкращі практики, інноваційні інструменти та підходи до планування, реалізації й оцінювання ефективності комунікацій у соціальних мережах. Вивчення зарубіжного досвіду сприяє адаптації перевірених стратегій до українського контексту, тоді як аналіз національних прикладів допомагає врахувати соціокультурні особливості, рівень цифрової грамотності населення та актуальні тенденції розвитку інформаційного простору. Тому дослідження досвіду проведення інформаційних заходів і комунікаційних кампаній у соціальних мережах є важливим для формування ефективної системи публічних комунікацій, посилення інформаційної безпеки держави та розвитку цифрової культури суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика проведення інформаційних заходів і комунікаційних кампаній у соціальних мережах набула особливої актуальності після 2022 р., коли інформаційний простір став ключовим інструментом політичного, соціального та культурного впливу. У цей період значно активувались як вітчизняні, так і зарубіжні дослідження,

спрямовані на вивчення ефективності цифрових комунікацій, протидії дезінформації та розроблення стратегій інформаційної безпеки.

Серед вітчизняних вчених питання інформаційних кампаній та цифрових комунікацій у соціальних мережах розглядають такі дослідники, як І.В. Єфіменко, Д.П. Коваленко, Н.Ю. Кочкіна, Н.В. Підмогильна, В.І. Старков та ін. Їх роботи присвячено аналізу особливостей використання соціальних медіа у період воєнного стану, формуванню позитивного інформаційного іміджу України у світі, а також розробленню стратегій протидії ворожим інформаційним впливам.

Так, І.В. Єфіменко досліджує динаміку поширення чуток й дезінформаційних повідомлень у соцмережах під час воєнних подій, наголошуючи на важливості оперативного реагування та інформаційної гігієни користувачів [1]. Д.П. Коваленко, Н.Ю. Кочкіна аналізують комунікаційні кампанії, спрямовані на підтримку національної єдності та волонтерських ініціатив, підкреслюючи роль соціальних мереж у мобілізації громадянського суспільства [3]. Н.В. Підмогильна та В.І. Старков досліджують інструменти цифрового маркетингу та соціальних медіа для підвищення ефективності інформаційних заходів державного рівня [4]. Важливим напрямом є також дослідження Центру стратегічних комунікацій при Міністерстві культури та інформаційної політики України, що у своїх аналітичних звітах розкриває механізми формування довіри до державних повідомлень та підвищення інформаційної стійкості населення.

Серед зарубіжних дослідників слід відзначити праці S. Aral, K. Shu, K. Starbird, C. Wardle, S. Woolley та ін. Вони досліджують вплив алгоритмів соціальних мереж на формування суспільних настроїв, поширення дезінформації та роль автоматизованих акаунтів (ботів) у масо-

вих комунікаційних кампаніях. S. Woolley у своїх роботах систематизує поняття інформаційного безладу (misinformation, disinformation, malinformation) та пропонує моделі підвищення медіаграмотності серед користувачів [9]. Також зосереджується на феномені «комп'ютерної пропаганди», вивчаючи автоматизовані системи, які штучно формують громадську думку. Andrew M. Guess and Benjamin A. Lyons вивчають структуру та механізми координації мережових дезінформаційних операцій, що є особливо актуальним для аналізу інформаційного протистояння під час війни в Україні [5]. Цінним є також внесок аналітичних центрів, таких як CNA та NATO StratCom Centre of Excellence, які публікують дослідження про сучасні інформаційні стратегії, особливості комунікацій під час гібридних воєн та ефективні методи протидії пропаганді [6, 7].

Отже, аналіз наукових джерел засвідчує, що після 2022 р. дослідження інформаційних кампаній у соціальних мережах набули міждисциплінарного характеру, вони охоплюють сфери комунікацій, безпеки, психології, соціології та маркетингу. Вітчизняні вчені зосереджуються переважно на практичних аспектах використання соціальних медіа в умовах воєнного стану та кризових комунікацій, тоді як зарубіжні на теоретико-методологічному осмисленні глобальних тенденцій і технологічних ризиків. Поєднання цих підходів створює підґрунтя для розроблення ефективних стратегій інформаційної взаємодії в цифровому середовищі, що є важливим складником зміцнення інформаційної безпеки держави та підвищення рівня довіри суспільства до офіційних джерел комунікацій.

МЕТА дослідження – вивчення вітчизняного та світового досвіду проведення інформаційних заходів і комунікаційних кампаній у соціальних мережах, визначення ефективних підходів, технологій та інструментів цифрової комунікації, а також формування рекомендацій з підвищення результативності інформаційної діяльності в умовах сучасного інформаційного середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети роботи застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, серед яких: аналітичний метод для вивчення наукових джерел, нормативних документів та звітів міжнародних організацій з інформаційних кампаній у соціальних мережах; порівняльний метод для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду організації інформаційних заходів; системний підхід, що дав змогу розгляд соціальних мереж як складної системи комунікаційних взаємодій, що поєднує технологічні, психологічні та соціальні аспекти; метод узагальнення, характерний для формулювання висновків і визначення ключових закономірностей проведення успішних інформаційних кампаній; контент-аналіз для оцінювання змісту та ефективності комунікаційних повідомлень у соціальних мережах; емпіричні методи спостереження і моніторингу для виявлення актуальних тенденцій у застосуванні цифрових платформ для комунікаційних цілей.

РЕЗУЛЬТАТИ

У XXI ст. соціальні мережі стали одним із ключових каналів комунікації, що визначають інформаційний порядок денний, впливають на суспільну думку

та формують поведінкові моделі громадян. З розвитком цифрових технологій традиційні засоби масової інформації поступово втратили монополію на поширення інформації, а соціальні платформи, зокрема Facebook, Instagram, X (Twitter), TikTok, Telegram перетворилися на глобальні комунікаційні майданчики. Особливої актуальності питання проведення інформаційних заходів і комунікаційних кампаній набуло після 2022 р., коли в умовах воєнного стану Україна стала об'єктом масштабних інформаційних впливів. Це зумовило потребу у вивченні міжнародного досвіду та адаптації найкращих практик цифрових комунікацій до національного контексту.

Вітчизняний досвід організації інформаційних заходів і комунікаційних кампаній у соціальних мережах характеризується інтенсивним розвитком протягом останніх років, що пов'язано зі зростанням ролі цифрового простору у формуванні громадської думки, зміцненні національної ідентичності та протидії зовнішнім інформаційним загрозам. Особливо значущим став період після 2022 р., коли соціальні мережі перетворилися на ключовий канал комунікації між державою, громадянами та міжнародною спільнотою.

Так, держава активно використовує соціальні мережі для реалізації стратегічних комунікаційних завдань. Міністерство культури та інформаційної політики України, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, Міністерство цифрової трансформації та Офіс Президента України розробляють і впроваджують системні інформаційні кампанії. Основні ключові приклади наведено в табл. 1.

Паралельно з державними структурами активну роль у розвитку комунікаційних кампаній у соціальних мережах відіграють громадські організації, благодійні фонди та ініціативні групи (рис. 1).

Отже, діяльність державних інституцій у сфері інформаційних комунікацій у соціальних мережах показує високий рівень організованості, стратегічного планування та ефективності. Український державний сектор зумів адаптуватися до викликів сучасного інформаційного се-



Рис. 1. Комунікаційні кампанії, які ініційовані громадськими організаціями, благодійними фондами та ініціативними групами [2]

Таблиця 1 – Приклади системних інформаційних компаній на рівні держави [2]

№ з/п	Інформаційні кампанії	Особливості проведення
1	Кампанія «Єдині новини»	Об'єднала провідні українські медіа та соціальні мережі для забезпечення оперативного та достовірного інформування населення під час воєнного стану. У межах цієї ініціативи на платформі Facebook створено сторінку, що має понад 2,3 млн підписників, а рівень залученості аудиторії (engagement rate) перевищує 12 %, що є показником високої довіри користувачів.
2	Ініціатива «Армія дронів»	Запущено у 2022 р. Міністерством цифрової трансформації та платформою UNITED24, яка через соціальні мережі X (Twitter), Instagram, TikTok та YouTube збрала понад 4 млрд грн на закупівлю безпілотників.
3	Інформаційна кампанія «Інформаційний спротив»	Спрямовано на протидію дезінформації та ворожим наративам. Вона охопила понад 10 млн користувачів лише за перший місяць запуску завдяки застосуванню стратегій вірусного контенту, таргетованої реклами та колаборацій з лідерами думок.

редовища, застосовуючи соціальні медіа як потужний інструмент для досягнення політичних, оборонних і суспільних цілей. Проведені кампанії, такі як «Єдині новини», «Армія дронів» та «Інформаційний спротив», довели здатність держави оперативно реагувати на інформаційні загрози, формувати довіру громадян і мобілізувати суспільство навколо спільних цінностей.

Високі показники охоплення, рівня залученості та фінансової підтримки свідчать про професійний підхід до планування контенту, використання сучасних технологій аналітики та тісної співпраці з громадським сектором. Натомість кампанії громадського сектору та волонтерських ініціатив, зокрема «Повернись живим», UNITED24 та «Save Ukraine» показують, що ефективна комунікація поєднує емоційно насичений контент, прозорість звітності та чітку стратегію взаємодії з аудиторією. Високі показники охоплення, кількість переглядів та залученість аудиторії свідчать про те, що волонтерські кампанії здатні не лише інформувати громадськість, а й мобілізувати ресурси, залучати фінансову та матеріальну підтримку, формувати міжнародну підтримку України.

Проведення комунікаційних кампаній вимагає не лише творчого підходу до створення контенту, а й гли-

бокої аналітики результатів. В умовах інформаційного перенасичення саме кількісні та якісні показники дають змогу об'єктивно оцінити успішність кампанії, виявити сильні й слабкі сторони комунікаційної стратегії та підвищити ефективність подальших дій. Аналіз показників ефективності є необхідним складником будь-якої інформаційної діяльності, оскільки забезпечує прийняття управлінських рішень на основі даних, а не інтуїції. Система оцінювання результативності кампаній у соціальних мережах зазвичай включає такі ключові показники, як охоплення аудиторії (reach), рівень залученості (engagement rate), вірусність контенту (share rate), тональність реакцій (sentiment analysis) та конверсійні дії (conversion rate). Кожен з цих показників має власну методику розрахунку, значення та вплив на загальну оцінку ефективності (табл. 2).

У практиці українських інформаційних кампаній показник охоплення аудиторії є одним з ключових критеріїв оцінювання ефективності державних повідомлень. Так, кампанія «Єдині новини» у Facebook охоплює понад 2,3 млн користувачів, що свідчить про стабільний інтерес та довіру аудиторії до офіційних джерел інформації. Високе охоплення створює основу для подальшої взаємодії з аудиторією та формування позитивного іміджу

Таблиця 2 – Основні показники оцінки результативності кампаній у соціальних мережах

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Значення та важливість оцінки
1	Охоплення аудиторії (Reach)	$Reach = \text{Кількість унікальних користувачів, які переглянули контент}$	Охоплення відображає загальну кількість користувачів, які побачили контент у соціальній мережі. Це один із базових показників, що характеризує масштаб кампанії. Його значення дає змогу визначити, наскільки широко поширюється інформаційне повідомлення та чи вдалося досягти цільової аудиторії.
2	Рівень залученості (Engagement Rate)	$Engagement Rate = \frac{\text{Кількість взаємодій}}{\text{Кількість переглядів або підписників}} * 100\%$	Середній показник залученості успішних українських кампаній, таких як «UNITED24» чи «Повернись живим», становить 10–15 %, що перевищує середньосвітові стандарти (5–7 %). Це свідчить про високу довіру та емоційне залучення користувачів. Високий рівень engagement є ознакою того, що аудиторія не просто сприймає інформацію, а активно бере участь у її поширенні.
3	Вірусність контенту (Share Rate)	$Share Rate = \frac{\text{Кількість поширень}}{\text{Загальна кількість переглядів}} * 100\%$	Вірусність визначає, наскільки часто користувачі поширюють контент серед своїх контактів, створюючи ефект «ланцюгової реакції». Саме цей показник характеризує силу емоційного чи мотиваційного впливу повідомлення.
4	Тональність реакцій (Sentiment Analysis)	$\text{Індекс тональності} = \frac{\text{Позитивні реакції} - \text{Негативні реакції}}{\text{Загальна кількість реакцій}} * 100\%$	Тональність реакцій відображає емоційне сприйняття контенту користувачами. Цей показник оцінюється за співвідношенням позитивних, нейтральних і негативних реакцій у коментарях, відгуках або реакціях на публікацію.
5	Конверсійні дії (Conversion Rate)	$Conversion Rate = \frac{\text{Кількість цільових дій}}{\text{Кількість переглядів, кліків}} * 100\%$	Конверсія є показником, що демонструє, наскільки ефективно аудиторія реагує на заклики до дії: переходить на сайт, здійснює пожертву, реєструється або долучається до ініціативи. Це головний індикатор реальної результативності кампанії.

комунікатора. Стосовно рівня залученості аудиторії (engagement rate), середній показник успішних українських кампаній, таких як «UNITED24» та «Повернись живим», становить 10–15 %, що перевищує середньосвітові стандарти на рівні 5–7 %. Це свідчить про високу довіру користувачів до контенту та його емоційне сприйняття. Високий рівень engagement вказує на те, що аудиторія не лише сприймає інформацію, а й активно поширює її, підтримує ініціативу та формує позитивний імідж організації [2].

Кампанії з високим показником вірусності контенту (share rate) зазвичай включають соціально значущий або емоційно насичений контент, зокрема короткі відео, історії успіху, фотографії з фронту чи благодійні збори. Наприклад, в межах кампанії «Армія дронів» середній рівень share rate перевищував 8 %, що вважається дуже високим показником для платформ Facebook та Instagram. Не менш важливим показником є тональність реакцій (sentiment analysis), яка відображає емоційне сприйняття контенту аудиторією. У публікаціях кампанії «Save Ukraine» позитивна тональність коментарів становила близько 85 %, що свідчить про високий рівень підтримки користувачів й ефективне застосування емпатії як інструменту комунікації. Нарешті, показник конверсії (conversion rate) показує, наскільки ефективно кампанія перетворює емоційне залучення на конкретні дії користувачів. У межах кампанії «UNITED24» середній рівень конверсії пожертв становив 4–6 %, що є дуже високим для соціальних ініціатив і підтверджує успішність стратегічного планування та реалізації комунікаційної кампанії. Оцінювання інформаційних кампаній в Україні показує, що комплексне використання показників охоплення, залученості, вірусності, тональності та конверсії дає змогу оцінити ефективність комунікаційної стратегії та визначити її вплив на поведінку аудиторії, довіру до джерела та мобілізацію ресурсів.

Список використаних джерел

1. Сфіменко І.В. Протидія дезінформації у соціальних мережах: український досвід. *Академічні візії*. 2025. № 44. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15826202>
2. Міністерство культури та інформаційної політики України. Аналітичний звіт Центру стратегічних комунікацій. URL: <https://mesc.gov.ua/access-to-public-information-reports/>
3. Коваленко Д.П., Кочкіна Н.Ю. Особливості комунікаційних стратегій у соціальних мережах. URL: <http://www.vestnik-ecopom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/28.pdf>
4. Підмогильна Н.В. Старков В.І. Соціальні мережі як інструмент маркетингу промислового підприємства. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/part_2/18.pdf
5. Guess A.M., Lyons B.A.. Social Media and Democracy The State of the Field, Prospects for Reform. pp. 10-33. URL: <https://doi.org/10.1017/9781108890960>
6. Wardle C., Derakhshan H. Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making. Strasbourg, 2022. 92 p.
7. Social Media and Global Conflicts: Influence, Bias, and Impact on Public Discourse. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2024/12/14/social-media-and-global-conflicts-influence-bias-and-impact-on-public-discourse/>
8. NATO StratCom Centre of Excellence. Strategic Communications in Hybrid Warfare. URL: <https://stratcomcoe.org/>
9. Misinformation Detection on Social Media, a Big Data and Machine Learning Approach. *International Journal of Science Architecture Technology and Environment*. 2025. Vol. 02. URL: https://www.researchgate.net/publication/391739140_Misinformation_Detection_on_Social_Media_a_Big_Data_and_Machine_Learning_Approach
10. Computational Propaganda: Political Parties, Politicians, and Political Manipulation on Social Media / ed. S.C. Woolley et al. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190931407.001.0001>

References

1. Yefimenko I.V. Countering disinformation on social networks: Ukrainian experience. *Academic Visions*. 2025. № 44. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15826202> (in Ukrainian).
2. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. Analytical report of the Center for Strategic Communications. URL: <https://mesc.gov.ua/access-to-public-information-reports/> (in Ukrainian).
3. Kovalenko D.P., Kochkina N.Yu. Features of communication strategies in social networks. URL: <http://www.vestnik-ecopom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/28.pdf>

ВИСНОВКИ

Аналіз вітчизняних інформаційних кампаній у соціальних мережах України свідчить про високий рівень організації, стратегічного планування та результативності державних і громадських ініціатив. Використання показників охоплення аудиторії, рівня залученості, вірусності контенту, тональності реакцій та конверсії дає змогу комплексно оцінити ефективність комунікаційної стратегії та її вплив на поведінку користувачів. Високі значення цих показників, зокрема engagement rate 10–15 % та позитивна тональність понад 80 %, показують не лише довіру та зацікавленість аудиторії, а й ефективність емоційно насиченого та соціально значущого контенту. Крім того, результати кампаній, таких як «Єдині новини», «Армія дронів», «UNITED24» та «Повернись живим», підтверджують, що сучасні інформаційні заходи здатні мобілізувати ресурси, формувати позитивний імідж державних і громадських інституцій та зміцнювати інформаційну безпеку країни.

Важливим аспектом є взаємодія державного та громадського секторів, яка створює синергію та підвищує загальну результативність комунікаційних кампаній. Волонтерські та благодійні ініціативи завдяки прозорості звітності, чіткому плануванню та застосуванню сучасних цифрових інструментів показують здатність не лише інформувати, але й активно залучати міжнародну аудиторію та формувати підтримку України на глобальному рівні. Поєднання аналітичних методів, контент-стратегій та оцінювання ключових показників ефективності забезпечує системний підхід до планування та реалізації інформаційних кампаній, що є критично важливим у контексті сучасного інформаційного середовища, перенасиченого потоками даних і дезінформацією. Такий досвід створює підґрунтя для подальшого розвитку професійних комунікаційних стратегій та підвищення довіри суспільства до офіційних джерел інформації.

econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/28.pdf (in Ukrainian).

4. Pidmohylna N.V., Starkov V.I. Social networks as a marketing tool for an industrial enterprise. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/part_2/18.pdf

5. Guess A.M., Lyons B.A.. Social Media and Democracy The State of the Field, Prospects for Reform. pp. 10-33. URL: <https://doi.org/10.1017/9781108890960>

6. Wardle C., Derakhshan H. Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making. Strasbourg, 2022. 92 p.

7. Social Media and Global Conflicts: Influence, Bias, and Impact on Public Discourse. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2024/12/14/social-media-and-global-conflicts-influence-bias-and-impact-on-public-discourse/>

8. NATO StratCom Centre of Excellence. Strategic Communications in Hybrid Warfare. URL: <https://stratcomcoe.org/>

9. Misinformation Detection on Social Media, a Big Data and Machine Learning Approach. *International Journal of Science Architecture Technology and Environment*. 2025. Vol. 02. URL: https://www.researchgate.net/publication/391739140_Misinformation_Detection_on_Social_Media_a_Big_Data_and_Machine_Learning_Approach

10. Computational Propaganda: Political Parties, Politicians, and Political Manipulation on Social Media / ed. S.C. Woolley et al. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190931407.001.0001>

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

Olha ONOFRIICHUK

adjunct, Strategic communications institute of National Defence University of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3609-7732>

e-mail: o.onofriichuk@edu.nuou.org.ua

Serhii KUTSAK

leading researcher, Military and Strategic Research Centre of National Defence University of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5238-8957>

e-mail: kuzak@uktr.net

RESEARCH ON DOMESTIC EXPERIENCE IN CONDUCTING INFORMATIONAL EVENTS AND COMMUNICATION CAMPAIGNS ON SOCIAL MEDIA

The paper is dedicated to a comprehensive study of domestic and international experiences in conducting informational events and communication campaigns on social media. The authors examined contemporary approaches to organizing digital communications by both state institutions and civil society organizations, as well as volunteer initiatives. The paper provides a detailed analysis of practical examples of state-led initiatives, such as the «Unified News» campaign, aimed at uniting leading Ukrainian media outlets and platforms to ensure accurate public information during martial law; the «Drone Army» initiative, which effectively mobilized financial resources through social media; and the «Information Resistance» campaign, which counters misinformation and hostile narratives using viral content strategies, targeted advertising, and collaborations with key opinion leaders.

The paper also focuses on the activities of the civil sector and volunteer initiatives, including the «Come Back Alive» project, UNITED24, and «Save Ukraine». These campaigns demonstrate an effective combination of emotionally engaging content, transparent reporting, and strategic audience interaction planning, which not only informs the public but also mobilizes resources, attracts financial support, and generates international backing for Ukraine. Analysis of these Ukrainian campaigns shows average engagement rates of 10–15%, content virality exceeding 8%, and positive comment sentiment reaching 85%, confirming the high effectiveness of the applied communication strategies.

Furthermore, the paper highlights the role of social media in countering misinformation, strengthening information security, and enhancing public trust in official communication sources. It is shown that the synergy between state and civil initiatives increases the effectiveness of digital campaigns, allows for prompt responses to information threats, and contributes to the formation of a positive organizational image both domestically and internationally.

Keywords: information campaigns, social media, digital communications, information security



Лейла Рауфівна САМЕДОВА

аспірантка, Київський університет права НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5598-2966>

e-mail: leilasamedovaa@gmail.com

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАВОВИХ І МОРАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ БОЙОВОГО ІІІ У ПРОВІДНИХ КРАЇНАХ СВІТУ: «АЛГОРИТМИ СМЕРТІ» ТА РЕГУЛЯЦІЯ LAWS

У статті досліджено теоретичні підходи до регулювання автономних летальних систем озброєння (LAWS) у контексті розвитку бойового штучного інтелекту (ШІ). Проаналізовано правові та етичні суперечності, пов'язані з делегуванням машинам права уражати цілі без людського контролю, що загрожує принципам міжнародного гуманітарного права. Розглянуто підходи до регулювання LAWS у провідних державах світу та позиції країн в межах переговорів ООН. Наголошено на небезпеці застосування таких систем державами-агресорами, зокрема росією, а також підкреслено потребу створення міжнародного механізму контролю і запобігання застосуванню LAWS як інструмента агресії з урахуванням українського досвіду.

Ключові слова: автономні летальні системи озброєння, бойовий штучний інтелект, міжнародне гуманітарне право, етичні дилеми, військові технології

ВСТУП

Сучасна система міжнародної безпеки стикається з низкою серйозних викликів, пов'язаних з посиленням терористичних загроз та активацією авторитарних режимів. Збройний конфлікт між Ізраїлем та угрупованням Хамас у Секторі Газа, напруженість у відносинах з низкою держав Близького Сходу, які зберігають потенціал для збройної ескалації, поглиблення кризи навколо Тайваню на тлі загроз із боку Китаю, а також агресія росії проти України, що переросла у наймасштабнішу війну в Європі з часів II-ої світової, свідчать про зростання глобальної нестабільності [1, с. 98]. Стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) та його впровадження у військову сферу породжує нові виклики для міжнародного права, етики та глобальної безпеки. Автономні летальні системи озброєння (LAWS) здатні самостійно приймати рішення про застосування сили, ставлять під сумнів фундаментальні принципи гуманітарного права, зокрема розрізнення, пропорційності і відповідальності. У сучасних умовах особливої актуальності набуває проблема регуляції бойового ШІ в умовах збройних конфліктів, що підтверджується прикладом війни в Україні, де агресор (росія) активно впроваджує технології з елементами автономії без дотримання етичних і правових норм.

Проблематика автономних бойових систем охоплює правові, технічні та етичні аспекти, що відображено в численних наукових працях. Українські дослідники (В. Полюк, В. Нероба, А. Чуканов, Д. Гончарук, Н. Сербенко, М. Малій, О. Баранов, Є. Харитонов, О. Харитонova, Т. Каткова) аналізують потенціал і ризики бойового ШІ, питання правового статусу, відповідальності та контролю над автономними системами. Водночас науковці О. Плахотнік, М. Демура й О. Радутний розглядають застосування ШІ у кримінальному процесі, а С. Барабан, Р. Белзецький та І. Арсенюк – технічні основи робототехніки як базу для нормативного регулювання у воєнний час.

Міжнародні джерела висвітлюють правові та гума-

нітарні аспекти регулювання автономних озброєнь. Директива Мініборони США № 3000.09 (2012) визначає принципи застосування автономії у бойових системах, Європарламент у 2024 р. схвалив ініціативу стосовно уніфікованого регулювання ШІ, а міжнародні документи – Женевські конвенції, Римський статут МКС та інші – встановлюють межі допустимого у війні. Доповіді ООН і Білого дому наголошують на потребі глобального контролю й етичних стандартів у застосуванні бойового ШІ. Однак відсутність узгодженого підходу до врегулювання проблеми LAWS, особливо з огляду на практику держав-агресорів, зумовлює актуальність порівняльного аналізу правових і морально-етичних підходів до їх застосування.

МЕТА роботи – порівняльний аналіз правових і морально-етичних підходів до розроблення та застосування бойового ШІ і LAWS у провідних країнах світу з урахуванням сучасних викликів міжнародної безпеки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Застосовано порівняльно-правовий метод для аналізу підходів до регулювання LAWS у різних державах, а також системно-структурний метод для узагальнення теоретичних основ правового та етичного контролю над бойовим ШІ. Метод контент-аналізу застосовано для вивчення міжнародних документів, наукових публікацій і офіційних позицій держав у межах переговорів ООН.

РЕЗУЛЬТАТИ

XXI ст. характеризується стрімким технологічним проривом, що розмиває межі між природним і штучним та змінює уявлення про людину й її роль. У військовій сфері це проявляється в швидкій еволюції форм ведення бойових дій і впровадженні інноваційних цифрових систем, які доповнюють людські навички. Такий підхід підвищує точність, оперативність та аналітичні можливості сил, зберігаючи тактичну й стратегічну перевагу на полі бою [2].

В. Гмиря, Л. Романовська, Т. Фіцайло та А. Нікітченко наголошують, що через швидкий технологічний розвиток інтеграція новітніх технологій у військову сферу стає необхідною для підвищення ефективності дій та зниження ризиків для військових і цивільних. Такі «підривні» технології – моніторинг у реальному часі, ураження на великих відстанях, гіперзвукові ракети, ШІ та автономна зброя – змушують адаптувати тактику й захист ресурсів. Хоча вони ще не вирішують результат війни самотужки, їхня роль зростає й може радикально трансформувати способи ведення збройних конфліктів [3, с.8].

В. Хаустова, О. Решетняк, М. Хаустов та В. Зінченко досліджують ключові напрями застосування ШІ для підвищення обороноздатності держави, зазначаючи його стратегічне значення та потенціал трансформувати військову сферу. Вони аналізують розвиток ШІ: від експертних систем до глибокого навчання та нейрон-морфних обчислень, а також прогнозують майбутні технологічні тренди. Особливу увагу приділено впливу ШІ на ядерні, аерокосмічні, кібер- і біотехнології, військову медицину, логістику та C4ISR-системи. Автори також підкреслюють переваги й потенційні загрози впровадження ШІ у сфері безпеки та оборони, що потребує подальших досліджень і контролю [4, с. 17].

Зброю, що працює на основі ШІ, нерідко визначають як летальну автономну. Її автономність полягає в тому, що вона здатна застосовувати силу без прямого втручання людини [5]. Такі системи, відомі як летальні автономні системи озброєння (LAWS, від англ. Lethal Autonomous Weapon Systems), можуть ідентифікувати цілі, оцінювати рівень загрози та здійснювати удар без прямого

втручання людини. Вони поєднують алгоритми ШІ та автоматизовані механізми управління, що дає змогу виконувати бойові завдання більш ефективно, знижуючи ризик для особового складу.

Глобальна гонка у сфері військового ШІ показує суттєві відмінності у стратегічних, правових та моральних підходах провідних держав світу. У табл. 1 показано основні системи озброєння із застосуванням технологій ШІ, що застосовуються у провідних країнах світу.

Ці підходи відображають не лише стратегічні пріоритети держав, а й їхні культурні, правові та моральні традиції у сфері сучасних військових технологій, підкреслюючи необхідність комплексного регулювання і відповідального застосування бойового ШІ.

Китай зосереджує свої зусилля на створенні автономних великих мовних моделей (LLM), здатних працювати у режимі 24/7, інтегруючи дані від відкритих джерел, агентурної, геопросторової та технічної розвідки. Пекін надає пріоритет технологічній перевазі та швидкому розгортанню систем ШІ, що дає змогу аналізувати великі обсяги даних у реальному часі та генерувати прогнози для військового планування. Однак правове регулювання їх застосування залишається фрагментарним, а моральні обмеження підпорядковано стратегічним цілям армії. Такий підхід показує прагнення до технологічного домінування, але також створює ризики, пов'язані з етичними та безпековими аспектами автономних систем [5].

У США розвиток військового ШІ поєднує високо-технологічні інновації з чітко визначеними рамками законодавства та етичними принципами. Ініціативи Пентагону, зокрема Defense Llama, показують, що гене-

Таблиця 1 – Системи озброєнь із застосуванням технологій ШІ у провідних країнах світу (складено авторами на основі [5])

Назва/тип системи	Країна	Клас озброєння	Застосування ШІ та характеристика застосування
ТГП (турель)	Україна	Кулеметний комплекс	Застосування комп'ютерного зору для розпізнавання цілей, дистанційне керування, стаціонарна оборона
Воля (турель)	Україна	Легка автоматизована турель	Автоматичне відстеження руху, мобільна та портативна, застосовується для захисту позицій
Saker Scout	Україна	БПЛА-розвідник	Оснащений нейромережами для навігації та аналізу даних, застосовується для пошуку цілей та коригування артилерії
Ройові дрони	Україна / США / Китай	Малий БПЛА (групове застосування)	Алгоритми розвідки тактики, масові атаки, розвідка, часткова автономність
Harpy / Harop	Ізраїль	Барражуючий боєприпас	Автономний пошук радарів і ураження РЛС, принцип «камікадзе»
Iron Dome	Ізраїль	Система ППО	Алгоритми прогнозування траєкторії, автоматичне перехоплення ракет і снарядів
Loyal Wingman	США	Безпілотний літак	Автономна підтримка пілотованих літаків, супровід та взаємодія у бою
X-47B	США	Ударний БПЛА	Автономні польоти, посадка та зліт з авіаносця, виконання ударних завдань
Maven Project	США	Аналітична платформа	Застосування ШІ для аналізу великих даних і розпізнавання об'єктів на відео
Wing Loong II	Китай	Ударний БПЛА	Напівавтономне керування, системи комп'ютерного зору, активно експортується
GJ-11 Sharp Sword	Китай	Стелс-БПЛА	Автономне планування польоту, високий рівень прихованості
Okhotnik (Су-70)	росія	Важкий ударний БПЛА	Автономне керування польотом, застосовується у зв'язці з Су-57
Куб-БЛА / Ланцет	росія	Барражуючий боєприпас	Напівавтономне наведення, застосовується проти бронетехніки та ППО
Bayraktar TB2	Туреччина	Ударний БПЛА	Часткова автоматизація керування, активно застосовується у війні в Україні
Kargu-2	Туреччина	Дрон-камікадзе	Ройова автономія, розпізнавання об'єктів, можливість автономної атаки

ративні моделі можуть ефективно підтримувати планування операцій та аналітичну роботу, водночас остаточне рішення про застосування сили залишається за людиною. Співпраця уряду з приватним сектором (включно з компаніями Meta та Scale AI) підкреслює прагнення забезпечити ефективність технологій у сфері оборони, не виходячи за межі національного законодавства та стандартів етичного застосування. Такий баланс між автономністю алгоритмів і контролем людини створює модель відповідального застосування ШІ, яка може слугувати прикладом для інших держав у регулюванні бойових систем.

Український досвід ілюструє приклад практичної інтеграції бойового ШІ в реальні операційні умови через систему DELTA, створену на базі волонтерського руху «Аеророзвідка» та інтегровану в структури Міноборони. Платформа об'єднує дані з безпілотників, супутників, радарів та камер спостереження, даючи змогу в реальному часі відстежувати поле бою, координувати дії підрозділів і планувати операції. На відміну від підходу Китаю Україна забезпечує суворий контроль достовірності даних, а моральний вимір проявляється у прагненні уникнути надмірної автоматизації, залишаючи остаточне прийняття рішень за людиною. DELTA показує, що ефективне застосування бойового ШІ можливе навіть за обмежених ресурсів, якщо технології інтегруються з наявними структурами управління та дотримуються міжнародних стандартів [5].

Ізраїль поєднує технологічну автономію та високий рівень етичного контролю, створюючи системи, здатні підтримувати як аналіз розвідданих, так і безпосереднє планування операцій. Системи Gospel і Lavender показують ефективність ШІ у швидкому аналізі перехоплених даних та визначенні цілей для авіаударів, значно підвищуючи точність та швидкість прийняття рішень. Водночас ізраїльське законодавство регламентує використання перехоплених даних і ставить на перший план захист цивільного населення. Такий баланс технологічності та етичного нагляду дає змогу ізраїльській армії застосовувати переваги ШІ без повного делегування рішень алгоритмам, забезпечуючи контроль над ризиками та збереження моральної відповідальності.

Європейські країни та НАТО обирають більш обережний підхід, поєднуючи інновації з комплексними правовими та етичними обмеженнями. Ініціатива DIANA та розвиток GeoAI демонструють прагнення прискорити аналіз розвідданих та прогнозування соціально-політичних процесів, залишаючи остаточне рішення за людиною. Цей підхід відображає європейські традиції відповідальності та прозорості, прагнення мінімізувати ризики надмірної автоматизації та потенційні гуманітарні наслідки застосування автономних систем. Хоча масштаб інвестицій в ЄС поступається США та Китаю, фокус на етичних та правових стандартах створює альтернативну модель розвитку бойового ШІ, орієнтовану на безпеку та сумісність з міжнародним правом.

Питання застосування LAWS тісно пов'язане з концептом т.зв. «алгоритмів смерті», що безпосередньо виносить рішення про ураження цілей без контролю людини. Одним із показових прикладів сучасного переосмислення військових технологій став оборонний стартап Helsing, який завдяки російській агресії проти України отримав потужний поштовх у розвитку. Попри

медійні перебільшення стосовно його розроблень, йдеться насамперед про інновації у сфері дронів-камікадзе, інтегрованих систем ШІ та програмного забезпечення для оборонних цілей, що створюють принципово нову архітектуру ведення війни.

Філософія компанії, виражена у девізі «Захищаючи наші демократії», виокремлює її на тлі традиційних виробників зброї. Засновники Helsing наголошують, що слабкість Європи криється у надмірній обережності й затягуванні регуляторних дискусій, тоді як авторитарні режими використовують масовість та безпринципність у застосуванні сили. Саме тому концепт асиметрії – створення технологічних рішень, які забезпечують кратний ефект за обмежених ресурсів, – визначає стратегію компанії. Водночас виникає етична дилема: чи можна виправдати автоматизоване ураження цілей, навіть якщо воно відбувається «заради захисту демократії» [6]?

Прикладом практичної реалізації цієї стратегії є Centaur – автономний ШІ-агент для винищувача Gripen E, здатний вести бойові дії поза межами візуальної видимості. Результати симуляцій свідчать, що алгоритм перевершує досвідчених пілотів у маневруванні та ухваленні тактичних рішень. Подібні інновації засвідчують переваги швидкого навчання ШІ, який за кілька днів здатен накопичити бойовий досвід, еквівалентний мільйонам годин польотів. Однак у площині міжнародного права постає питання: хто несе відповідальність за дії автономної системи: розробник, держава чи алгоритм, що формально не є суб'єктом права?

Не менш промовистим є розвиток Helsing у морському домені. Програмна платформа Lura, що аналізує підводні звуки, відкриває можливості «оцифрування океану» і створення мережі глайдерів для моніторингу морських шляхів. Це рішення здатне радикально змінити баланс сил, зокрема й у Чорному морі, де Україна вже показала інноваційність у застосуванні морських дронів. Проте виведення на глобальний рівень таких систем без міжнародного контролю створює ризик перетворення океанів на простір алгоритмічної війни, де право і моральні принципи можуть відступити перед технологічною доцільністю. Так, досвід Helsing не лише відкриває нові перспективи оборонної індустрії, але й загострює необхідність вироблення універсальних правових та етичних рамок регуляції LAWS [6].

Сучасну архітектуру оборонних рішень визначають два ключові вектори: мережево-центрична інтеграція та розвиток автономних платформ. Якщо спочатку діяльність стартапу Helsing зосереджувалася на інтеграції програмного забезпечення для підвищення ефективності вже наявних систем озброєнь, то війна в Україні радикально змінила ці пріоритети. Саме безпілотні апарати стали найбільш масштабованим рішенням у реальних бойових умовах, де швидкість виробництва та застосування інновацій стала вирішальним чинником збереження людських життів і досягнення тактичної переваги.

Практичний досвід співпраці з Україною перетворився для Helsing на фактор стратегічної трансформації. Компанія розпочала з автоматизації аналізу супутникових даних за допомогою ШІ, але вже невдовзі перейшла до створення «розумних» ударних дронів, здатних долати засоби радіоелектронної боротьби та діяти на дистанціях поза зоною досяжності артилерії.

Це підтверджує, що концепт «алгоритмів смерті» поступово переходить з гіпотетичного рівня до практики, хоча й зберігається принцип обов'язкового людського контролю на фінальній фазі ураження. Такий підхід віддзеркалює баланс між технологічними можливостями та етичними обмеженнями.

Розроблення серійних систем, як-от HX-2, з можливістю ройового застосування показує, що Європа поступово формує власну парадигму застосування LAWS. На відміну від Китаю чи Росії, де автономність часто розглядається як засіб отримання стратегічної переваги будь-якою ціною, у країнах ЄС та США превалює принцип «людина в контурі ухвалення рішення». Так, війна в Україні стала не лише «полігоном» для тестування нових технологій, а й каталізатором глобальної дискусії про правові та моральні межі застосування бойового ШІ, що визначатиме майбутню архітектуру міжнародної безпеки [6].

Для протидії загрозам від LAWS необхідні технології виявлення, контролю та обмеження автономії бойових систем, що дають змогу одночасно захищати від загроз і забезпечувати покарання за їхнє незаконне застосування, а також створювати відповідні нормативні акти та науково-дослідні інституції, тоді як провідні держави, зокрема США та Китай, активно модернізують свої військові технології. Такий підхід допомагає збалансувати розвиток військового ШІ з міжнародною безпекою та відповідальністю за порушення міжнародного гуманітарного права.

Чотири Женевські конвенції 1949 р. та Додатковий протокол I зобов'язують держави криміналізувати серйозні порушення міжнародного гуманітарного права, що в Україні реалізовано через ст.438 Кримінального кодексу «Порушення законів та звичаїв війни». Держави повинні переслідувати осіб за воєнні злочини або передавати їх іншим країнам за принципом універсальної юрисдикції, а відповідно до Конвенції 1968 р. до воєнних злочинів не застосовуються строки давності [7]. Додатковий протокол I 1977 р. розширює перелік порушень, забороняючи атаки на цивільних, невибіркові удари, зловживання емблемою Червоного Хреста, переселення населення та затримку репатріації військовополонених, водночас норми застосовуються лише до міжнародних конфліктів і осіб, захищених міжнародним правом [8]. Воєнний злочин також може включати порушення звичаєвих норм, зокрема Гаазького положення 1907 р., які застосовуються у кваліфікації ст.438 КК України [9]. Крім того, ст. 8 Римського Статуту Міжнародного кримінального суду охоплює серйозні порушення Женевських конвенцій та ще 26 видів порушень законів і звичаїв війни, більшість з яких визнано злочинами з часів II світової війни [10].

У 2017 р. Китай оголосив національну стратегію ШІ з метою стати світовим лідером у цій галузі, НАТО ухвалило першу стратегію з ШІ 21 жовтня 2021 р., визначивши етичні та правові рамки його застосування в обороні та оцінювання загроз від противників, а Білий дім 30 жовтня 2023 р. встановив стандарти безпеки для розвитку ШІ [11]. У жовтні 2023 р. ООН створило Консультативний орган високого рівня для аналізу міжнародного управління ШІ [12]. 13 березня 2024 р. Європейський парламент ухвалив резолюцію стосовно запропонованого Artificial Intelligence Act, що має уніфі-

кувати правила регулювання ШІ в країнах ЄС, враховує позиції ЄЦБ, ЄЕК та профільних комітетів і передбачає повторне розглядання пропозиції у разі значних змін, визначаючи стратегічні рамки для безпечного та етичного застосування ШІ, його впливу на ринок та основоположні права громадян [13].

У 2019 р. ухвалено 11 Керівних принципів для етичних і технічних стандартів ШІ в LAWS, здатних автономно ідентифікувати та нейтралізувати цілі. Однак трактування цих принципів різняться у різних країнах, що створює правову та етичну невизначеність. Зокрема, питання дистанційного керування та дегуманізації ворога через такі технології послаблюють моральні бар'єри і підвищують ризик неконтрольованого застосування сили, що викликає занепокоєння стосовно порушень міжнародного гуманітарного права та прав людини [14].

25 січня 2025 р. Кабінет Міністрів України затвердив стратегію розвитку безпілотних технологій до 2030 р. в рамках програми WINWIN, яка охоплює військові, аграрні, логістичні та інфраструктурні системи. Цей документ визначає стандарти ефективності, етики та людського контролю у застосуванні летальних автономних систем під час воєнного стану, та вплине на національне законодавство у цій сфері [15]. У вересні 2025 р. у Львові відбувся міжнародний саміт Defense Tech Valley, організований Міністерством цифрової трансформації та кластером Brave1, який об'єднав понад 5 тисяч учасників із США, Європи, Близького Сходу, Азії та України з метою розвитку партнерств і просування українських бойових технологій на світовий ринок. Ключовим елементом саміту став конкурс Battle Proven у трьох номінаціях: Trail Blazers, Game-changers та Power Players, де оборонні стартапи показали рішення, вже впроваджені на фронті або готові до застосування протягом року, зокрема новітні розробки, як боеприпас Brave1 для стрільби по дронах, що підвищує ефективність боротьби з повітряними загрозами [16].

Так, порівняльний аналіз правових і моральних підходів до регулювання LAWS у провідних країнах світу виявив суттєві розбіжності в їхній політиці та стратегіях. Країни, такі як США, Китай, Росія та Велика Британія, постають проти повної заборони LAWS, вважаючи, що наявні міжнародні гуманітарні норми, зокрема ст. 36 Додаткового протоколу I до Женевських конвенцій, достатні для їхнього контролю. Ці держави акцентують на важливості збереження людського контролю над застосуванням сили та розвитку технологій, що забезпечують прозорість і підвітність автономних систем. Наприклад, США та НАТО розробили принципи, що включають вимоги до пояснюваності та простежуваності рішень автономних систем, а також обмеження на застосування обману у військових діях.

Натомість ЄС та деякі його члени, зокрема Австрія, виступають за повну заборону LAWS, підтримуючи ініціативу міжнародної кампанії «Stop Killer Robots», яка закликає до укладення міжнародного договору про заборону розроблення та застосування повністю автономних систем озброєння без значущого людського контролю.

Ці країни наголошують на необхідності збереження моральних і етичних стандартів у веденні війни, підкреслюючи важливість людської відповідальності за застосування сили. Водночас різниця в підходах до регу-

лювання LAWS серед держав світу свідчить про відсутність єдиного міжнародного консенсусу стосовно цього питання, що ускладнює формування ефективної глобальної стратегії контролю та регулювання автономних систем озброєння.

ВИСНОВКИ

Міжнародне регулювання застосування LAWS стає дедалі важливішим через їхній потенціал змінювати характер сучасних військових конфліктів. Хоча ці технології підвищують ефективність ведення бойових дій, вони водночас створюють серйозні загрози міжнародній безпеці, що вимагає чіткого визначення кримінальної відповідальності за порушення норм міжнародного гуманітарного права та воєнні злочини, пов'язані з їхнім застосуванням. Ключовими заходами є розроблення спеціалізованих ІІІ-систем для нейтралізації автономної зброї, забезпечення безпеки й надійності таких технологій та запровадження механізмів відповідальності за неп-

равильне або незаконне їхнє застосування, зокрема стосовно нападів на цивільне населення.

Аналіз регулювання LAWS показує значну розбіжність у підходах провідних країн світу, що поєднує технічні, правові та етичні аспекти. Хоча США, Китай та інші держави надають перевагу контролю та модернізації технологій зі збереженням людського нагляду, ЄС та низка його членів наполягають на повній забороні автономних систем без значущого людського контролю, наголошуючи на моральній відповідальності. Перспективи розвитку міжнародного регулювання LAWS пов'язані з необхідністю формування глобальних стандартів застосування автономної зброї, інтеграції етичних норм у військові технології, посилення наукових досліджень у сфері безпеки ІІІ та створення механізмів міжнародної відповідальності за порушення гуманітарного права, що дасть змогу збалансувати технологічний прогрес з безпекою та правами людини.

Список використаних джерел

1. Соловійов В.М. Використання штучного інтелекту у бойових наземних машинах. *Збірник наукових праць ДНДІ випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*. 2024. Т. 20, № 2. С. 96–109.
2. Pekař O., Slouf V., Šotnar J., Potužák L., Havlík T. War Game as a Method of Training, as a Method of Analysis. *Proceedings of the 16th European Conference on Games Based Learning (ECGBL)*. 2022. Vol. 16, No. 1. pp. 651–654.
3. Гмиря В.П., Романовська Л.В., Фицайло Т.М., Нікітченко А.О. Розвиток та застосування Збройних Сил України, збройна боротьба: теорія, забезпечення, досвід. Черкаси, 2025. Т. 24. С. 7–15.
4. Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Хаустов М.М., Зінченко В. А. Напрямки розвитку технологій штучного інтелекту в забезпеченні обороноздатності країни. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 17–26.
5. Штучний інтелект на полі бою. Огляд розумної зброї: Україна, Ізраїль, США, Австралія. BBC. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/crg78jn5pkdo>
6. Бойовий ІІІ з Європи. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/4016050-bojovij-si-z-evropi.html>
7. Європейська конвенція про незастосування строків давності до злочинів проти людяності та воєнних злочинів. Ратифікація від 06.03.2008. Закон № 130-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_125#Text
8. Додатковий протокол до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 р., що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів (Протокол I), від 8 червня 1977 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g74
9. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III (чинний на 01.02.2025). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2001. № 25–26. Ст. 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
10. Римський статут Міжнародного кримінального суду. Ратифіковано із заявами Законом № 3909-IX від 21.08.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text
11. House W. FACT SHEET: President Biden issues Executive Order on Safe, Secure, and Trustworthy Artificial Intelligence. The White House. 30 October 2023. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/10/30/fact-sheet-president-biden-issues-executive-order-on-safe-secure-and-trustworthy-artificial-intelligence/>
12. High-Level Advisory Body on Artificial Intelligence. Office of the Secretary-General's Envoy on Technology. (n.d.). URL: <https://www.un.org/techenvoy/ai-advisory-body>
13. European Parliament. Legislative resolution of 13 March 2024 on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union Legislative Acts (COM(2021)0206 – C9-0146/2021 – 2021/0106(COD)). URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0138_EN.html#title2
14. Барабан С.В., Белзецький Р.С., Арсенюк І.Р. Комп'ютерна інженерія та основи робототехніки: електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання. Вінниця, 2024. 155 с.
15. Україна затвердила секторальну стратегію розвитку безпілотних технологій до 2030 року. InternetUA. URL: <https://internetua.com/ukrayina-zatverdila-sektoralnu-strategiua-rozvitku-bezpiilotnih-tehnologii-do-2030-roku>
16. Ukraine to Host Record-Breaking Global Summit on Defense Tech and Battlefield AI. United24 Media. URL: <https://united24media.com/latest-news/ukraine-to-host-record-breaking-global-summit-on-defense-tech-and-battlefield-ai-9564>

References

1. Soloviov V.M. Use of Artificial Intelligence in Combat Ground Vehicles. *Collection of Scientific Papers of the State Research and Testing Institute of Armament and Military Equipment Certification*, 2024. Vol. 20. No. 2. pp. 96–109. (in Ukrainian).
2. Pekař O., Šlouf V., Šotnar J., Potužák L., & Havlík T. War Game as a Method of Training, as a Method of Analysis. *Proceedings of the 16th European Conference on Games Based Learning (ECGBL)*. 2022. Vol. 16. No. 1. pp. 651–654. URL: <https://doi.org/10.34190/ecgbl.16.1.656>
3. Hmyria V.P., Romanovska L.V., Fitsailo T.M., Nikitchenko A.O. Development and Application of the Armed Forces of Ukraine, Armed Struggle: Theory, Support, Experience. Cherkasy, 2025. Vol. 24. pp. 7–15. (in Ukrainian).
4. Khaustova V.Ye., Reshetniak O.I., Khaustov M.M., Zinchenko V.A. Directions for the Development of Artificial Intelligence Technologies in Ensuring the Country's Defense Capability. *Business Inform*. 2022. No. 3. pp. 17–26. (in Ukrainian).
5. Artificial Intelligence on the Battlefield. Overview of Smart Weapons: Ukraine, Israel, USA, Australia. BBC. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/crg78jn5pkdo> (in Ukrainian).

6. Combat AI from Europe. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/4016050-bojovij-si-z-evropi.html> (in Ukrainian).
7. European Convention on the Non-Applicability of Statutory Limitations to Crimes against Humanity and War Crimes. Ratified on March 6, 2008, Law No. 130-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_125#Text (in Ukrainian).
8. Additional Protocol to the Geneva Conventions of 12 August 1949, relating to the Protection of Victims of International Armed Conflicts (Protocol I), 8 June 1977. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g74 (in Ukrainian).
9. Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 5, 2001, No. 2341-III (valid as of February 1, 2025). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2001, no. 25–26, art. 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (in Ukrainian).
10. Rome Statute of the International Criminal Court. Ratified with declarations by Law No. 3909-IX of August 21, 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text (in Ukrainian).
11. House W. FACT SHEET: President Biden issues Executive Order on Safe, Secure, and Trustworthy Artificial Intelligence. The White House. 30 October 2023. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/10/30/fact-sheet-president-biden-issues-executive-order-on-safe-secure-and-trustworthy-artificial-intelligence/>
12. High-Level Advisory Body on Artificial Intelligence. Office of the Secretary-General's Envoy on Technology. (n.d.). URL: <https://www.un.org/techenvoy/ai-advisory-body>
13. European Parliament. Legislative resolution of 13 March 2024 on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union Legislative Acts (COM(2021)0206 – C9-0146/2021 – 2021/0106(COD)). URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0138_EN.html#title2
14. Baraban S.V., Belzetskyi R.S., Arseniuk I.R. Computer Engineering and Basics of Robotics: Electronic Study Guide for Combined (Local and Network) Use. Vinnytsia, 2024. 155 p. (in Ukrainian).
15. Ukraine Has Approved a Sectoral Strategy for the Development of Unmanned Technologies Until 2030. InternetUA. URL: <https://internetua.com/ukrayina-zatverdila-sektoralnu-strategiuu-rozvitku-bezpilotnih-tehnologii-do-2030-roku> (in Ukrainian).
16. Ukraine to Host Record-Breaking Global Summit on Defense Tech and Battlefield AI. United24 Media. URL: <https://united24media.com/latest-news/ukraine-to-host-record-breaking-global-summit-on-defense-tech-and-battlefield-ai-9564> (in Ukrainian).

Leila SAMEDOVA

postgraduate student, Kyiv University of Law of NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5598-2966>

e-mail: leilasamedovaa@gmail.com

COMPARATIVE ANALYSIS OF LEGAL AND MORAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT AND USE OF MILITARY ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LEADING COUNTRIES: "ALGORITHMS OF DEATH" AND THE REGULATION OF LAWS

The paper presents an interdisciplinary study of theoretical approaches to the regulation of Lethal Autonomous Weapons Systems (LAWS) in the context of the development of combat artificial intelligence (AI) and the transformation of modern armed conflicts. The focus is placed on legal and moral-ethical dilemmas associated with delegating to machines the right to make targeting and lethal decisions without direct human control. It is demonstrated that such systems pose a threat to the core principles of international humanitarian law – distinction, proportionality, and accountability.

A comparative analysis of approaches to regulating LAWS in leading states, including the United States, China, the United Kingdom, France, Israel, and Germany, is carried out. The paper highlights national strategies for the development of combat AI, state positions within the framework of the UN Group of Governmental Experts negotiations, and initiatives on the prohibition or restriction of such systems. Special attention is given to the actions of the Russian Federation as an aggressor state waging war against Ukraine since 2014, employing advanced military technologies and elements of AI without adherence to ethical standards. Numerous war crimes, mass killings of civilians, and attacks on infrastructure are noted, emphasizing the dangers of LAWS in the hands of states that disregard humanitarian principles and the urgent need for international control.

The paper also outlines the moral challenges – the loss of human control over targeting decisions, the absence of ethical reasoning in machine actions, and the difficulties in assigning responsibility for their mistakes. It stresses the necessity of establishing a universal international regulatory mechanism for LAWS, based on the rule of law and humaneness, as well as the importance of international cooperation in preventing the use of such systems as instruments of aggression or terror, taking into account Ukraine's tragic experience.

Keywords: lethal autonomous weapons systems, combat artificial intelligence, international humanitarian law, ethical dilemmas, military technologies