



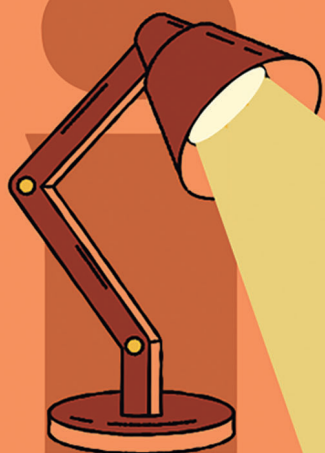
Наукові перспективи  
Видавнича група



# Успіхи

досягнення  
у науці

№ 9(9)  
2024



**Ми висвітлимо ваші  
професійні здобутки**

серія "Управління та адміністрування"  
серія "Соціальні та поведінкові науки"  
серія "Освіта"  
серія "Право"



*Інститут держави і права імені В.М.Корецького НАН  
України*

*Видавнича група «Наукові перспективи»*

*Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного  
управління*

# *«Успіхи і досягнення у науці»*

*(Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та  
адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*

*№ 9(9) 2024*

*Київ – 2024*

*V.M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy  
of Sciences of Ukraine*

*Publishing Group "Scientific Prospects"*

*All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public  
Administration*

# *«Successes and Achievements in Science»*

*(Law Series, Education Series, Management and Administration Series,  
Social and Behavioral Sciences Series)*

*№ 9(9) 2024*

*Kyiv – 2024*

ISSN 3041-1254 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9))

**“Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2024. № 9(9) 2024. С. 1313.**

*Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 18.11.2024, № 16/11-24)*



**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України # 582 від 24.04.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 073 Менеджмент, 076 Підприємництво та торгівля, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 051 Економіка**

*Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, Всеукраїнської асоціації педагогів і психологів з духовно-морального виховання, Християнської академії педагогічних наук України*

*Журнал публікує наукові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів гуманітарних, соціальних, поведінкових наук, освіти, права, а, також, управління та адміністрування з метою їх впровадження у сучасний освітній простір*

*Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar*

**Головний редактор: Крусян Анжеліка Романівна – Вчений секретар Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, доктор юридичних наук професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна).**

**Редакційна колегія:**

**Члени редакції журналу з галузі знань “Право”:**

1. Кваша Оксана Олександрівна – доктор юридичних наук професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
2. Булкат Марина Сергіївна - доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри галузевого права та загальноправових дисциплін Інституту права та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини «УКРАЇНА», науковий консультант департаменту аналітичної та правової роботи апарату Верховного Суду (Київ, Україна)
3. Драган Олена Василівна - доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
4. Тимченко Геннадій Петрович - доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту держави і права ім. В.М. Корецького НАН України (Київ, Україна)
5. Губанов Олег Олександрович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
6. Канцір Володимир Степанович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права і процесу Інституту права, психології та інноваційної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
7. Світличний Олександр Петрович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного та господарського права Національного університету біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)
8. Оробець Костянтин Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, асистент кафедри кримінально-правової політики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)
9. Кришевич Ольга Володимирівна - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
10. Тимчишин Андрій Михайлович - доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та гуманітарних дисциплін Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», Івано-Франківська філія (Івано-Франківськ, Україна)
11. Шевчук Олександр Михайлович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)

#### **Члени редакції журналу з галузі знань "Управління та адміністрування":**

1. Романенко Євген Олександрович - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Генерального штабу Збройних Сил України, Президент Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління (Київ, Україна)
2. Пахомова Тетяна Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально – наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
3. Мельниченко Олександр Анатолійович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету Міністерства охорони здоров'я України (Харків, Україна)
4. Ситник Григорій Петрович - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
5. Андріяш Вікторія Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили (Миколаїв, Україна)
6. Бельська Тетяна Валентинівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Київ Україна)
7. Кухарчук Петро Михайлович - доктор філософії в галузі 28 публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Вінниця, Україна)
8. Василенко Надія Володимирівна - доктор філософії в галузі 0-11– Науки про освіту, магістр Публічного управління та адміністрування, професор, професор кафедри управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Вінниця, Україна)
9. Новаченко Тетяна Василівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління факультету №4 Донецького державного університету внутрішніх справ
10. Грищенко Ірина Миколаївна - доктор наук з державного управління, доцент, заступник директора з наукової роботи ННІ неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)
11. Гончарук Наталія Трохимівна - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)
12. Мосора Лариса Степанівна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Івано-Франківськ, Україна)
13. Клименко Анастасія Сергіївна - доктор філософії в галузі 28 публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», директор центру підвищення кваліфікації кадрів, доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
14. Ульо Євгеній Миколайович - кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету Старший науковий співробітник відділу інноваційної економіки, зовнішніх зв'язків та інформатизації наукових досліджень ННЦ «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. Н. Соколовського»
15. Логоша Роман Васильович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету (Вінниця, Україна)
16. Безена Іван Михайлович - кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарної освіти, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» (Дніпро, Україна)
17. Зелінська Галина Олексіївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри прикладної економіки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Івано-Франківськ, Україна)
18. Канцір Ірина Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
19. Леонов Ярослав Володимирович - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджмент фізичної культури Харківська державна академія фізичної культури (Харків, Україна)
20. Карпітський Борис Андрійович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
21. Антипенко Надія Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)
22. Гой Наталія Василівна - спеціаліст вищої категорії, викладач-методист, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського університету імені Василя Стефаника
23. Брік Світлана Володимирівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Харків, Україна)

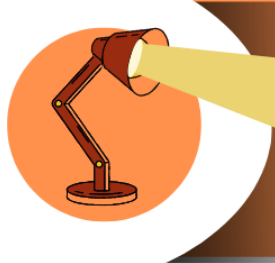
#### **Члени редакції журналу з галузі знань "Соціальні та поведінкові науки":**

1. Залуцька Христина Ярославівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», (Львів, Україна)
2. Карпенко Лідія Миколаївна - доктор економічних наук, професор, міжнародний професор, професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
3. Македон Вячеслав Владиславович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, (Дніпро, Україна)
4. Квасній Любомир Григорійович - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка
5. Ходаківський Володимир Миколайович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету (Житомир, Україна)
6. Угоднікова Олена Ігорівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова (Харків, Україна)
7. Слободянюк Ольга Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія», (Одеса, Україна)
8. Грабарев Андрій Володимирович - кандидат економічних наук, доцент кафедри інформатики та системології КНЕУ, (Київ, Україна)

**Члени редакції журналу з галузі знань "Освіта":**

1. Гончарук Віталій Володимирович - кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри хімії та екології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
2. Гумеїр Гусейн Ахмедов - доктор педагогічних наук, професор (Баку, Азербайджан)
3. Дергач Маргарита Альфрітівна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри спеціальної освіти Хортицької національної навчально-реабілітаційної академії (Запоріжжя, Україна)
4. Зеленська Людмила Дмитрівна - доктор педагогічних наук, професор, декан факультету історії і права, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (Харків, Україна)
5. Козубцов Ігор Миколайович - доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри бойового застосування засобів зв'язку (доцент кафедри військово-гуманітарних дисциплін) Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (Київ, Україна)
6. Красницька Ольга Володимирівна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри суспільних наук Національного університету оборони України (Київ, Україна)
7. Лаппо Віолетта Валеріївна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології, Коломийський навчально-науковий інститут Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Коломия, Україна)
8. Литовченко Ірина Миколаївна - доктор педагогічних наук, професор (Київ, Україна)
9. Миколайко Володимир Валерійович - кандидат педагогічних наук, доцент, Проректор з міжнародних зв'язків та стратегічного розвитку Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
10. Ненько Юлія Петрівна - доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри професійної мовної комунікації Черкаського інституту пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля Національного університету цивільного захисту України (Черкаси, Україна)
11. Островська Маріанна Ярославівна - кандидат педагогічних наук, Доктор філософії в галузі педагогіки, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладами освіти Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II, (Берегово, Україна)
12. Поліщук Наталія Миколаївна - доктор філософії, викладач кафедри медико-біологічних основ фізичної культури Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
13. Синєкоп Оксана Степанівна - доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (Київ, Україна)
14. Чугай Оксана Юріївна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського», (Київ, Україна)
15. Шулигіна Раїса Андріївна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри дошкільної освіти Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (Київ, Україна)

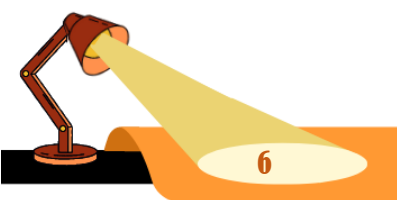
*Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.*



## **ЗМІСТ**

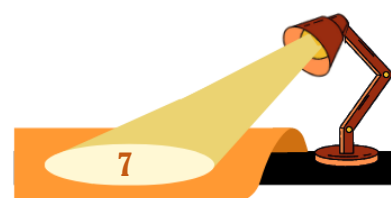
### **СЕРІЯ «Право»**

<b>Khomko L.V., Maikut Kh.V.</b> <i>CORPORATE RIGHTS: CONCEPT AND SIGNIFICANCE FOR BUSINESS ENTITIES</i>	18
<b>Андрухів Є.М.</b> <i>ПРОБЛЕМИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ УКЛАДЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ДОГОВОРІВ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРАВОВІДНОСИН В ПЕРІОД СЬОГОДЕННЯ</i>	28
<b>Варава І.П., Ревякіна А.С.</b> <i>ПСИХОЛОГІЧНІ МОТИВИ СКОЄННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ НЕПОВНОЛІТНІМИ</i>	40
<b>Василик В.В.</b> <i>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПРОБАЦІЇ</i>	50
<b>Вейц А.М.</b> <i>АНАЛІЗ КРИМІНАЛІСТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ, ЯКА БЕРЕ УЧАСТЬ В ОРГАНІЗОВАНІЙ ГРУПІ ДЛЯ ВЧИНЕННЯ КІБЕРЗЛОЧИНУ</i>	59
<b>Верба О.Б.</b> <i>ДОГОВІР ПОСТАВКИ: ДІЄВІСТЬ НОРМ ІНСТИТУТУ З ОГЛЯДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ЗАХИСТ ПРАВ ОСІБ У ВИКОНАВЧОМУ ПРОВАДЖЕННІ З ЦИХ КАТЕГОРІЙ СПРАВ</i>	72
<b>Волобоєв А.О., Тулінов В.С.</b> <i>ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВЗАЄМОДІЇ СЛІДЧИХ ОРГАНІВ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ З ОПЕРАТИВНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ СТРАТЕГІЧНИХ РОЗСЛІДУВАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ</i>	84
<b>Гавриленко В.В.</b> <i>ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНИХ КООРДИНАТОРІВ У ЗАПОБІГАННІ ТА ПРОТИДІЇ ПРАВОПОРУШЕННЯМ В УКРАЇНІ</i>	98





<b>Денисенко К.В., Борко І.С.</b> <i>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА БЕЗПЕЧНЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ</i>	109
<b>Зінчук Ю.О.</b> <i>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ І ЗАВДАНЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ</i>	122
<b>Кагляк І.І.</b> <i>РОЗСЛІДУВАННЯ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДОПИТІВ</i>	133
<b>Капустіна М.В.</b> <i>ФУНКЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ОРГАНІВ КРИМІНАЛЬНОЇ ЮСТИЦІЇ</i>	146
<b>Колб С.О., Парнета О.Й.</b> <i>ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОБОТИ ЗА СУМІСНИЦТВОМ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ</i>	154
<b>Коршун А.В.</b> <i>ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ</i>	167
<b>Кулик С.В.</b> <i>ОНТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНО-ПРАВОВО- ВИХ СТАНДАРТІВ В НАЦІОНАЛЬНІ СУДОВІ СИСТЕМИ</i>	178
<b>Кундеус В.Г., Татаркіна Ю.І.</b> <i>ІНТЕГРАЦІЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КІБЕРБЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ: АНАЛІТИЧНИЙ ПОГЛЯД</i>	192
<b>Лазебний А.М., Полюхович І.І.</b> <i>ВИКОРИСТАННЯ КРИМІНАЛІСТИЧНИХ МЕТОДІВ ПРИ РОЗСЛІДУ- ВАННІ ВІЙСЬКОВИХ ЗЛОЧИНІВ</i>	207
<b>Лазебний А.М., Гулієва З.Н., Корж Т.С.</b> <i>МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЯ ЗЛОЧИНУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ</i>	215
<b>Матвійчук А.В., Киричук Б.С.</b> <i>КОНСТИТУЦІЙНА СКАРГА ЯК ІНСТРУМЕНТ ГАРАНТУВАННЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ПРИНЦИПІВ КОНСТИТУЦІОНАЛІЗМУ В ПРАКТИЦІ УКРАЇНИ ТА ФЕДЕРАТИВНОЇ РЕСПУБЛІКИ НІМЕЧЧИНА</i>	225







<b>Медвідь А.Б., Медвідь Ю.О.</b> <i>ДОТРИМАННЯ В УКРАЇНІ КОНВЕНЦІЙНОГО ПРИНЦИПУ БЕЗСТО- РОННОСТІ СУДУ У КОНТЕКСТІ ПРАВА НА СПРАВЕДЛИВИЙ СУД</i>	237
<b>Меренич М.С.</b> <i>ФЕНОМЕН ПРАВОВОЇ СТРАТИФІКАЦІЇ ТА ДОСТУП ДО ПРАВО- СУДДЯ В ДОБУ СТАРОДАВНЬОГО СВІТУ ТА АНТИЧНОСТІ</i>	246
<b>Муравйова І.А., Муравйов К.В., Неофіта Д.Б.</b> <i>МІЖНАРОДНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРАВОВОЇ РЕГУЛЯЦІЇ МІГРАЦІЇ ТА БІЖЕНЦІВ: НОВІТНІ ВИКЛИКИ І ТЕНДЕНЦІЇ</i>	255
<b>Сех Ю.З.</b> <i>ОСОБЛИВОСТІ ВИДАЧІ СВІДОЦТВА ПРО ПРАВО НА СПАДЩИНУ ДО СКЛАДУ ЯКОЇ ВХОДЯТЬ МАЙНОВІ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ</i>	268
<b>Татулич І.Ю.</b> <i>ОСОБЛИВОСТІ ДОКАЗУВАННЯ В АПЕЛЯЦІЙНОМУ ПРОВАДЖЕННІ</i>	280
<b>Тимошенко В.А., Медвідь Л.П.</b> <i>ВІДМІННІСТЬ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ ВОЛОН- ТЕРСЬКОЇ ДОПОМОГИ ЗБРОЙНИМ СИЛАМ УКРАЇНИ ВІД ІНШИХ НАПРЯМІВ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	292
<b>Фокша Л.В., Оганян А.О.</b> <i>ФІНАНСОВО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОВАЛЮТИ В УКРАЇНІ</i>	305
<b>Шульга А.М.</b> <i>СКЛАД НЕЗАКОННОГО ПОЛЮВАННЯ (СТ. 248 КК УКРАЇНИ) В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ</i>	313

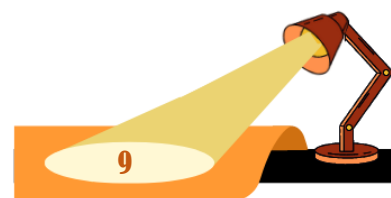
### СЕРІЯ «Управління та адміністрування»

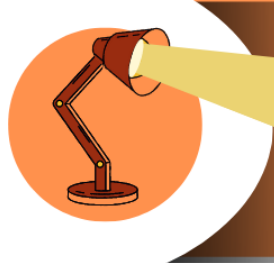
<b>Stanislavyk O.V., Kovalenko O.M., Domuschi V.O.</b> <i>THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL ACTIVITIES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE</i>	327
<b>Агеева І.В., Брикайло Є.Б., Боровиков О.В.</b> <i>ВПЛИВ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ</i>	344



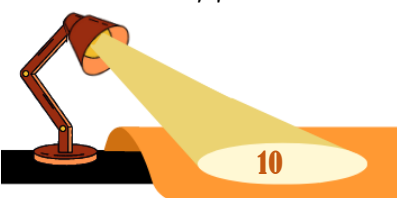


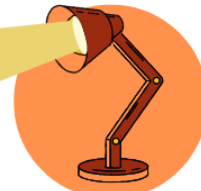
- Бабич С.В., Цецик Я.П.** 357  
*ПРОБЛЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я*
- Батюк Р.Б., Качанов В.В.** 375  
*МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД*
- Беззубко Б.І., Томаза Д.Г.** 385  
*ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ НА ОСНОВІ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ*
- Беззубко Б.І., Форостина Р.П.** 396  
*ПІДХОДИ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ*
- Бернацька І. Я., Орлова О.М.** 407  
*ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ЧАС ВІЙНИ*
- Борисова-Ярига А.М.** 417  
*ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ МИКОЛАЇВЩИНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ*
- Вергун М.А.** 429  
*ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ПРОБЛЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІО-ГУМАНІТАРНОЇ БЕЗПЕКИ*
- Винничук Р.О., Суфеляк М.І., Осіпов О.Г.** 441  
*НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІТ-СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ*
- Волоха А.О.** 451  
*МЕТОДОЛОГІЇ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МІКРОКОМАНД В ІТ-КОМПАНІЯХ*
- Горбан І.М., Шевченко Н.В.** 461  
*ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗУМОВЛЕНІ ДИНАМІЧНІСТЮ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА*



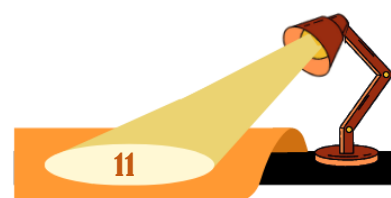


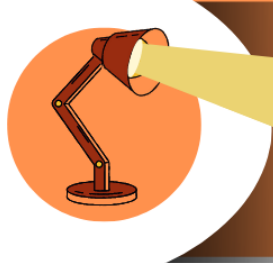
<b>Горбата Л.П.</b> <i>НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</i>	468
<b>Гринчак Н.А.</b> <i>ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВ- НОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА</i>	479
<b>Грищенко І.М.</b> <i>ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ</i>	492
<b>Дакал А.В.</b> <i>ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ</i>	506
<b>Дячук В.А., Гвоздеї Н.І.</b> <i>СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</i>	516
<b>Жданова-Неділько О.Г., Харченко Н.В., Бабенко І.В., Білай Д.В.</b> <i>ЛІДЕРСТВО ЯК МЕТА І ЗАСІБ ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ</i>	526
<b>Жук О.І., Томашевська А.В.</b> <i>ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУ- ВАННЯ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ</i>	536
<b>Зубар І.В.</b> <i>ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</i>	549
<b>Кібік О.М., Кріжановська А.О., Крейтор С.Ю.</b> <i>ПРОЄКТНІ ІНСТРУМЕНТИ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ</i>	559
<b>Кісь М.Я.</b> <i>ОЗНАКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОГО ІНВЕСТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОДИ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</i>	571



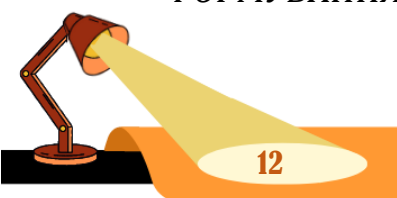


<b>Козинець А.О.</b> <i>МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ</i>	583
<b>Крейденко В.В.</b> <i>АНАЛІЗ РОЛІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (1996-2024)</i>	593
<b>Стороженко Л.Г., Кузнецова Ю.С.</b> <i>ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</i>	604
<b>Лазор О.Д.</b> <i>ІМПОРТОЗАЛЕЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ</i>	620
<b>Лазор О.Я., Івашківська А.О.</b> <i>РОЛЬ ТА МІСЦЕ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В ПРОЦЕСІ РЕЄСТРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ</i>	627
<b>Лазор О.Д., Назаренко М.О.</b> <i>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МУЗИЧНОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	637
<b>Левків Г.Я., Батюк Б.Б., Подра О.П., Леськів Г.З.</b> <i>ЗМІНИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ</i>	645
<b>Любивий О.М., Гвоздеї Н.І.</b> <i>СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ВИЩОЇ ОСВІТИ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ</i>	655
<b>Любченко А.В.</b> <i>ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ КІБЕРВІЙН ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОТИСТОЯННЯМ ЇХ ДЕСТРУКТИВНОМУ ВПЛИВУ</i>	668
<b>Майстренко А.О.</b> <i>РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ</i>	680
<b>Нестеренко Г.П.</b> <i>МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ</i>	688



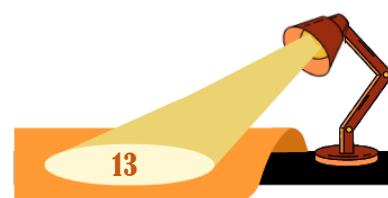


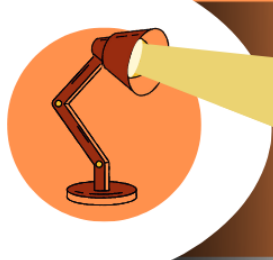
<b>Нікітюк В.Г., Маслак О.І., Сагайдак-Нікітюк Р.В.</b> <i>ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА</i>	700
<b>Ніконенко У.М., Пшоно С.В.</b> <i>ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА</i>	713
<b>Пархоменко-Куцевіл О.І.</b> <i>ТЕОРЕТИЧНЕ ОСМИСЛЕННЯ ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ</i>	722
<b>Побігун С.А., Пилипів С.Б., Гринчук Ю.С.</b> <i>ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СТІЙКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ</i>	734
<b>Погорілий Я.А.</b> <i>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ КОНЦЕПТУЛЬНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ФЕНОМЕНІВ: ЧИННИКИ КОРУПЦІЇ ТА КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ</i>	747
<b>Помаза-Пономаренко А.Л., Панченко О.Г.</b> <i>ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ, КАДРОВІ Й ІНФОРМАЦІЙНІ</i>	776
<b>Савка О.П.</b> <i>ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФІНАНСОВО-ПОДАТКОВОГО НАГЛЯДУ ЗА КОНТРОЛЬОВАНИМИ ІНОЗЕМНИМИ КОМПАНІЯМИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ</i>	787
<b>Слободенюк К.В.</b> <i>ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</i>	796
<b>Слободзяник Р.В.</b> <i>СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В E-COMMERCE: МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ</i>	806
<b>Слободянюк О.В., Калмикова Н.Ю., Гончаренко В.І.</b> <i>ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ БРЕНД-ДИЗАЙНЕРА</i>	816





<b>Смірнов Р.В., Охріменко І.М.</b> <i>КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЄДНІСТЬ ТА РОЗМЕЖУВАННЯ</i>	830
<b>Степанов В.Ю.</b> <i>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	847
<b>Телічко Н.А., Медведенко А.А.</b> <i>КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗМІН ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ</i>	858
<b>Тигов О.О.</b> <i>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТО- РІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</i>	870
<b>Туролєв Г.О.</b> <i>ФІНАНСОВІ КООРДИНАТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</i>	886
<b>Чернишова Л.І., Адирова Т.І., Чиж К.А.</b> <i>КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: СТРАТЕГІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ</i>	894
<b>Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В., Романенко І.О.</b> <i>АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ</i>	908
<b>Шинкаренко В.М., Шинкаренко Л.В.</b> <i>АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РІВНЯ ІНФЛЯЦІЇ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УКРАЇНІ ЗА ДОПОМОГОЮ МАТЕМАТИЧНИХ ТА СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ</i>	927
<b>Шокун В.О., Ігнатенко О.П.</b> <i>ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ І РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</i>	940
<b>Янків М.Д.</b> <i>УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ І ЙОГО ВПЛИВ НА ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ДЕСТАБІЛІЗУЮЧИХ ФАКТОРІВ</i>	953





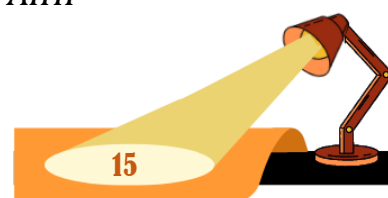
**СЕРІЯ «Соціальні та поведінкові науки»**

- Kuzmynevych T.A., Kysilova I.Yu.** 961  
*ANALYSIS OF SALES CHANNELS FOR INSURANCE PRODUCTS*
- Pavlov K.V., Begun S.I., Murzina A.V., Kramar O.Yu.** 971  
*METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS*
- Антипенко Н.В., Кабанова О.О., Бігун В.В.** 983  
*РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА*
- Беляєва С.С.** 996  
*ЕКОЛОГІЗАЦІЯ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ*
- Бусарева Т.Г.** 1018  
*РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ*
- Волкова Н.В., Світлична А.В., Іващенко О.В., Супрун В.С.** 1028  
*ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ*
- Волкова Н.В., Кудіна М.В., Петраш В.Ю., Соколов В.А.** 1041  
*ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*
- Гавадзин Н.О., Криховецький І.З., Білоус В.В., Зелінський І.А.** 1054  
*МОДЕЛІ ТА ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІКИ*
- Галега В.В.** 1063  
*ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*
- Гевчук А.В., Крижовий О.В.** 1073  
*ПРОГНОЗУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ВПЛИВ НА ПРИБУТОК НА ОСНОВІ ЕЛЕМЕНТІВ PEST-АНАЛІЗУ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ*

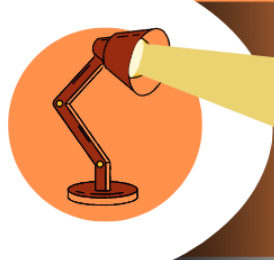




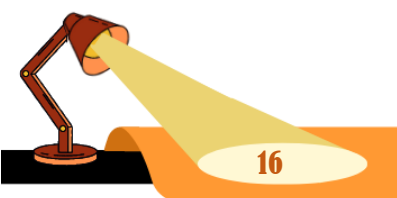
- Гунчак В.І.** 1083  
*ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ*
- Живко З.Б., Мартин О.М., Живко О.В.** 1096  
*ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ*
- Короленко О.Б., Завадська Олена М., Шаповалов Р.А.** 1110  
*ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГІВЛІ*
- Котвицька Н.М., Олексюк М.Я., Саганець І.В.** 1120  
*ФІНАНСОВА ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МЕХАНІЗМ ВИПУСКУ БОРГОВИХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ*
- Кравчук І.М., Федотов О.О., Янків М.М.** 1131  
*РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА*
- Красноруцький О.О., Ковальов К.А., Стародубов І.В.** 1144  
*ФІНАНСОВИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ*
- Кульчицький О.В.** 1155  
*ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ*
- Лемішко О.О., Аксаїтов Р.Ш.** 1167  
*ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА КИЇВСЬКОГО РЕГІОНУ: МОЖЛИВОСТІ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ*
- Луценко В.В.** 1181  
*СТІЙКІСТЬ І ТРАНСФОРМАЦІЯ: ВПЛИВ COVID – 19 ТА РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ НА ЦИФРОВУ ЕВОЛЮЦІЮ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ*
- Маліков В.В.** 1194  
*ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В НІМЕЧЧИНІ, РОЛЬ СТАНДАРТИВ HGB ТА ЇХНЯ ВЗАЄМОДІЯ З МСФЗ*
- Мальований М.І., Бондаренко Н.В., Орлов І.О., Заярна В.О.** 1203  
*ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ*

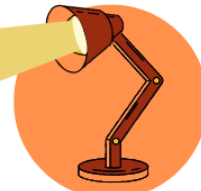






- Ніколаєнко Є.А., Рекотова В.І.** 1217  
*ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛІ В РОЗВИТКУ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ*
- Орел А.М., Майстат Ю.В., Якубаш О.В.** 1225  
*ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ  
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ПРОМИС-  
ЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*
- Орел В.М., Сукачов О.О., Ковалок Р.І.** 1234  
*РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО ТА ПРИВАТНОГО ФІНАНСУВАННЯ В РЕКОН-  
СТРУКЦІЇ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ЗОН*
- Печора К.В.** 1245  
*ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ТОРГІВЛІ ВАЛЮТНИМИ ЦІННОСТЯМИ  
НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ*
- Полякова Е.С.** 1253  
*СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ*
- Прилуцький А.М., Стойка В.О.** 1263  
*СОЛІДАРНИЙ ТА ВОЛОНТЕРСЬКИЙ ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНІ  
ВИДИ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ*
- Пурцхванідзе О.В., Седікова І.О.** 1276  
*ДО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМУ В СУЧАСНОМУ  
СВІТІ*
- Рябикіна Н.І., Рябикіна К.Г.** 1289  
*ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ*
- Яненко Я.В.** 1302  
*РЕКЛАМА У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ ДИСКУРСІ*





**Дорогі колеги!**



Вітаю із успішним виходом чергового випуску наукового фахового журналу категорії Б «Успіхи і досягнення у науці»!

Випуск журналу надав багато корисної та актуальної інформації щодо: аналізу взаємодії органів публічної влади та громадськості в контексті запобігання та протидії корупції в Україні; дослідження векторів забезпечення національної безпеки в умовах гібридної війни; з'ясування понять «Інтернет», «авторські права» та розгляду проблем захисту інтелектуальних прав у соціальних мережах, а, також, шляхів їх вирішення згідно ЦПК; розробки методики оцінки екологічного ризику виробничих підприємств та ін.

Бажаю подальшої успішної реалізації перспективних наукових і освітніх проєктів!

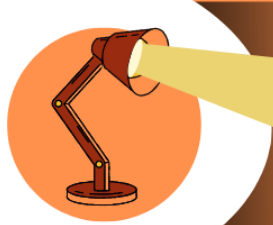
Слава Україні!

**З повагою,**

**директор Видавничої групи «Наукові перспективи»,  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
Лауреат премії Президента України для молодих вчених,  
Лауреат премії Верховної Ради України  
молодим ученим**

**Жукова І.В.**





## СЕРІЯ «Право»

*UDC 347.191*

*[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-18-27](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-18-27)*

**Khomko Lesya Vasylivna** Associate Professor of the Department of Economic and Legal Disciplines Lviv State University of Internal Affairs. Lviv, <https://orcid.org/0000-0001-5400-0477>

**Maikut Khrystyna Vasylivna** Head of the Department of Civil and Legal Disciplines, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-2196-4023>

### **CORPORATE RIGHTS: CONCEPT AND SIGNIFICANCE FOR BUSINESS ENTITIES**

**Abstract.** It has been demonstrated that the legal regulation of corporate rights of economic association participants is a fundamental aspect of the functioning of the modern economy. It provides a clear definition of the rights and obligations of each participant, which contributes to the stability and predictability of business relationships. The structure of the article includes the analysis of recent research and publications, formulation of the article's goals, presentation of results, and the conclusions drawn from them. From the literature review, it is established that the issue of legal regulation of the corporate rights of participants in an economic association remains pertinent. The purpose of the study is to characterize the features of corporate rights of participants in an economic association. In this regard, the main task of the article is to determine the features of legal regulation of corporate rights of the participants. The following methods were used to characterize these features: induction and deduction, comparison and systematization—to define and characterize the essence of corporate rights of participants in an economic association; synthesis and analysis—to prove the significance of the impact of legal regulation on changes in corporate rights of participants in an economic association; morphological analysis—for grouping transformational principles of corporate rights under the influence of legal regulation; tabular and graphical—for a qualitative presentation of the research results; abstract-logical—for forming theoretical generalizations and conclusions of the research regarding the legal regulation of corporate rights of participants in an economic association. The



essential aspects of understanding the corporate law of a participant in an economic association are identified. Key principles of legal regulation of corporate rights of participants in an economic association are highlighted. The main factors influencing the change in corporate rights of participants in economic associations are determined.

**Keywords:** corporate rights, participants' rights, economic association, legal regulation

**Хомко Леся Василівна** доцент кафедри господарсько-правових дисциплін, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0001-5400-0477>

**Майкут Христина Василівна** доцент, завідувач кафедри цивільно-правових дисциплін, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-2196-4023>

## КОРПОРАТИВНІ ПРАВА: ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Анотація.** Доведено, що правове регулювання корпоративних прав учасників господарських товариств є фундаментальним аспектом функціонування сучасної економіки. Воно забезпечує чітке визначення прав та обов'язків кожного учасника, що сприяє стабільності та передбачуваності бізнес-відносин. Структура статті передбачає проведення аналізу останніх досліджень і публікацій, формування мети статті, висвітлення результатів її представлення по ним висновки. За результатами дослідження літератури, встановлено, що , питання правового регулювання корпоративних прав учасників господарського товариства, досі залишається актуальним. Метою дослідження є характеристика особливостей корпоративних прав учасників господарського товариства. При цьому, основне завдання статті являє собою визначення особливостей правового регулювання корпоративних прав учасників господарського товариства. Для характеристики особливостей корпоративних прав учасників господарського товариства застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації — для визначення та характеристики сутності корпоративних прав учасників господарського товариства; синтезу і аналізу — для доведення суттєвості впливу правового регулювання на зміни корпоративних прав учасників господарського товариства; морфологічного аналізу — для групування трансформаційних засад корпоративних прав учасників господарського товариства під впливом правового регулювання; табличний й графічний — для якісного подання результатів дослідження; абстрактно-логічний — для формування





теоретичних узагальнень і висновків дослідження щодо правового регулювання корпоративних прав учасників господарського товариства. Визначено сутнісні аспекти розуміння корпоративного права учасника господарського товариства. Виокремлено ключові засади правового регулювання корпоративних прав учасників господарського товариства. Визначено основні фактори впливу на зміну корпоративних прав учасників господарських товариств.

**Ключові слова:** корпоративні права, права учасників, господарське товариство, правове регулювання.

**Problem Statement.** The legal regulation of corporate rights of participants in economic entities is a fundamental aspect of the functioning of the modern legal system. It provides a clear definition of the rights and duties of each participant, contributing to the stability and predictability of business relationships. Thanks to legislative norms, participants are aware of their rights to participate in decision-making, profit distribution, and responsibility for the obligations of the entity, which reduces the risks of conflicts and misunderstandings. Consequently, legal regulation protects the interests of the participants. Legislation establishes mechanisms for protecting the rights of those with a smaller participation share, preventing potential abuses by the majority and ensuring equality in decision-making. This creates fair conditions for all participants and fosters trust in corporate structures. An important aspect is also the assurance of transparency and accountability in the management of economic entities. Legal regulation sets requirements for reporting, auditing, and informing participants about the activities of the entity. This allows participants to effectively control the management's actions, timely detect and resolve issues, and make well-informed decisions regarding the development of business entities.

Finally, the legal regulation of corporate rights facilitates investment attraction, thereby improving the conduct of business activities. A clear legislative framework creates favorable conditions for investors, ensuring their legal protection and confidence in the stability of the business environment. This stimulates economic growth, innovation, and job creation, which are important factors for the welfare of society as a whole. All this emphasizes the relevance of the article's topic, especially in the context of legal regulation.

The structure of the article includes the analysis of recent research and publications, the formulation of the article's objectives, the presentation of results, and the conclusions drawn from them.

**Analysis of Recent Research and Publications.** Issues related to the corporate rights of participants in economic entities remain relevant. In this regard, we highlight several contributions from leading scholars such as O. Harahonych, S. Hrudnytska, V. Shcherbyna, O. Vynnyk, V. Kravchuk, I. Spasybo-Fateieva, Y. Siryk, U. Petrenko, S. Oliynyk, among others. For example, Y. Marushchak describes corporate subjective rights, analyzing their impact within the context of





commercial societies, highlighting the main aspects of legal status and the peculiarities of their implementation in Ukraine [1]. V. Babenko discusses the complex aspects of renouncing corporate rights, examining practical cases through the prism of statements and contracts [2]. D. Baiura analyzes corporate governance in the context of European integration, revealing its features and challenges [3]. V.S. Bondar provides an overview of the status and prospects for the development of corporate relations, addressing existing problems and possible solutions [4]. H.M. Budurova thoroughly analyzes judicial and arbitration mechanisms for the protection of investors' rights, which become relevant during expropriation or nationalization of property [5]. N.S. Butryn-Boka highlights issues related to the legislative definition of the concept of "corporate rights" in Ukraine, which is critically important for legal regulation [6]. V.A. Vasyliieva considers conceptual questions of corporate law, drawing from materials of a scientific-practical seminar, providing historical context and theoretical foundations [7].

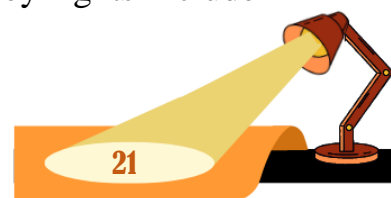
However, considering the achievements of scholars and practitioners, the issue of legal regulation of the corporate rights of participants in economic entities remains pertinent.

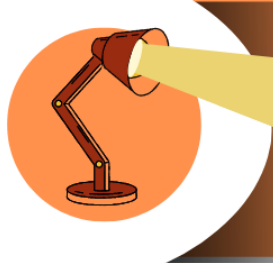
**The aim of the study** is to characterize the features of the corporate rights of participants in economic entities. The main task of the article is to determine the features of legal regulation of corporate rights of participants in economic entities.

To characterize the features of corporate rights of participants in economic entities, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization—to define and characterize the essence of corporate rights of participants; synthesis and analysis—to demonstrate the significant impact of legal regulation on changes in corporate rights; morphological analysis—to group transformational principles of corporate rights under the influence of legal regulation; tabular and graphical—for a quality presentation of research results; abstract-logical—for forming theoretical generalizations and conclusions regarding the legal regulation of corporate rights of participants in economic entities.

**Presentation of the Main Material.** Corporate rights of participants in an economic entity comprise a set of property and non-property rights that arise due to their participation in the statutory capital of the entity. These rights allow participants to influence the management of the company, receive a share of the profit, and protect their interests within the framework of the entity's activities. The essence of corporate rights lies in ensuring the interconnection between participants and the economic entity. They provide participants with the opportunity to take part in managing the entity, vote at general meetings, select management and control bodies, and receive information about the company's activities. This creates a mechanism for collective decision-making and oversight of the entity's activities.

Corporate rights of participants in an economic entity ensure their ability to influence management and strategic decisions of the company. Key rights include





the right to vote at general meetings, which allows participation in the election of leadership, approval of financial statements, and making key decisions regarding the entity's activities.

Article 96-1 of the Civil Code of Ukraine defines corporate rights as a set of powers belonging to a person as a participant (founder, shareholder, stakeholder) of a legal entity according to the law and the statute of the entity [8]. It should be noted that this legal definition was introduced following the enactment of the Law of Ukraine "About Joint Stock Companies" effective from January 1, 2023 [9].

Participants (founders, shareholders, stakeholders) of a legal entity have the right, in the order established by the founding document and law, to:

1. Participate in the management of the legal entity as defined by the founding document, except as provided by law;
2. Participate in the distribution of the legal entity's profits and receive their portion (dividends), if such a legal entity aims to generate profit;
3. Exit the legal entity in cases provided by law and the founding document;
4. Transfer shares in the statutory (constituted) capital of the entity, securities, shares, and other objects of civil rights that certify participation in the legal entity, in accordance with the law;
5. Receive information about the activities of the legal entity as established by the founding document;
6. Receive a portion of the assets of the legal entity in the event of its liquidation in the manner and cases provided by law, the founding document (right to liquidation quota) [8].

Meanwhile, the Commercial Code of Ukraine (Article 172) states that relations related to the management of corporate rights of the state are regulated by the Law of Ukraine "On Management of State Property Objects", other laws of Ukraine, and normative legal acts adopted in accordance with them [10]. However, the definition of "state corporate rights" is not found in the mentioned document. Yet, Article 3 states that corporate rights, which belong to the state in the statutory capitals of economic organizations, are one of the objects of state property management [11].

The Tax Code of Ukraine (14.1.90) elucidates the content of corporate rights as the rights of a person whose share is determined in the statutory capital (assets) of an economic organization, including powers to participate in the management of the economic organization, receive a certain share of profit (dividends) of the organization, and assets in case of its liquidation in accordance with the law, as well as other powers provided by law and statutory documents [12].

In the study of scholarly works, we note that corporate rights are considered a certain complex of property and non-property powers that arise for participants of corporations and legal entities of a corporate type (quasi-corporate formations), determined by their property participation in the statutory (constituted) capital of the respective legal entities [13].





In our opinion, the assertions by scholars V.M. Kravchuk and I.V. Spasybo-Fateieva are particularly pertinent. Scholar V.M. Kravchuk defines corporate rights as a set of rights of a participant of a legal entity (association or economic organization), the content of which is determined by its organizational-legal form and founding documents [14, p. 86].

Researcher I.V. Spasybo-Fateieva asserts that subjective corporate right is the right of a specific individual, who has a legal connection with the corporation, being its participant, to receive certain benefits [15, p. 188].

Thus, it can be noted that corporate rights are complex, comprising certain elements and also dependent on the specific organizational-legal form of the legal entity.

Moreover, corporate rights include the right to receive timely and accurate information about the company's activities, ensuring transparency and control over the actions of management bodies. Additionally, corporate rights include the right to receive a share of the profit in the form of dividends, the right to distribute assets in the event of the entity's liquidation, and the right to transfer their shares to third parties according to the conditions established by the statute. These rights guarantee the protection of participants' interests, stimulate their active participation in the development of the business, and contribute to the stability and long-term prospects of the economic entity (Table 1).

*Table 1.*

**Essential Aspects of Understanding Corporate Law of a Participant in an Economic Entity**

Aspects	Characteristics
Equality of participants	All participants of the entity have equal rights and obligations, except as provided by the statute or the agreement of the entity. This means that each participant has the opportunity to influence management and decision-making, as well as equal access to information about the company's activities
Responsibility of participants	Participants bear responsibility for the obligations of the entity depending on the organizational-legal form and the size of their contribution to the statutory capital. This protects the personal assets of participants from claims by the entity's creditors, facilitating the attraction of investments and business development
Right to participate in management	Participants have the right to participate in making strategic decisions of the entity through voting at general meetings, election of management bodies, and oversight of their activities. The right to participate in management depends on the organizational-legal form of the legal entity and the provisions of the founding document
Transparency and access to information	Participants have the right to receive reliable and timely information about the financial condition, activities, and development prospects of the entity. This includes access to financial reports, meeting minutes, and other important documents, ensuring control over the management's activities and making informed decisions





Corporate rights serve to protect the interests of participants and ensure fair distribution of profits and influence on management. They stimulate investment in the entity, as they provide guarantees regarding the return on investments and participation in management. They also promote transparency and accountability of the entity's management bodies to its participants. The legal regulation of these rights determines the order of their emergence, implementation, and protection, ensuring stability and predictability in corporate relations. This regulation is the foundation for the effective functioning of the entity and the protection of its participants' interests (Table 2).

*Table 2.*

**Key Principles of Legal Regulation of Corporate Rights of Participants  
in Economic Entities**

<b>Principles</b>	<b>Characteristics</b>
Regulatory legal framework	The basis of the legal regulation of corporate rights is legislative acts that define the rules for the creation, operation, and liquidation of economic entities. This includes legislative acts concerning limited liability companies, joint-stock companies, and other types of economic entities, as well as the Civil Code and the Commercial Code. These normative acts establish the fundamental rights and obligations of participants, the procedure for making contributions, profit distribution, as well as mechanisms for control and accountability
Statutory documents of the entity	The charter (founding agreement) is an internal document of an economic entity that details and specifies the provisions of the law according to the needs of the participants. The documents define the rights and obligations of the participants, the procedure for holding general meetings, the selection of management bodies, profit distribution, and other important aspects of internal management. The statutory documents take precedence over other internal agreements and provide the legal basis for the entity's activities
Management bodies and their authorities	Legal regulation defines the structure and functions of the governing bodies of the economic entity, such as the general assembly of participants and executive bodies. The legislation establishes procedures for election, powers, and responsibilities of these bodies, ensuring effective management and decision-making in accordance with the interests of all participants. Clear delineation of powers helps to avoid conflicts and ensures transparency in management processes
Mechanisms for protecting the rights of participants	To ensure compliance with the corporate rights of participants, there are legal tools and procedures, such as lawsuits and appeals to supervisory bodies. Legislation provides for the possibility of challenging the decisions of management bodies, protecting the rights of minorities, and mechanisms for resolving internal disputes. Effective protection mechanisms guarantee that the rights of participants will be protected from violations and abuses, ensuring fairness and equality in business relations





The content of corporate rights varies depending on the organizational and legal form of the corporate enterprise and the provisions of its founding document [16, p. 108]. The essence of the legal regulation of corporate rights lies in establishing clear rules and procedures that define the relationships between participants and the entity. It outlines rights to participate in management, access information, share profits, and other aspects related to the activities of the entity. This enables participants to actively influence decision-making and control the activities of management bodies. The content of legal regulation includes norms of legislation, the charter of the entity, and internal documents that define the rights and obligations of participants. This covers the procedure for convening and conducting general meetings, decision-making, profit distribution, and mechanisms for resolving conflicts. Such a comprehensive approach ensures transparency and efficiency in corporate governance. Legal regulation of corporate rights is necessary to protect the interests of both participants and the entity itself. It prevents potential abuses, conflicts, and promotes the stability of corporate relations. Additionally, clear regulation enhances the investment attractiveness of the entity, as potential investors have guarantees regarding their rights and opportunities.

Thus, the legal regulation of the corporate rights of participants in economic entities is a key element that ensures the effective functioning of the entity, protects the interests of participants, and promotes its development. It establishes the necessary legal frameworks for the interaction of all interested parties, ultimately leading to the successful operation of the entity.

**Conclusions.** In summary, it should be noted that the corporate rights of participants in economic entities play a key role in ensuring stability and efficiency in the business environment. They create a legal foundation that underpins the relationships between participants, defines their rights and obligations, and mechanisms for resolving potential conflicts. This contributes to the predictability of business processes and provides a reliable foundation for the development of entrepreneurial activities. It should be noted that corporate rights ensure fairness and equality among participants in economic entities. They guarantee that each participant has the opportunity to influence key decision-making, receive a share of profits, and bear responsibility for the entity's obligations within appropriate limits. This prevents abuses by the majority and ensures a balance of interests among all participants. An important aspect is also the promotion of transparency and accountability in managing an economic entity. Clearly defined corporate rights provide necessary mechanisms for controlling management activities, ensuring access to information about the financial status and operational activities of the company. This not only enhances trust among participants but also attracts potential investors who consider the level of transparency as one of the key factors in making investment decisions. Therefore, corporate rights stimulate economic growth and innovation. By providing legal protection for participants, they create favorable



conditions for attracting capital, developing new projects, and expanding business. This, in turn, contributes to the creation of new jobs, enhancing the competitiveness of the national economy, and the overall welfare of society.

Research on international practices of legal regulation of corporate rights is necessary to ensure the harmonization of national laws with global standards. This allows for the implementation of best practices, adaptation of effective mechanisms for protecting participants' rights, and enhancing the competitiveness of Ukrainian enterprises in the international market. Analysis of international experience also facilitates the identification of new trends and innovations in corporate law, which is important for its further development and improvement. This will be the focus of our further research.

**References:**

1. Marushchak, Y. (2016). Korporatyvni subiektyvni prava v komertsiiynykh tovarystvakh [Corporate subjective rights in commercial societies]. *European Political and Law Discourse*, 3(5), 123–127. [in Ukrainian].
2. Babenko, V. (2017). Proshchannia z korporatyvnymy pravamy. Zaiava VS dohovir [Farewell to corporate rights. Statement VS contract]. *Mala entsyklopediia notariusu*, (2)92, 113–117. [in Ukrainian].
3. Baiura, D.O. (2014). Korporatyvne upravlinnia v Ukraini v umovakh yevrointehratsii [Corporate governance in Ukraine in the context of European integration]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 1, 51–59. [in Ukrainian].
4. Bondar, V.S. (2013). Stan i perspektyvy rozvytku korporatyvnykh vidnosyn v Ukraini [Status and prospects of corporate relations development in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, (3)34, 57–63. [in Ukrainian].
5. Budurova, H.M. (2023). Sudovy ta arbitrazhnyi mekhanizmy zakhystu prav investoriv pry ekspropriatsii ta natsionalizatsii maina [Judicial and arbitration mechanisms for protecting investors' rights during expropriation and nationalization]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, 9, 172–176. [in Ukrainian].
6. Butryn-Boka, N.S. (2016). Pravove zakriplennia vyznachennia poniattia "korporatyvni prava" za zakonodavstvom Ukrainy [Legal definition of the concept of "corporate rights" under Ukrainian legislation]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii*, 2, 54–57. [in Ukrainian].
7. Vasyliieva, V.A. (2003). Shchodo pytannia pro poniattia korporatyvnoho prava [On the concept of corporate law]. In *Pravove rehuliuвання korporatyvnykh vidnosyn v Ukraini: materialy naukovo-praktychnoho seminaru (Lviv, February 28, 2003)*, pp. 8–10. Lviv. [in Ukrainian].
8. Civil Code of Ukraine. (2003). Zakon Ukrainy from 16.01.2003 No. 435-IV. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
9. About Joint Stock Companies. (2022). Zakon Ukrainy from 27.07.2022 No. 2465-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
10. Commercial Code of Ukraine. (2003). Zakon Ukrainy from 16.01.2003 No. 436-IV. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
11. About the Management of State Property Objects. (2006). Zakon Ukrainy from 21.09.2006 No. 185. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
12. Tax Code of Ukraine. (2010). Zakon Ukrainy from 02.12.2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Biiniak, O.V. (2018). Tsivilno-pravovi zakhyst korporatyvnykh prav v Ukraini [Civil-law protection of corporate rights in Ukraine]. Doctoral thesis, Odesa. p. 86.

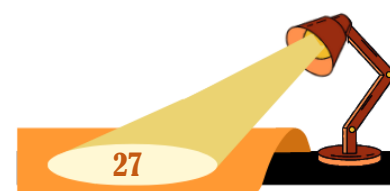




14. Kravchuk, V.M. (2010). Prypinennia korporatyvnykh pravovidnosyn v hospodarskykh tovarystvakh [Termination of corporate relations in economic societies]. Doctoral thesis, Lviv. p. 430.
15. Spasybo-Fateieva, I.V. (2000). Tsivilno-pravovi problemy aktsionermykh pravovidnosyn [Civil-law problems of shareholder relations]. Doctoral thesis, Kharkiv. p. 415.
16. Corporate Law: Educational Manual. (2018). Edited by O.V. Harahonych, S.M. Hrudnytska, L.M. Doroshenko. 2nd ed., revised and expanded. Kyiv: Publishing House “ArtEk”, p. 400. [in Ukrainian].

**Література:**

1. Марущак Я. Корпоративні суб’єктивні права в комерційних товариствах. European political and law discourse. Volume 3 Issue 5. 2016. p. 123–127.
2. Бабенко В. Прощання з корпоративними правами. Заява VS договір. Мала енциклопедія нотаріуса. 2017. № 2 (92). С. 113-117.
3. Баюра Д.О. Корпоративне управління в Україні в умовах євроінтеграції. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 51-59.
4. Бондар В.С. Стан і перспективи розвитку корпоративних відносин в Україні. Теорія та практика державного управління. 2013. № 3 (34). С. 57–63.
5. Будурова Г.М. Судовий та арбітражний механізми захисту прав інвесторів при експропріації та націоналізації майна. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 9. С. 172–176.
6. Бутрин-Бока Н.С. Правове закріплення визначення поняття «корпоративні права» за законодавством України. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2016. Вип. 2. С. 54–57.
7. Васильєва В. А. Щодо питання про поняття корпоративного права. Правове регулювання корпоративних відносин в Україні: матер. науково-практ. семінару (28 лютого 2003 р.). Львів, 2003. С. 8–10.
8. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
9. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07. 2022 р. №2465-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
10. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436 –IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. 29
11. Про управління об’єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 № 185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
12. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Бігняк О.В. Цивільно-правовий захист корпоративних прав в Україні : дис. ... докт. юр. наук: 12.00.03. Одеса, 2018. 474 с. с. 86
14. Кравчук В.М. Припинення корпоративних правовідносин в господарських товариствах. дис. докт. юр. наук : 12.00.03 / Львів, 2010. 430 с.
15. Спасибо-Фатєєва І.В. Цивільно-правові проблеми акціонерних правовідносин. дис. докт. юр. наук: 12.00.03 / Харків, 2000. 415 с
16. Корпоративне право: навчальний посібник / О.В. Гарагонич, С.М. Грудницька, Л.М. Дорошенко [та ін.]; за заг. ред. О.В. Гарагонича, С.М. Грудницької, Л.М. Дорошенко. 2-е вид., випр. і доп. К.: Видавничий дім «ArtEk», 2018. 400 с





УДК 346.3

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-28-39](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-28-39)

**Андрухів Євгенія Михайлівна** аспірантка кафедри загально-правових дисциплін, Інститут права, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, <https://orcid.org/0009-0009-4646-5747>

## **ПРОБЛЕМИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ УКЛАДЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ДОГОВОРІВ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРАВОВІДНОСИН В ПЕРІОД СЬОГОДЕННЯ**

**Анотація.** Сфера господарювання завжди потребує якісних способів її регулювання з метою забезпечення економічного розвитку держави. Одним із таких способів є можливість суб'єктів господарювання укласти договори та реалізовувати зобов'язання, що випливають із умов останніх. Проте, лише якісне правове регулювання створює належне середовище для функціонування договірних відносин. Оскільки господарська діяльність є однією із провідних сегментів економічного зростання країни, договори, які укладаються на її виконання, особливості їх оформлення, відіграють надважливу роль для національного розвитку.

У свою чергу питання щодо форми укладення господарських договорів в останні роки набуло великого значення як у договірній сфері в цілому, так і у господарській договірній ланці зокрема.

Використання традиційної письмової форми господарських договорів є стабільним та надійним способом для суб'єктів господарювання реалізовувати господарські правовідносини, проте їх ефективність дещо відступає розвитку інформаційних комунікацій та іноді сповільнює можливість як укласти такі договори, так і вносити у них зміни чи припиняти їх дію, а отже впливає на здійснення господарської діяльності.

Натомість електронна форма господарських договорів є хоч і є менш популярною, проте, вона може бути не просто більш вигіднішою можливістю реалізувати свої договірні наміри, а свого роду панацеєю у вирішенні питання їх реалізації, особливо в період сьогодення, що характеризується глобальними труднощами з якими людство, в тому числі українське суспільство стикнулося в останні роки: пандемія COVID-19 та війна на території України, зумовлена військовою агресією зі сторони російської федерації внесли чималі корективи у повсякденне життя та національне правове поле.

Якісне правове регулювання процедури укладення електронних господарських договорів в силі транслювати суб'єктам господарювання думку щодо ефективності вибору використання саме цього способу домовлятися для





досягнення поставлених цілей, а також впевненість у його дієвості та надійності, дозволивши відійти від паперового оформлення своїх договірних зобов'язань, тим самим ставши мобільнішими та практичнішими у діловому аспекті.

**Ключові слова:** правове регулювання, господарські правовідносини, господарський договір, електронний договір, воєнний стан.

**Andrukhiv Yevheniia Mykhailivna** graduate student of the Department of General Legal Disciplines, Institute of Law, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, <https://orcid.org/0009-0009-4646-5747>

## PROBLEMS OF NATIONAL LEGAL REGULATION OF THE CONCLUSION OF ELECTRONIC CONTRACTS IN THE IMPLEMENTATION OF ECONOMIC LEGAL RELATIONS NOWADAYS IN THE CONDITIONS OF WAR

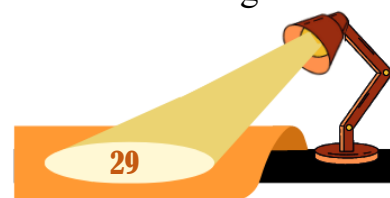
**Abstract.** The economic sphere always requires quality methods of its regulation in order to ensure the economic development of the state. One of such methods is the possibility of business entities to conclude contracts and implement obligations arising from them. However, only high-quality legal regulation creates an appropriate environment for the functioning of contractual relations. Since economic activity is one of the leading segments of the country's economic growth, the contracts concluded for its implementation, as well as the peculiarities of their execution, play a crucial role for national development.

In turn, the issue of the form of conclusion of economic contracts has gained significant importance in recent years, both in the contractual sphere in general and in the economic contractual chain in particular.

The use of the traditional written form of business contracts is a stable and reliable way for business entities to implement business legal relations, however, their effectiveness somewhat lags behind the development of information communications and sometimes slows down the possibility of both concluding such contracts and making changes to them or terminating their effect, and therefore affects the implementation of economic activity.

Instead, although the electronic form of business contracts is less popular, it can be not only a more profitable opportunity to realize contractual intentions, but a sort of panacea in solving the issue of their implementation, especially nowadays, which is characterized by global challenges that humanity, including the Ukrainian society, has faced in recent years: the COVID-19 pandemic and the war on the territory of Ukraine, caused by military aggression from the Russian Federation, have made significant adjustments to everyday life and the national legal field.

Quality legal regulation of the procedure for concluding electronic business contracts can convey to business entities the belief in the effectiveness of choosing





to use this particular method of negotiation to achieve the set goals, as well as confidence in its effectiveness and reliability, allowing to move away from the paper form of contractual obligations, thereby becoming more mobile and practical in the business aspect.

**Keywords:** legal regulation, economic legal relations, economic contract, electronic contract, martial law.

**Постановка проблеми.** Правове регулювання будь яких суспільних відносин є надзвичайно важливою складовою функціонування правового суспільства. Від його ефективності залежить розвиток держави. Враховуючи реалії сьогодення та бажання українського суспільства не просто існувати, а й розвиватися в надважкий час, зумовлений спершу світовою пандемією COVID-19, а потім національною трагедією, спричиненою неправомірними діями у вигляді військової агресії російської федерації проти України, правове регулювання має бути не просто стабільним фундаментом для будівництва суспільних відносин, зокрема господарсько-правових, але й перспективним напрямком руху у розвинене майбутнє.

Особливості правового регулювання електронних господарських договорів у вузькому своєму розумінні станом на сьогодні є проблематичною тематикою для дослідження, адже попри вищенаведені обставини, українське законодавство все ще стоїть на місці, а перші кроки до розвитку нормативного закріплення регламентації такої форми договорів були вчинені ще до повномасштабного вторгнення, хоча дієвість таких договорів сама говорить за себе.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Своєю увагу науковому дослідженні відповідної тематики приділяли ряд вчених-правознавців, зокрема: Мелікова В.І., Чупрін А.О., Слободська І.А., Процко В.М., Шуст Г.П., Ратушняк В.В., Грищенко А.І., Філатова Н. Ю., Бережняк О. С..

**Мета статті** – дослідження стану правового регулювання електронних договорів при реалізації господарських правовідносин в умовах сьогодення.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні серед науковців відсутня єдність позицій стосовно визначення сутності й поняття правового регулювання. Наразі загальноприйнятими вважаються два основних підходи до розуміння сутності досліджуваного правового явища: широкий, за якого до компонентного складу правового регулювання належать усі форми впливу на свідомість і поведінку суб'єктів права, тобто передбачається застосування всіх нормативних та індивідуальних юридичних засобів для упорядкування суспільних відносин; вузький, за якого упорядкування суспільних відносин здійснюється за допомогою застосування виключно нормативних юридичних засобів, тобто механізму правового регулювання. В основу цих підходів покладено позиції науковців щодо питання про співвідношення предмета





правового регулювання і предмета правового впливу або, відповідно, юридичних засобів. Варто зазначити, що нині панівною є позиція тих учених, які є прихильниками вузького підходу до розуміння сутності правового регулювання [1, с. 8].

Проблеми національного правового регулювання укладення електронних договорів (e-contract) при реалізації господарських правовідносин розглядатимуться у даній статті саме з точки зору панівної позиції учених, щодо дефініції поняття «правове регулювання», тобто дослідження виключно нормативних юридичних засобів.

Розвиток торгівлі, збуту промислової продукції, постачання господарюючим суб'єктам необхідної сировини, матеріалів й устаткування, надання фізичним і юридичним особам різноманітних послуг у сфері обслуговування потребує регулювання договірних відносин, господарський договір є основним правовим документом, який регулює відносини сторін, учасників господарських правовідносин та є однією з основних підстав виникнення господарських зобов'язань

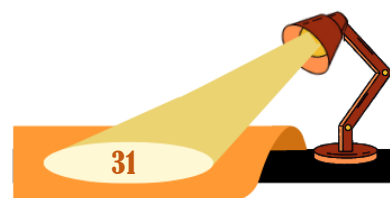
За сучасних умов інформаційні відносини набувають дедалі більшої ваги і стають одними із найважливіших елементів розвитку господарсько-правових відносин, одним із видів яких є договірні відносини [2, с. 68].

Стрімкий розвиток засобів дистанційної комунікації між людьми чинить безпосередній вплив на всі сфери життя сучасного суспільства [3]. На даний час інтернет-технології мають велике значення для всього суспільства, господарський оборот також зазнає впливу нових технологій. Спостерігається постійне зростання кількості укладених електронним способом господарських договорів [4, с. 32].

Серед нормативно-правових актів, що регулюють укладення електронних договорів у сфері господарювання варто виділити як норми кодифікованих актів Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, так і окремі Закони України, зокрема: Закони України «Про електронну комерцію», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах».

Проте, враховуючи чималу нормативно-правову базу створену законодавцем для регулювання відповідного способу укладення договорів у сфері господарювання про ідеальність відповідного регулювання ще рано говорити.

В господарській сфері основою відносин між суб'єктами досі, в абсолютній більшості, виступають паперові контракти та первинні документи, оскільки порядок їх укладання та виконання максимально зрозумілий, відточений десятками років і у випадку їх порушень, існують відомі механізми вирішення спорів, формування доказової бази, прозоре прогнозування подальшого розвитку подій. Однак, при укладанні електронних правочинів виникають







питання щодо доказовості даних документів, щодо посилання на них як на основу виникнення, зміни або припинення прав та обов'язків [5, с. 129]..

Проблематика укладання e-contract для сторін полягає в наступних питаннях, які виникають на практиці: юридична сила e-contract? Чи буде такий договір доказом у судовому провадженні при умові, що між сторонами виник спір? Як суди повинні оцінити електронний договір у судовому провадженні? [6, с. 190].

Попри ці питання, цікавим нормативне закріплення самого поняття «електронний договір» його розуміння в цілому у чинних нормативних актах.

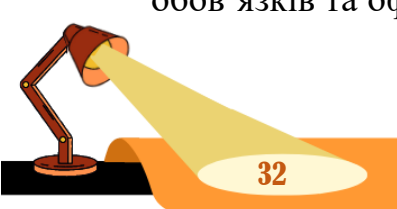
ГК України в ст.181 закріплює загальне правило, що господарський договір укладається в порядку, встановленому ЦК України, з урахуванням особливостей, передбачених цим Кодексом. В ч. 1 ст.174 ГК України встановлено, що господарський договір є однією з підстав виникнення господарського зобов'язання. Господарський кодекс також передбачає можливість фіксації у спрощеному порядку договорів, укладених на основі вільного волевиявлення сторін. Однак, чіткого розуміння такого спрощеного способу він не надає Хоча в старій редакції ГК України допускалося укладення господарського договору в спрощений спосіб шляхом обміну листами, факсограмами, телеграмами, телефонограмами тощо, а також шляхом підтвердження прийняття до виконання замовлень, якщо законом не встановлено спеціальні вимоги до форми та порядку укладення даного виду договорів. Таким чином, відсутність цього застереження в чинному законодавстві обумовлює можливість тлумачення даної категорії як будь-якої форми договору, що прямо не заборонена законом, зокрема й за допомогою обміну листами, телеграмами, прийняттям замовлення до виконання чи вчиненням конклюдентних дій [7, с. 318].

В сучасні правовій науці існують різні точки зору щодо форми електронних договорів. Одні поділяють думку західних вчених, що електронна форма правочину є окремою формою правочину. На думку представників іншої позиції, зокрема І. Спасибо-Фатеевої, А. Чучковської та О. Гудзь, правочин, вчинений з використанням електронних засобів зв'язку, є різновидом письмової форми [2, с. 69].

Норми Цивільного та Господарського кодексів України прирівнюють правочини, що вчинені за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем, до таких, що вчинені у письмовій формі [6, с. 190].

Як бачимо норми вищенаведених кодифікованих актів не закріплюють чіткого розуміння сутності поняття електронний договір як в цілому так і у сфері господарювання зокрема.

У свою чергу відповідно до п. 5., ч. 1 ст. 3 Закону України «Про електронну комерцію» електронний договір - домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав і обов'язків та оформлена в електронній формі [8];





Комісія ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ) у Типовому законі про електронну торгівлю (1996 р.) визначила своє ставлення до проблеми співіснування електронної та письмової форм договору, в якому згідно зі ст. 6, якщо законодавство вимагає, щоб інформація була представлена в письмовій формі, ця вимога вважається виконаною шляхом надання електронного повідомлення, якщо інформація, що міститься в ньому, є доступною для її подальшого використання. У відносинах між укладачем і адресатом електронного повідомлення волевиявлення або інша заява не може бути позбавлено юридичної сили, дійсності або позовної сили на тій лише підставі, що для цієї мети використовувалося електронне повідомлення. Тобто в Типовому законі електронній та письмовій формам договору надано однакову юридичну силу. На основі Типового закону ЮНСІТРАЛ про електронну торгівлю було прийнято законодавство в цій сфері у 67 країнах світу, зокрема, Австралії, Канаді, Китаї, Об'єднаних Арабських Еміратах, окремих штатах США, Франції тощо [9, с. 67].

На думку Н. Кучаковської, ЗУ «Про електронну комерцію» містить ряд недоліків, зокрема не визначено порядок підписання зазначеного виду договорів [10, с. 38].

Дана проблематика існує, оскільки прийнятий Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. не зміг врегулювати в повному обсязі укладання e-contract у частині підписання, як наслідок сторони не мають підтвердження того, що результат, якого вони досягли, виконуючи умови укладеного договору, є законним, а сам договір є дійсним [5, с. 129].

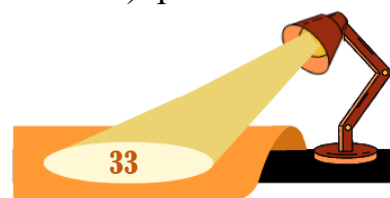
Не до кінця пропрацьованість законодавцем розуміння особливостей використання електронної форми договорів у процесі реалізації господарських праводносин у нормах профільного кодифікованого акта станом на сьогодні не дозволяє до кінця розуміти можливості, які відриваються для підприємництва в процесі реалізації господарської діяльності.

В той же час можливості є великими та перспективними, оскільки електронна форма договірних відносин має ще й свої види укладення, що допомагають спростити процедуру встановлення відповідних зобов'язань.

Це є особливо актуальним у контексті появи різноманітних видів електронних договорів. Зокрема, на сьогодні, як у вітчизняній, так і у міжнародній практиці відомі такі електронні договори: click-wrap agreements та browse-wrap agreements.

Click-wrap (з англ. click — натискання, wrap — упаковка) договір вважається як договір, що укладається онлайн, у якому визначаються права та обов'язки сторін. Вони можуть встановлювати умови використання програмного забезпечення, отримання доступу до вебсайту або продажу товарів та послуг онлайн.

Під час укладання click-wrap договорів акцепт здійснюється кліком. Зокрема, на сайті (а саме в загальному доступі для кожної особи) розмі-





щуються їхні істотні умови, з якими клієнт може ознайомитися, та в разі погодження з якими користувач має змогу укласти відповідний договір шляхом натискання кнопки або піктограми (наприклад «ОК», «Я згоден з умовами» та ін. варіанти).

На підставі цього можна сказати, що click-wrap договори не потребують паперових документів, власноручних підписів або фізичного спілкування сторонами договору. Водночас такий різновид договору дозволяє оференту з мінімальними економічними витратами укласти максимальну кількість договорів.

Насамперед під час укладання browse-wrap договорів — акцепт здійснюється з моменту початку перегляду вебсайту, тому використання сайту ототожнюється з укладенням договору. Такий різновид договору характеризується відсутністю будь-яких повідомлень про необхідність погодження із умовами та наявністю гіперпосилання (на відповідному вебсайті) на умови, з якими сторона може ознайомитися перш ніж здійснювати трансакцію (але зазвичай цього не відбувається). За таких обставин міжнародні суди стають на захист прав слабшої сторони. Зокрема, за click-wrap суд бере до уваги наявність можливості ознайомитися з умовами договору та вчинити активні дії за згодою, тоді як під час browse-wrap потрібно довести, що посилання на умови договору було розміщено у вільному доступі для користувача, а не приховані [4, с. 34].

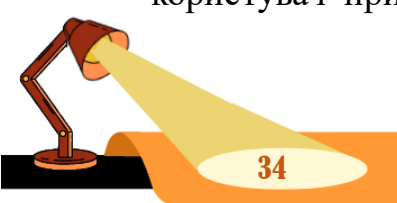
Для того, щоб договір типу browse-wrap було укладено, власник вебсайту повинен повідомити користувача про умови такого договору. Але, на відміну від договорів типу click-wrap, він не повинен вчиняти активні дії, щоб підтвердити свою згоду. Замість цього в договорі типу “browse-wrap” зазвичай міститься умова про те, що використання сайту вважається акцептом.

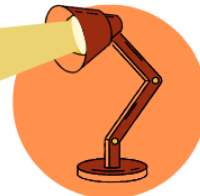
Часто browse-wrap договори також містять твердження про те, що коли користувач продовжує використовувати веб-сайт або завантажений програмний продукт, він виявляє свою згоду з умовами договору.

Із практики можна навести такі приклади browse-wrap договорів: на сайтах британських видань “Times” і “The Guardian” після завантаження сторінки відразу з’являється повідомлення з привітанням і пропозицією ознайомитися з умовами користування (Terms of use). У цьому випадку правила користування сайтом і є умовами browse-wrap договору.

Порівняння ознак click-wrap і browse-wrap договорів неодноразово проводилось у практиці судів США. Однією з найцікавіших справ у цьому контексті є Rachel Cullinane, Jaqueline Nunez, Elizabeth Schaul, and Ross McDonagh, and others v. Uber Technologies, Inc., в якій окружний суд штату Массачусетс дійшов таких висновків.

На думку суду, договір типу browse-wrap характеризується тим, що користувач при перегляді веб-сторінки може взагалі не бачити його умов.





Однак насправді на сайті міститься посилання на умови цього договору, які передбачають, що використання веб-сайту є вираженням згоди на укладення договору, незалежно від того, чи знає про це користувач. При цьому посилання на умови договору часто сховані у нижній частині сторінки або містяться в непомітних частинах веб-сайту, де користувачі навряд чи побачать це.

Натомість договір типу *click-wrap* – це онлайн-контракт, в якому користувачі веб-сайту повинні натиснути кнопку “Я згоден” після того, як побачать список умов використання сайту”.

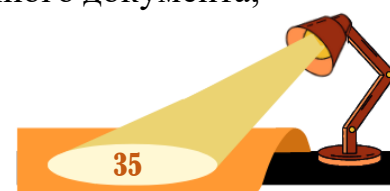
Суд зауважив, що договори типу “*click-wrap*” відрізняються від “*browsewrap*” за здатністю претендувати на примусове виконання і судовий захист. Так, договори типу “*click-wrap*” дозволяють судам зробити висновок, що користувач, як мінімум, мав можливість ознайомитися з умовами договору і виразив свою згоду з ними шляхом натискання на кнопку. Тому *clickwrap* договори завжди можуть претендувати на судовий захист і примусове виконання, а от *browse-wrap* – лише якщо буде доведено, що посилання на умови цих договорів були достатньо помітними для користувача [11, с. 89].

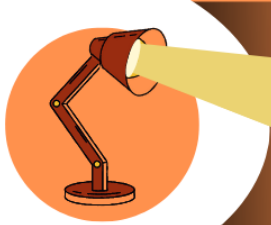
Повертаючись до національного законодавства варто звернути увагу, що в той же час згідно ст. 12 Закону України «Про електронну комерцію» якщо відповідно до акта цивільного законодавства або за домовленістю сторін електронний правочин має бути підписаний сторонами, моментом його підписання є використання:

- електронного підпису відповідно до вимог законів України "Про електронні документи та електронний документообіг" та "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги", за умови використання засобу електронного підпису усіма сторонами електронного правочину;
- електронного підпису одноразовим ідентифікатором, визначеним цим Законом;
- аналога власноручного підпису (факсимільного відтворення підпису за допомогою засобів механічного або іншого копіювання, іншого аналога власноручного підпису) за письмовою згодою сторін, у якій мають міститися зразки відповідних аналогів власноручних підписів [8].

Частиною 1 статті 6 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» визначено, що для ідентифікації автора електронного документа може використовуватися електронний підпис [5]. Закон не вимагає обов’язкового підписання електронним підписом пропозиції щодо укладення електронного договору, однак за відсутності на ньому такого підпису у суду повинна бути можливість точно ідентифікувати відправника комерційного електронного повідомлення (оферента) [5 с. 129].

Проте, поєднуючи воедино норми вищенаведених законів, можна констатувати, що законодавець все одно визначає певну необхідність наявності факту проставлення однієї із форм підпису електронного документа,





а це в той же час на пряму свідчить про відношення законодавця до таких видів електронних договорів як click-wrap та browse-wrap.

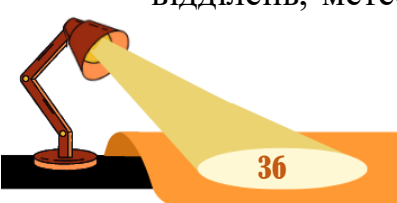
Наведені договори прямо не врегульовано на рівні вітчизняного законодавства, але активно використовуються на практиці, особливо у сфері господарювання. Так, на думку О.С. Бережняк та Н.Ю. Філатова, в Україні укладання як browse-wrap, так і click-wrap договорів може існувати, однак виникають проблемні питання щодо юридичної кваліфікації таких договірних конструкцій. Зважаючи на активне використання відповідних договорів між суб'єктами підприємництва (B2B) на міжнародному рівні та наявність судових спорів з цих питань, країни поступово вдаються до виокремлення договорів, що укладаються в електронній формі, розроблення та формування для них відповідного правового регулювання [4, с. 34-35].

Хоч використання електронного підпису відповідно до вимог законів України "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги", а також "Про електронні документи та електронний документообіг" аналога власноручного підпису, про який йшла мова вище та електронного підпису одноразовим ідентифікатором можна вважати надійним способом вираження волевиявлення сторін договору, проте наявність у практичному полі використання інших видів електронних договорів без належного правового регулювання створює загрозу для захисту прав його сторін.

Крім загальних вищенаведених недоліків правового регулювання електронних господарських договорів, які необхідно унормувати, важливою обставиною станом на сьогодні яка безпосередньо впливає на процедуру укладення відповідних господарських договорів та потребує врахування є наявність війни на території України.

Суб'єкти підприємницької діяльності, які почали використовувати в своїй діяльності документообіг в автоматизованому режимі, змогли продовжити ефективно функціонувати в період пандемії та під час дії правового режиму воєнного стану [10, с. 56].

Необхідно також підкреслити, що з моменту запровадження в Україні правового режиму воєнного стану, Торгово-промислова палата України (далі – ТПП) у лютому 2022 року опублікувала лист № 2024/2.0-7.1. У даному документі ТПП класифікувала військову агресію російської федерації проти України як форс-мажорні обставини для всіх фізичних і юридичних осіб, які мають договірні зобов'язання. Втім, цей лист не автоматично знімає відповідальність за невиконання договірних умов у всіх ситуаціях. Існує певний регламент, якому необхідно слідувати: зокрема, суб'єкт господарювання має подати заяву з вказівкою конкретних факторів, які перешкодили виконанню договору, сплатити збір та надати відповідні докази. Серед можливих доказів можуть бути офіційні акти владних структур та їхніх відділень, метеорологічні умови, звіти або акти від експертів та спеціалістів





про нещасні випадки, такі як пожежі чи вибухи. Для кожного договору формується окрема заява [12, с. 105].

Тобто сторона договору повинна довести, що:

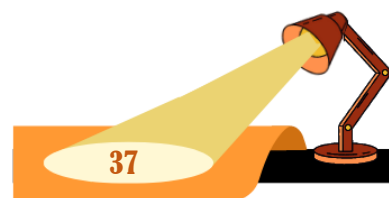
- такі обставини не існували на момент укладення договору і їх настання не можна було обґрунтовано передбачити;
- через обставини договір об'єктивно не може бути виконаний;
- сторона, яка не виконала договір, не могла контролювати ці обставини або не могла їм запобігти;
- сторона не взяла на себе ризик настання цих обставин або їх наслідків [13, с. 169].

Положення вищенаведеного листа ТПП стосуються як для письмово-оформлених договорів так і для електронних договорів. Втім укладення договорів в електронній формі на відміну від паперової дозволяє сторонам на відстані один від одного внести зокрема усі необхідні зміни до діючих договорів, з настанням форс-мажорних обставин. Така можливість сприяє мобільності та швидкості реагування сторін відповідних договорів на ті чи інші чинники, що виникають при виконанні господарських зобов'язань, без необхідності здійснення фізичних зустрічей для вираження свого волевиявлення.

**Висновки.** Використання електронних договорів при реалізації господарських правовідносин в умовах сьогодення відкриває багато можливостей для їх сторін, а також економить час. Проте, станом на сьогодні національна нормативно-правова база потребує перегляду та доповнень. Крайні вагомі кроки на шляху до змін у чинному законодавстві щодо даного питання були прийняті ще до повномасштабного вторгнення на територію України російської федерації і пов'язані в основному із прийняттям Закону України «Про електронну комерцію», проте останній повністю не враховує усіх можливостей електронних договорів. Врахуванню не підлягає поява нових видів такої форми договорів, що супроводжує необхідність у їхньому врегулюванні, адже використання останніх без належного нормативного захисту створює загрозу для сторін в частині можливості притягнення до відповідальності недобросовісної сторони договору.

У свою чергу врахування нових можливостей, які надає електронний господарський договір при його укладенні, для сфери господарювання в період війни можуть допомогти економіці держави лише в тому випадку, якщо у чинному законодавстві добре врегульовані усі аспекти такого виду договору, його нові перспективи та відповідальність сторін за неналежне їхнє виконання.

Відтак, чинне законодавство України потребує не лише перегляду наявних норм в частині удосконалення попереднього напрямку правового регулювання електронних договорів у господарському праві, але й розроблення нового пакету законодавчих ініціатив, що можуть допомогти у виокремленні перспективних видів електронних договорів для регулювання господарської діяльності.



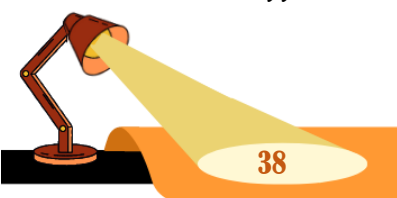


**Література:**

1. Ваньчук І.Д. *Поняття й сутнісні ознаки правового регулювання суспільних відносин: сучасних відносин. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. 32. Т. 1. С. 7-10.*
2. Маньгора В.В. Особливості правового регулювання електронних господарських договорів в Україні. *Інформація і право. 2019. № 4(31). С. 68-72.*
3. Філатова Н.Ю. Особливості укладення договорів з використанням електронної форми представлення інформації. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14991/1/FILATOVA\\_235-243.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14991/1/FILATOVA_235-243.pdf) (дата звернення: 31.10.2024).
4. Мелікова В.І. Актуальні проблеми укладення електронних договорів між суб'єктами підприємництва. *Економіка та право. 2022 № 2. С. 31-38.*
5. Чупрін А.О. Актуальні проблеми практичного застосування електронних правочинів. *Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 12. С. 128-130.*
6. Слободська І.А., Процько В.М. Правове забезпечення електронних договорів в Україні. *Юридичний вісник. 2023. № 2 (67). С. 189-195.*
7. Радченко Я. М. Укладення господарського договору в мережі інтернет: теоретико-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 11. С. 317-320.*
8. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 1629-IV. Відомості Верховної Ради. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 31.10.2024).
9. Кучаковська Н. Правове регулювання укладення електронних господарських договорів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 6. С. 62-74.*
10. Шуст Г.П., Грищенко А.І. Укладення електронних господарських договорів за українським законодавством. *Право. 2023. № 2 (80). С. 55-59.*
11. Філатова Н. Ю., Бережняк О. С. Договори типу click-wrap і browse-wrap: особливості і призначення. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2018. Т.23. Вип. 1 (32). С. 87-97.*
12. Ратушняк В.В. Вплив воєнного стану на правове регулювання і виконання договірних зобов'язань. *Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 6. С.10-106.*
13. Стефанчук М. Особливості договірної відповідальності в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми правознавства. 2023. № 1 (33). С. 166-172.*

**References:**

1. Van'chuk I.D. (2015). Ponyattya y sutnisni oznaky pravovoho rehulyuvannya suspil'nykh vidnosyn: suchasnykh vidnosyn [Concept and essential features of the legal regulation: modern view]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Vol.32. T. 1. pp. 7-10. [in Ukraine].*
2. Man'gora V.V. (2019) Osoblyvosti pravovoho rehulyuvannya elektronnykh hospodars'kykh dohovoriv v Ukraini. Informatsiya i pravo. [Osoblyvosti pravovoho rehulyuvannya elektronnykh hospodars'kykh dohovoriv v Ukraini. Informatsiya i pravo]. *Informatsiya i pravo - Information and law. No 4(31). pp. 68-72. [in Ukrainian].*
3. Filatova N.Y. Osoblyvosti ukladennya dohovoriv z vykorystannyam elektronnoyi formy predstavleniya informatsiyi [Peculiarities of concluding contracts using an electronic form of information presentation.]. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14991/1/FILATOVA\\_235-243.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14991/1/FILATOVA_235-243.pdf) (date of application). [in Ukraine].
4. Melikova V.I. (2022) Aktual'ni problemy ukladennya elektronnykh dohovoriv mizh sub'yektamy pidpryyemnytstva. [Actual problems of concluding electronic contracts between business entities.]. *Ekonomika ta pravo - Economy and law. No. 2. pp. 31-38. [in Ukrainian].*
5. Chuprin A.O. (2023) Aktual'ni problemy praktychnoho zastosuvannya elektronnykh pravochyniv [Actual problems of practical application of electronic transactions]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal- Legal scientific electronic journal. No 12. pp. 128-130. [in Ukrainian].*





6. Slobods'ka I.A., Protsko V.M. (2023) Pravove zabezpechennya elektronnykh dohovoriv v Ukrayini. [Legal support of electronic contracts in Ukraine]. *Yurydychnyy visnyk - Legal Bulletin*. № 2 (67). pp. 189-195 [in Ukrainian].

7. Radchenko Y. M. (2022) Ukladennya hospodars'koho dohovoru v merezhi internet: teoretyko-pravovyy aspekt. [Conclusion of a business contract on the Internet: theoretical and legal aspect.] *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal*- Legal scientific electronic journal. No 11. pp. 317-320. [in Ukrainian].

8. Law of Ukraine. «About electronic commerce» No 1629-IV dated March, 18. (current edition dated Decemder, 1, 2022) Verkhovna Rada information URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

9. Kuchakovs'ka N. (2016). Pravove rehulyuvannya ukladennya elektronnykh hospodars'kykh dohovoriv. [Legal regulation of the conclusion of electronic business contracts]. *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo - Foreign trade: economy, finance, law*. No 6. pp. 62-74. [in Ukrainian].

10. Shust P.H., Hryshchenko A.I. (2023). Ukladennya elektronnykh hospodars'kykh dohovoriv za ukrayins'kym zakonodavstvom. [Conclusion of electronic business contracts according to Ukrainian legislation]. *Pravo-Law*. No. 2 (80). pp. 55-59. [in Ukrainian].

11. Filatova N. YU., Berezhnyak O. S. (2018) Dohovory typu click-wrap i browse-wrap: osoblyvosti i pryznachennya [Click-wrap and browse-wrap contracts: features and purpose]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova - Bulletin of I. I. Mechnikov ONU*. T. 23. Vyp. 1 (32). pp. 87-97. [in Ukrainian].

12. Ratushnyak V.V. (2024) Vplyv voyennoho stanu na pravove rehulyuvannya i vykonannya dohovirnykh zobov'yazan'.[ The influence of martial law on legal regulation and fulfillment of contractual obligations]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal - Legal scientific electronic journal*. № 6. pp. C.10-106. [in Ukrainian].

13. Stefanchuk M. (2023) Osoblyvosti dohovirnoyi vidpovidal'nosti v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of contractual liability under martial law]. *Aktual'ni problemy pravoznavstvayu - Actual problems of jurisprudence*. No 1 (33). pp. 166-172.





УДК 159.944.4.9.07

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-40-49](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-40-49)

**Варава Ірина Павлівна** доктор філософії, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології професійної освіти Факультету лінгвістики і соціальних комунікацій, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, тел.: (044) 406-78-73, <https://0000-0001-5168-2775>

**Ревякіна Анастасія Сергіївна** здобувачка вищої освіти I (бакалаврського) рівня за спеціальністю 053 б «Психологія» галузі знань 05 «Соціальні і поведінкові науки» освітньо-професійної програми «Практична психологія» Факультету лінгвістики і соціальних комунікацій, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, тел.: (044) 406-78-73

## **ПСИХОЛОГІЧНІ МОТИВИ СКОЄННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ НЕПОВНОЛІТНІМИ**

**Анотація.** Кримінальне провадження щодо неповнолітніх має ряд специфічних характеристик. 1 липня 2020 року набрав чинності Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення досудового розслідування окремих категорій кримінальних правопорушень" № 2617-VIII, який, зокрема, вніс зміни до Кримінального кодексу України. Зокрема, в Кодексі введено поняття "кримінальне правопорушення", яке охоплює всі кримінально карані діяння, поділені на злочини та кримінальні проступки. Відповідно до внесених змін, термін "злочин" у законодавстві замінено на "кримінальні правопорушення" у відповідних випадках.

Проте статистичний облік все ще ведеться за кількістю злочинів, вчинених неповнолітніми. Частка таких злочинів у загальній структурі злочинності складає до 8 %, причому переважна їх частина — це злочини проти власності. Динаміка злочинності серед неповнолітніх демонструє тенденцію до зменшення: у 2013 році їх кількість становила 7468 осіб, у 2014 — 4430, у 2015 — 5992, у 2016 — 4771, у 2017 — 5608, у 2018 — 4750, а у 2019 — 4935 неповнолітніх.

Законодавством (ст. 485 ККУ) встановлено, що під час розслідування злочинів, вчинених неповнолітніми, необхідно з'ясувати такі обставини: 1) повні дані про особу неповнолітнього, включаючи вік, стан здоров'я, рівень розвитку, соціально-психологічні характеристики; 2) ставлення неповнолітнього до вчиненого ним діяння; 3) умови життя та виховання; 4) наявність дорослих підбурювачів або співучасників злочину. Крім того, КПКУ зобов'язує вивчати склад сім'ї, атмосферу в ній, стосунки між членами сім'ї,





ставлення батьків до виховання, а також умови у навчальному закладі або на місці роботи, стосунки з вчителями, вихователями, однолітками, характер та ефективність виховних заходів. Необхідно також досліджувати поведінку і зв'язки неповнолітнього поза домом, навчальним закладом чи місцем роботи.

Використання **методів** аналізу, синтезу та узагальнення дозволило визначити, що з'ясування цих обставин є критично важливим для встановлення об'єктивної істини та правильного рішення щодо притягнення неповнолітнього до кримінальної відповідальності чи звільнення від неї, а також визначення виду та міри покарання. У **результаті**, виявлено що такий підхід є надзвичайно значущим, оскільки передбачає або ризик деградації неповнолітнього внаслідок впливу злочинного середовища, або можливість сприяння його реабілітації, формування усвідомленої оцінки власних вчинків та віри у можливість виправлення. Як **висновок**, відзначимо що виконання цих положень сприяє виявленню безпосередніх причин, що спонукали неповнолітнього до злочину, та надає можливість оцінити ситуативність такого вчинку.

**Ключові слова:** правопорушення, кримінальне правопорушення, мотив скоєння правопорушення, психологічні мотиви скоєння кримінальних правопорушень, неповнолітні, потерпілі, сугестивність, фрустрація.

**Varava Iryna Pavlivna** Doctor of philosophy, Docent, Associate professor of the department, State University "Kyiv Aviation Institute", <https://0000-0001-5168-2775>

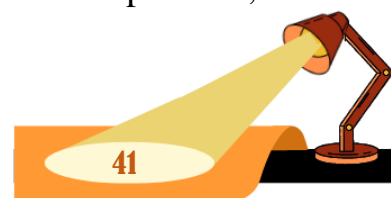
**Reviakina Anastasiia Serhiivna** Obtainer of higher education of the 1st (bachelor's) level, State University "Kyiv Aviation Institute"

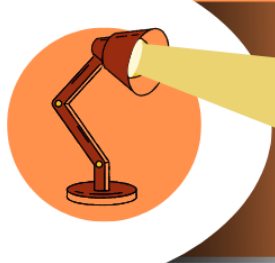
## PSYCHOLOGICAL MOTIVES OF CRIMINAL COMMITMENT OFFENSES BY MINORS

**Abstract.** Criminal proceedings against minors have a number of specific characteristics. On 1 July 2020, the Law of Ukraine 'On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Simplification of Pre-trial Investigation of Certain Categories of Criminal Offences' No. 2617-VIII came into force, which, inter alia, amended the Criminal Code of Ukraine. In particular, the Code introduced the concept of 'criminal offence', which covers all criminal offences divided into crimes and misdemeanours. In accordance with the amendments, the term 'crime' in the legislation is replaced by 'criminal offences' in appropriate cases.

**The purpose of** the article is to study the psychological motives for committing criminal offences by minors as an element of forensic characterisation.

However, statistical records are still kept on the number of crimes committed by minors. The share of such crimes in the overall structure of crime is up to 8%,





and the vast majority of them are crimes against property. The dynamics of juvenile delinquency shows a downward trend: in 2013, the number of juveniles was 7,468, in 2014 - 4,430, in 2015 - 5,992, in 2016 - 4,771, in 2017 - 5,608, in 2018 - 4,750, and in 2019 - 4,935.

Legislation (Article 485 of the CCU) stipulates that during the investigation of crimes committed by minors, the following circumstances must be clarified: 1) full data on the minor's identity, including age, health, developmental level, social and psychological characteristics; 2) the minor's attitude to the act committed; 3) living and upbringing conditions; 4) the presence of adult instigators or accomplices in the crime. In addition, the CPCU obliges to study the composition of the family, the atmosphere in the family, the relations between family members, the attitude of parents to upbringing, as well as the conditions in the educational institution or place of work, relations with teachers, tutors, peers, the nature and effectiveness of educational measures. It is also necessary to investigate the behaviour and relationships of the minor outside the home, educational institution or place of work.

Using the **methods of** analysis, synthesis and generalisation, the author has determined that clarification of these circumstances is critical for establishing the objective truth and making the right decision on bringing a minor to criminal liability or exemption from it, as well as determining the type and extent of punishment. **As a result**, it was found that this approach is extremely important, as it involves either the risk of degradation of a minor as a result of the influence of the criminal environment, or the possibility of facilitating his or her rehabilitation, forming a conscious assessment of their own actions and belief in the possibility of correction. **As a conclusion**, we note that the implementation of these provisions helps to identify the immediate causes that prompted the minor to commit a crime and provides an opportunity to assess the situational nature of such an act.

**Keywords:** offence, criminal offence, motive for committing an offence, psychological motives for committing criminal offences, minors, victims, suggestibility, frustration.

**Постановка проблеми.** Проблематика злочинної поведінки неповнолітніх є ключовою не тільки для криміналістики, але й для таких галузей, як психологія, педагогіка та соціологія. Актуальність цієї проблеми обумовлена тим, що вона відображає загальні тенденції злочинності, виступає індикатором соціального стану та сприяє прогнозуванню розвитку злочинних проявів у майбутньому.

Дослідження свідчать, що кримінальні групи неповнолітніх та молоді формуються переважно на основі неформальних або «дозвілєвих» груп, що пов'язано з психологічними особливостями підліткового віку, зокрема, підвищеною навіюваністю, орієнтованістю на групу, несталістю емоційно-вольової сфери та надмірною значущістю схвалення однолітків. Криміногенний вплив





цих вікових особливостей визначається їхнім спрямуванням і змістом, оскільки у підлітків соціальні властивості особистості перебувають на етапі формування. Водночас їхня самокритичність у ставленні до своєї поведінки часто недостатня, а здатність до свідомого вибору дій – обмежена. Проте найбільш значущими є домінуючі потреби у спілкуванні та групуванні, через які підлітки прагнуть самовиразитися та самоствердитися.

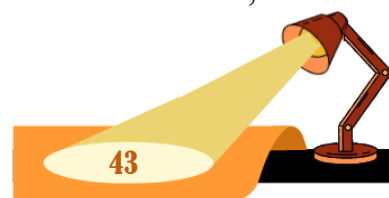
Злочини неповнолітніх, як правило, відбуваються у позанавчальний час і характеризуються певними закономірностями. Переважають діяння проти власності та злочини, що загрожують життю і здоров'ю інших осіб. Небезпечним є зростання корисливих злочинів із застосуванням насильства. Антисоціальна поведінка дітей формується через спілкування та діяльність у процесі соціалізації, часто в груповому середовищі, де вони надають один одному психологічну підтримку, підсилюючи впевненість у прийнятті рішень щодо вчинення тяжких злочинів, що підвищує суспільну небезпеку таких діянь.

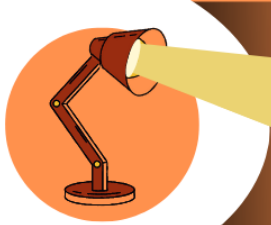
Неповнолітні з антисоціальною спрямованістю мають обмежене коло інтересів, недостатні навички організації дозвілля та стикаються з труднощами у нормативній поведінці. Соціально прийнятне спілкування часто замінюється асоціальними контактами, а негативний вплив групи призводить до деформації вікових особливостей: підвищена емоційність проявляється у нестриманості, потреба у самоствердженні – у брутальності та цинізмі.

Підлітки в антисоціальних групах, як правило, не можуть самореалізуватися в соціально корисних групах, втрачають зв'язок з офіційними колективами, не орієнтуються на їхнє ставлення, не цінують думки оточення. Близько 70% таких підлітків демонструють низькі академічні успіхи, 40% – систематично порушують дисципліну, а 37% вже мають в анамнезі правопорушення; конфліктні стосунки у родині та школі є також поширеними. Такі риси, як жорстокість, агресивність та нахабство, виявляються серед цієї категорії значно частіше, ніж серед законослухняних однолітків.

Ці обставини свідчать про порушення процесу соціалізації та моральну деформацію, які призводять до спроб самоствердження у колі подібних собі через правопорушення. Групове середовище посилює антисоціальні установки, заохочуючи злочинний спосіб життя та сприяючи "перевихованню" учасників у деструктивному напрямі. Хоча не всі важковиховувані підлітки порушують закон, зв'язок між антисоціальним розвитком і конфліктами з законом є очевидним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробкою криміналістичної характеристики злочинів, її окремих елементів займалися відомі вітчизняні та і зарубіжні вчені, як от: Р.С. Белкін, В.П. Бахін, В.К.Весельський, І.О. Возгрін, В.І. Галаган, В.Г. Гончаренко, А.В. Іщенко О.О. Ейсман, Н.І. Клименко,





О.Н. Колесніченко, В.О. Коновалова, В.В. Лисенко, В.К. Лисиченко, В.О. Образцов, В.І. Шиканов, Л.Д. Удалова, П.В. Цимбал, О.М. Цільмак М.П. Яблоков та інші.

Мотив злочину досліджували такі криміналісти: М.М. Гернет, С.В. Познишев, І.М. Якімов та інші, будучи впевнені в тому, що встановлення мотиву злочину є одним з найважливіших завдань (задач) розслідування.

**Мета** статті полягає у дослідженні психологічних мотивів скоєння кримінальних правопорушень неповнолітніми як елементу криміналістичної характеристики.

**Виклад основного матеріалу.** Психологічні мотиви вчинення кримінальних правопорушень неповнолітніми є складним і багатофакторним явищем, що об'єднує індивідуальні, соціальні та ситуаційні фактори. Дослідники відзначають, що переживання підліткової кризи може дестабілізувати особистість, роблячи її більш чутливою, вразливою і віктимною, що сприяє залученню підлітка до злочинної діяльності.

Неповнолітні, які стають жертвами впливу, зазвичай мають такі специфічні риси, як:

- підвищена навіюваність;
- пасивність;
- підпорядкованість;
- психологічна інфантильність;
- нездатність швидко адаптуватися до нових ситуацій;
- загальмованість у відповідь на стресові обставини;
- обмежені навички прогнозування розвитку подій, зокрема щодо власної поведінки.

Фактор віктимності є ще одним важливим елементом, що визначає схильність підлітків до кримінальної поведінки. Неповнолітні з високим рівнем віктимності, як правило, характеризуються слухняністю, залежністю та нездатністю відстоювати власну позицію. У повсякденному житті вони часто демонструють покірність, боязкість і стриманість. До вроджених особливостей, що можуть сприяти віктимній поведінці, відносять:

- високу чутливість;
- підвищений рівень нейротизму;
- гостру реакцію на загрози;
- високі показники тривожності та фрустрації;
- низьку емоційну стійкість, що зумовлює дезорганізацію поведінки.

Таким чином, у підлітковому віці важливим є не лише розвиток самостійності, а й визнання дорослими можливостей підлітка самостійно вирішувати власні проблеми. Одночасно підлітки залишаються залежними від допомоги й захисту дорослих, довіряючи їм і наслідуючи їхню поведінку як зразкову (Тарарухин, 1977).





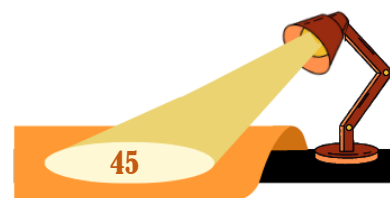
Підліткове середовище сьогодні виконує роль джерела для підтримки злочинної активності дорослих, оскільки існує кореляція між віком першого правопорушення та подальшим розвитком рецидивної злочинності. Кримінологічні дослідження вказують, що чим раніше особа обирає злочинний шлях, тим небезпечнішою є її подальша поведінка, а ймовірність реабілітації знижується (Іванов, Джужа, & Паливода, 2006). У правовій літературі зазначається, що більше третини злочинів, скоєних неповнолітніми, є наслідком втягнення їх у протиправну діяльність дорослими (Бахин & Карпов, 2002).

Емоційний компонент хоч і не вважається структурною ознакою суб'єктивної сторони кримінального правопорушення на правовому рівні, все ж є важливим елементом психічного ставлення до події, яке складає вину. У психологічному аспекті емоції (почуття, афекти) можуть виступати як емоційні реакції на несподівані обставини, як емоційні стани із змінами нервово-психічного фону, а також як вибірккові емоційні ставлення (позитивні чи негативні) до певних об'єктів. У цьому контексті емоції можуть виконувати різну роль у вчиненні правопорушення: як мотив (наприклад, почуття любові, ревності, страху, жорстокості), як емоційний фон, що впливає на інтелектуальні та вольові процеси, та як необхідний елемент афекту.

Дослідження емоцій є важливим також при аналізі умислу і необережності, оскільки саме почуття відображають ставлення особи до оточення та подій (Вереша, 2005).

У контексті дослідження теми особливу увагу заслуговує вивчення мотивів, що спонукають неповнолітніх до вчинення правопорушень. Мотив визначається як усвідомлена потреба, спонукання, яке задовольняє певні потреби особистості. Такий підхід висвітлено в працях провідних фахівців у галузях психології та кримінального права, таких як С. Л. Рубінштейн, Д. П. Котов, А. І. Рарог, О. М. Леонтьєв та інших. На думку цих учених, мотив виникає на підставі певної потреби, яка потребує задоволення і спричиняє спонукання до дії. Так, А. І. Рарог визначає мотив злочину як «усвідомлене спонукання, обумовлене відповідними потребами, яке стимулює суб'єкта до вчинення злочину». Д. П. Котов додає, що мотив кримінального правопорушення є «усвідомленим і оціненим спонуканням, породженим системою потреб». Водночас К. Обуховський зазначає, що за відсутності сформульованого мотиву дія може бути невмотивованою та неусвідомленою (Фоменко, 2021).

Сучасна кримінально-правова теорія також розглядає позицію Ю. В. Орлова, який підкреслює значущість цілі, а не мотиву кримінального правопорушення. На думку Орлова, акцентування на цілі обумовлено складністю доказування мотиву в правозастосовній діяльності. У науковій літературі мотив часто ототожнюється з інтересами, прагненнями чи бажаннями, хоча, як видається, останні визначають стадії формування мотиваційної поведінки, а не конкретний вид мотиву (Орлов, 2011).



Багато теоретиків і практиків у сфері кримінальної психології звертають увагу на те, що злочинній поведінці підлітка зазвичай передують делінквентна поведінка. Поняття «делінквентність» охоплює соціально-негативні дії, що порушують правові, моральні та етичні норми. У міжнародній криминології й законодавстві (зокрема США, Великої Британії та країн Західної Європи) термін «делінквентність» відрізняється від поняття «злочинність» і часто має кілька значень, включаючи невиконання обов'язків, порушення закону, правопорушення, акти делінквентної поведінки та провини (Іванов, Джужа, & Паливода, 2006).

У широкому значенні «делінквентна поведінка» передбачає вчинки неповнолітніх, які мають ознаки правопорушення, але не підпадають під юридичну відповідальність через вікові обмеження щодо дієздатності. Таким чином, зміст делінквентної поведінки повинен корелювати з об'єктивними критеріями правопорушень, зазначеними в Кримінальному кодексі України та Кодексі України про адміністративні правопорушення, оскільки ця поведінка має відображати складові дії, які закон визнає правопорушеннями (Александров, Гель, & Семаков, 2002).

Особливості злочинної поведінки неповнолітніх характеризуються низкою специфічних рис, зокрема:

- високий рівень латентності, що обумовлений обмеженнями в правовому статусі та фізіологічних особливостях неповнолітніх, що ускладнює діяльність органів розслідування та досудового слідства;
- тенденція до «омолодження» злочинності, оскільки такі суспільно небезпечні дії все частіше вчиняються дітьми;
- зростання тяжкості та суспільної небезпеки злочинів, що проявляється через цинізм і насильство;
- трансформація групової злочинності неповнолітніх у організовану та професійну форму;
- зростання кількості злочинців серед неповнолітніх жіночої статі (Муринець, 2017).

Теорії, які розглядають природу злочинної поведінки, окреме місце посідають психоаналітичні концепції, засновником яких є З. Фрейд. На його думку, людська природа містить антисоціальні риси, а дії людини мотивовані егоцентричним прагненням до задоволення та руйнування. Фрейд і його послідовники стверджували, що поведінка індивіда визначається внутрішнім конфліктом між свідомим і підсвідомим, а також природженими інстинктами, які не підлягають свідомому контролю. Таким чином, злочинна поведінка може бути формою компенсаторної реакції. Теорія психопатологічних причин злочинності розглядає злочинця як індивіда з психопатологічними порушеннями або розумовою відсталістю (Міщук, 2018).



Біхевіористичний підхід, що вивчає вплив стимулів навколишнього середовища на поведінку, підкреслює значення соціокультурних чинників у формуванні делінквентної поведінки. Представники цього напрямку, такі як Дж. Уотсон, Б. Скіннер, Е. Торндайк, А. Бандура, довели, що зміни в зовнішніх умовах можуть як знижувати прояви делінквентності, так і посилювати їх (Про проведення заходів..., 2008).

Теорія делінквкультури стверджує, що нижчі верстви суспільства мають власну систему цінностей, яка суперечить загальноприйнятим нормам. Виникнення конфлікту між цими цінностями може призводити до порушень законів (Про затвердження Порядку..., 2013).

Цікавою є думка А. Ф. Зелінського зазначає, що дійсні мотиви поведінки, зокрема злочинної, рідко усвідомлюються повною мірою. Для збереження внутрішнього комфорту людина часто не прагне розуміти справжні мотиви своїх дій, особливо якщо вони суперечать її самооцінці. Таким чином, одночасно формуються істинний, неусвідомлюваний мотив, що забезпечує бажаний результат, та усвідомлюваний, який задовольняє потребу особистості у позитивному емоційному ставленні до своїх дій (Зелінський, 1999).

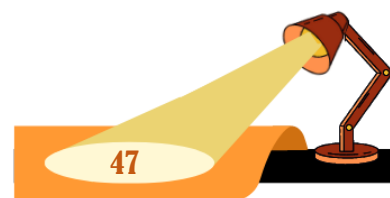
**Висновки.** Отже, мотив кримінального правопорушення характеризується такими основними ознаками:

1. має вольовий та усвідомлений характер;
2. базується на потребах людини, серед яких домінують фізіологічні (природні) потреби;
3. володіє суб'єктивно-об'єктивним характером, перебуваючи у стані постійного розвитку, зміни та трансформації.

Психологічну основу злочинного акту та його мотивацію слід розглядати не лише через потреби, а й через світогляд неповнолітніх, що сформувався неправильно під впливом певних об'єктивних та суб'єктивних обставин, а також через їх переконання, інтереси та інші фактори (Пліско, 2018).

Встановлення мотиву злочину є важливим чинником у кримінальному провадженні у справах неповнолітніх, оскільки сприяє вдосконаленню криміналістичної характеристики кримінального правопорушення за участю неповнолітнього, а також системи заходів криміналістичної профілактики загалом.

Аналіз статистичних даних, а також юридичної та психологічної літератури свідчить, що основними умовами та причинами скоєння злочинів підлітками є негативний вплив друзів (63%), вживання алкоголю (43%), впевненість у безкарності за вчинене діяння (31%), та низький рівень доходів сім'ї (31%). Крім того, мотиваційним фактором є цікавість (24%). Лише 7% випадків пояснюються неефективним виховним процесом у школі, а 2% — недостатнім рівнем діяльності правоохоронних органів.





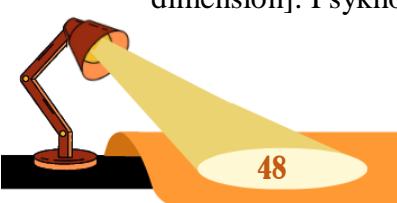


**Література:**

1. Александров, Ю. В., Гель, А. П., & Семаков, Г. С. (2002). Кримінологія. Роботи з делінквентами. Київ.
2. Бахин, В. П., & Карпов, Н. С. (2002). Деякі аспекти вивчення практики боротьби з правопорушеннями. Київ.
3. Вереша, Р. В. (2005). Проблеми вини в теорії кримінального права: навч. посіб. Київ.
4. Иванов, Ю. Ф., Джужа, О. М., & Паливода, А. В. (2006). Кримінологія: навч. посіб. Київ.
5. Зелінський, А. Ф. (1999). Кримінальна психологія. Науково-практичне видавництво.
6. Міщук, І. В. (2018). Ювенальна юстиція як метод правового захисту неповнолітніх правопорушників у зарубіжних країнах (на прикладі США, Франції, Німеччини, Швеції). Приватне та публічне право, (1), 88-92.
7. Муринець, Н. Я. (2017). Детермінанти злочинної поведінки серед неповнолітніх: девіантологічний вимір. Психологія, (4), 142-147.
8. Орлов, Ю. В. (2011). Мотив як ознака суб'єктивної сторони складу злочину: сутність та питання доцільності законодавчого закріплення. Право і безпека, (4), 116-120.
9. Пліско, Є. Ю. (2018). Основи соціального виховання неповнолітніх правопорушників в Україні. Духовність особистості: методологія, теорія і практика, (4), 175-185.
10. Кабінет Міністрів України. (2013, листопад 21). Про затвердження Порядку взаємодії суб'єктів соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах (Постанова № 895). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895-2013> (дата звернення: 25.10.24).
11. Міністерство освіти і науки України. (2008, грудень 16). Про проведення заходів з профілактики поширення ксенофобських і расистських проявів серед дітей, учнівської та студентської молоді (Наказ № 1/9-806). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1891632-08> (дата звернення: 25.10.24).
12. Тарарухин, С. А. (1977). Встановлення мотиву і кваліфікація правопорушень. Київ.
13. Фоменко, М. В. (2021). Кримінально-правове значення мотиву: аналіз наукової думки. Вісник кримінологічної асоціації України, (1), 49.

**References:**

1. Aleksandrov, Yu. V., Hel, A. P., & Semakov, H. S. (2002). Kryminolohiia. Roboty z delinkventamy [Criminology. Work with delinquents]. Kyiv.
2. Bakhyn, V. P., & Karpov, N. S. (2002). Deiaki aspekty vyvchennia praktyky borotby z pravoporushenniamy [Some aspects of studying the practice of combating offences]. Kyiv.
3. Veresha, R. V. (2005). Problemy vyny v teorii kryminalnoho prava [Problems of Guilt in the Theory of Criminal Law]: navch. posib. Kyiv.
4. Ivanov, Yu. F., Dzhuzha, O. M., & Palyvoda, A. V. (2006). Kryminolohiia: navch. posib. Kyiv.
5. Zelinskyi, A. F. (1999). Kryminalna psykhologhiia [Criminal psychology]. Naukovo-praktychne vydavnytstvo.
6. Mishchuk, I. V. (2018). Yuvenalna yustytsiia yak metod pravovoho zakhystu nepovnitnikh pravoporushnykh u zarubizhnykh krainakh (na prykladi SSHA, Frantsii, Nimechchyny, Shvetsii) [Juvenile justice as a method of legal protection of juvenile offenders in foreign countries (on the example of the USA, France, Germany, Sweden)]. Pryvatne ta publichne pravo, (1), 88-92.
7. Murynets, N. Ya. (2017). Determinanty zlochyynnoi povedinky sered nepovnitnikh: deviantolohichnyi vymir [Determinants of criminal behaviour among minors: deviantological dimension]. Psykhologhiia, (4), 142-147.





8. Orlov, Yu. V. (2011). Motyv yak oznaka subiektyvnoi storony skladu zlochynu: sutnist ta pytannia dotsilnosti zakonodavchoho zakriplennia [Motive as a sign of the subjective side of the corpus delicti: the essence and the question of the expediency of legislative consolidation]. *Pravo i bezpeka*, (4), 116-120.

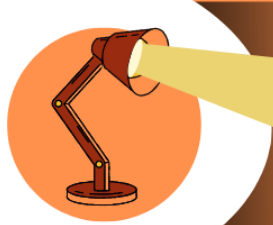
9. Plisko, Ye. Yu. (2018). Osnovy sotsialnoho vykhovannia nepovnitnikh pravoporushnykiv v Ukraini. Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka [Fundamentals of social education of juvenile offenders in Ukraine. Spirituality of the individual: methodology, theory and practice], (4), 175-185.

10. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2013, lystopad 21). Pro zatverdzhennia Poriadku vzaiemodii subiektiv sotsialnoho suprovodu simei (osib), yaki perebuvaiut u skladnykh zhyttievkykh obstavynakh [On Approval of the Procedure for Interaction of Subjects of Social Support for Families (Persons) in Difficult Life Circumstances] (Postanova № 895). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895-2013> (data zvernennia: 25.10.24).

11. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2008, hruden 16). Pro provedennia zakhodiv z profilaktyky poshyrennia ksenofobskykh i rasystskykh proiaviv sered ditei, uchnivskoi ta studentskoi molodi [On taking measures to prevent the spread of xenophobic and racist manifestations among children, pupils and students] (Nakaz № 1/9-806). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1891632-08> (data zvernennia: 25.10.24).

12. Tararukhyn, S. A. (1977). Vstanovlennia motyvu i kvalifikatsiia pravoporushen [Establishing the motive and qualification of offences]. Kyiv.

13. Fomenko, M. V. (2021). Kryminalno-pravove znachennia motyvu: analiz naukovoï dumky [Criminal and legal significance of the motive: analysis of scientific thought]. *Visnyk kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy*, (1), 49.



УДК 343.8 (477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-50-58](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-50-58)

**Василик Віталій Валентинович** доктор філософії, докторант кафедри публічного управління та адміністрування, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, тел.: (093) 230-35-00, <https://orcid.org/0000-0001-5129-8917>

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПРОБАЦІЇ

**Анотація.** У статті вказується на необхідності дослідження зарубіжного досвіду публічного адміністрування у сфері пробації, оскільки в Україні інститут пробації перебуває на початковій стадії функціонування та розвитку. Основними завданнями пробації виступають: формування умов для надання допомоги особам, щодо яких застосовується пробація, з питань відновлення соціальних зв'язків, професійного навчання та працевлаштування, забезпечення житлом, здобуття освіти, реалізації права на соціальне обслуговування, отримання медичної, психологічної та юридичної допомоги, забезпечення гарантій захисту прав і свобод людини і громадянина. Іншими словами, завдання пробації пов'язані з наданням допомоги засудженим в адаптації до умов соціального життя.

У висновках зазначається, що в даний час інституціоналізація пробації в різних країнах реалізується через створення приблизно однотипних, багатофункціональних служб пробації, але різної підвідомчості (Міністерство внутрішніх справ, Міністерство юстиції, Верховний суд, Прокуратура). Інститут пробації є найважливішим інструментом із соціальної адаптації, ресоціалізації, соціальної реабілітації засуджених. Проаналізований міжнародний досвід показує, що інститут пробації застосовується в низці країн досить давно та допомагає ув'язненим після звільнення знову стати самостійними, відповідальними за свої дії та своє життя, влитися в суспільні процеси, а суспільству, своєю чергою, прийняти колишніх засуджених. Суть пробації полягає в тому, що виконання кримінального покарання має відбуватися одночасно з виправленням, ресоціалізацією, що сприяє поверненню людини до повноцінного, законослухняного життя після звільнення з пенітенціарної установи.

Як свідчить зарубіжний досвід, ефективним заходом, що дає змогу досягти мети пробації, є створення штучних умов самоврядування ув'язнених. Наразі створенню цих умов може сприяти, наприклад, використання віртуальної реальності для виховання засуджених, розвитку соціальних навичок, навчання професійним навичкам, діагностики та корекції поведінки засуджених тощо. Також слід зазначити, що позиція багатьох іноземних держав





полягає в тому, що проходження злочинцями пробації має не тільки ясно видимий соціально-економічний ефект, але й сприяє більш значним показникам їхньої реабілітації, та зниженню показників рецидиву злочинів.

**Ключові слова:** пробація, ресоціалізація засуджених, соціальна реабілітація засуджених, принципи пробації, система пробації.

**Vasylyk Vitalii Valentynovych** doctor of philosophy, doctoral student of the Department of Public Management and Administration, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, tel.: (093) 230-35-00, <https://orcid.org/0000-0001-5129-8917>

## FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PROBATION

**Abstract.** The article emphasizes the need to study foreign experience of public administration in the field of probation, since in Ukraine the institution of probation is at the initial stage of functioning and development. The main tasks of probation are: creating conditions for providing assistance to persons subject to probation in restoring social ties, vocational training and employment, housing, education, realization of the right to social services, medical, psychological and legal assistance, and ensuring guarantees of protection of human and civil rights and freedoms. In other words, the tasks of probation are related to assisting convicts in adapting to the conditions of social life.

The conclusions note that at present, the institutionalization of probation in different countries is being implemented through the creation of approximately the same type of multifunctional probation services, but with different jurisdictions (Ministry of Internal Affairs, Ministry of Justice, Supreme Court, Prosecutor's Office). The probation institution is the most important tool for social adaptation, resocialization, and social rehabilitation of convicts. The analyzed international experience shows that the institution of probation has been used in a number of countries for a long time and helps prisoners after release to become independent again, responsible for their actions and their lives, to join social processes, and society, in turn, to accept former convicts. The essence of probation is that the execution of a criminal sentence should be carried out simultaneously with correction and resocialization, which helps a person return to a full, law-abiding life after release from a penitentiary institution.

According to foreign experience, an effective measure to achieve the goal of probation is to create artificial conditions for prisoners' self-government. At present, the creation of these conditions can be facilitated, for example, by the use of virtual reality for the education of convicts, the development of social skills, training in professional skills, diagnosis and correction of convict behavior, etc. It should also be noted that the position of many foreign countries is that probation has not only a





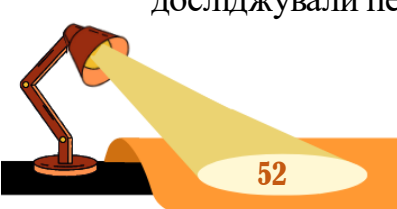
clearly visible socio-economic effect, but also contributes to a higher rate of rehabilitation and a decrease in the rate of recidivism.

**Keywords:** probation, resocialization of convicts, social rehabilitation of convicts, principles of probation, probation system.

**Постановка проблеми.** Питання щодо розвитку та удосконалення інституту пробації в Україні є актуальним у зв'язку з прийняттям Закону України «Про пробацію», який визначає необхідність корекції соціальної поведінки, ресоціалізації, соціальної адаптації та соціальної реабілітації осіб, щодо яких застосовується пробація, а також запобігання вчиненню ними нових злочинів [1]. Як основні завдання пробації можливо розглядати: формування умов для надання допомоги особам, щодо яких застосовується пробація, з питань відновлення соціальних зв'язків, професійного навчання та працевлаштування, забезпечення житлом, здобуття освіти, реалізації права на соціальне обслуговування, отримання медичної, психологічної та юридичної допомоги, забезпечення гарантій захисту прав і свобод людини і громадянина. Іншими словами, завдання пробації пов'язані з наданням допомоги засудженим в адаптації до умов соціального життя.

У наукових дослідженнях зазначається, що не всі з суб'єктів пробації мають стійкі антисоціальні установки. Досить часто повторне вчинення злочинів є результатом соціальної дезадаптації людини, пов'язаної з розривом соціальних зв'язків та через тривалу відсутність на волі, нестачею рівня освіти і професійних навичок, алкоголізмом або наркотичною залежністю, безробіттям, безпритульністю і загальним соціальним неблагополуччям. Таким чином засуджені виявляються просто неготовими до життя поза стінами виправної установи, а суспільство фактично відштовхує колишніх засуджених. Крім того, людина звикає до правил виправних установ та умов, які суттєво відрізняються від життя на волі, звикає до того, що її дії контролюються співробітниками названих установ, і відповідно пристосовується. Звідси відбувається зміщення зони відповідальності з себе на іншу людину, засуджений втрачає здатність до самостійності, до ухвалення виважених рішень, до того, що за свої дії на волі йому доведеться нести певного роду відповідальність. Однак ці навички на волі є необхідними для відновлення соціальних зв'язків, упровадження в суспільство та прийняття ним. З урахуванням того, що в Україні інститут пробації перебуває на початковій стадії функціонування та розвитку, тому видається необхідним розглянути міжнародний досвід його запровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом питанням функціонування інституту пробації в Україні було присвячено значну увагу з боку українських вчених, так О.О. Книженко, М.П. Мельниченко та В.І. Пазиніч досліджували перспективи впровадження й розвитку пробації в Україні; А.П. Гусак





та В.А. Кирилук вивчали особливості соціально-педагогічної роботи органів пробації з правопорушниками; О.М. Панчук розглядав особливості реалізації пробації щодо неповнолітніх, а О.С. Железняк та О.Л. Самофалова досліджували проблеми впровадження міжнародно-правових стандартів щодо здійснення наглядової пробації тощо. Одночасно дослідження зарубіжного досвіду публічного адміністрування у сфері пробації є недостатнім, а тому зазначене питання обумовило вбір мети даного дослідження.

**Метою статті** є дослідження зарубіжного досвіду публічного адміністрування у сфері пробації та формулювання пропозицій щодо його відповідного наукового узагальнення та теоретичного опрацювання.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження зарубіжного досвіду публічного адміністрування у сфері пробації доцільно розпочати з Великобританії оскільки дана країна має найбільший досвід щодо застосування інституту пробації, де цей інститут історично склався як основа альтернативних заходів покарання. Цікаво, що в окремих територіальних утвореннях Великобританії передбачено самостійні правила, що стосуються інституту пробації. Зокрема, в Англії та Уельсі вже з 1907 р. функціонує офіційна служба пробації, яка є ланкою служби національного кримінального правосуддя і до повноважень якої належить нагляд за правопорушниками та надання відповідних звітів про їхню особу кримінальним судам. Служба пробації перебуває у віданні Міністерства юстиції, тісно взаємодіє з урядом щодо вдосконалення напрямів з ресоціалізації засуджених.

У 2021 р. служба пробації була наділена новим правовим статусом і стала підконтрольна Службі в'язниць і пробації Його Величності (HMPPS). Вона також підзвітна Уряду та Інспекції пробації її Величності. Власні служби пробації функціонують у Північній Ірландії та Шотландії, що входять до складу Великої Британії, де вони організовані у вигляді служби соціальної роботи, що є частиною системи кримінального правосуддя [2].

До функцій англійської служби пробації входять такі напрями діяльності, як: виконання покарань, що не пов'язані з ізоляцією особи від суспільства; питання можливої реабілітації засудженого, застосування режиму пробації, який полягає у приміщенні засудженого під нагляд служби пробації на строк від 1 року до 3 років; надання допомоги потерпілим від злочину під час встановлення факту їхніх переживань щодо можливої протиправної поведінки з боку правопорушника, накладення на останнього певних обмежень; здійснення заходів пробації щодо конкретного засудженого, що не є підставою для його звільнення. Вибір напрямку пробації щодо конкретного засудженого, обумовлюється рішенням суду відносно доцільності застосування заходів правового впливу до правопорушника, з урахуванням характеру і ступеня його суспільної небезпеки, встановлених обставин скоєного діяння, особливостей особистості, обставин, що обтяжують і пом'якшують покарання. Крім того, суд





у Великій Британії може ухвалити вирок, у якому міститиметься як конкретний вид і розмір покарання, так і певні обмеження (наприклад, вимога щодо знаходження за місцем проживання в нічний час, випробувальний термін під наглядом служби пробації) та інші елементи соціальної, моральної підтримки [3]. Підсумком такої взаємодії стає те, що завдяки суду і службі пробації щодо засудженого здійснюються адресні заходи державного примусу, застосовуються альтернативні санкції, які не опосередковані ізоляцією від суспільства, що позитивно впливає на зниження рівня злочинності та кількості випадків рецидиву.

У кримінально-виконавчій політиці Сполучених Штатів Америки також знаходить відображення ідея пробації, закріплена ще в перших пенітенціарних моделях. Наприкінці XVIII – на початку XIX ст. у США з'явилися перші пенітенціарні заклади, які змінили уявлення про ув'язнення. Так, їхня діяльність ґрунтувалася на засадах гуманізму та виправлення в умовах забезпечення ізоляції від суспільства в спеціалізованих установах – пенітенціаріях або реформаторіях. Першим нормативним правовим актом, що регулює пробацію, визнано Закон штату Массачусетс «Про режим пробації», датований 26 квітня 1878 р. Важливим положенням є те, що у згаданому Законі окремо виокремлювалася така категорія, як нагляд від кримінального покарання, який здійснювався за тими особами, що могли підлягати виправленню без застосування заходів примусу у вигляді покарання [4].

Безпосередньо пробація здійснюється Службою пробації та досудового провадження, яка входить до структури Адміністративного управління судів США. Служба пробації функціонує в усіх 94 федеральних судових округах США і виступає виправною структурою національної федеральної судової системи, що забезпечує контроль за реалізацією правопорушником іспитового строку та процесом звільнення від покарання і реінтеграції в суспільство.

Пробація у США адресована особам, які вчинили злочинні посягання невеликої тяжкості. При цьому важливою умовою для реалізації пробації є факт утримання особи, щодо якої вона застосовується, від вчинення нового злочинного діяння протягом усього строку пробації (не більше 5 років). У разі призначення додаткового покарання у вигляді штрафу до моменту виплати у встановленому судом порядку певної суми грошових коштів. Пробацію застосовують і щодо неповнолітніх злочинців під час обрання запобіжного заходу державного впливу у вигляді нагляду (догляду), що є більшою мірою не запобіжним заходом (preventivemeasures), а способом виховного впливу на особу [5]. Також слід зазначити, що громадяни США самі приймають активну участь на волонтерській основі у виконанні пробації, сприяючи штатному складу у наданні допомоги засудженим за програмами ресоціалізації.

Таким чином, інститут пробації, який виник у Великобританії та США, згодом перетворився на прогресивну впорядковану правову модель ресоціалі-





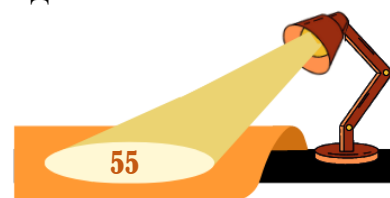
зації та самостійний юридичний спосіб державного впливу на осіб, які вчинили злочин, що має на меті соціальну адаптацію й інтеграцію в суспільство осіб за допомогою застосування до них соціальних технологій, надання психологічної, медичної, іншої допомоги, функцій контролю тощо. Тому інститут пробації був імплементований у зарубіжному законодавстві інших держав різних правових систем. Так, деякі держави романо-германської правової системи, характеризуються особливостями законодавчого підходу до правового визначення інституцій «пробація» та «ресоціалізація».

Наприклад, у німецькому законодавстві категорію «ресоціалізація» (до цього поняття входять три категорії: ресоціалізація, соціалізація, соціальна адаптація) визначено на рівні національного закону (Кримінально-виконавчого кодексу Німеччини, Закону «Про тримання під вартою при позбавленні волі» (StVollzG), від 16 березня 1976 року). Суть досліджуваного поняття полягає в тому, що виконання кримінального покарання має відбуватися одночасно з виправленням, ресоціалізацією, що сприяє поверненню людини до повноцінного, законослухняного життя після звільнення з пенітенціарної установи. Названа німецька концепція підкреслюється Федеральним конституційним судом Німеччини, який визначив ресоціалізацію ув'язнених як «першорядну мету національної пенітенціарної системи Німеччини [6].

Ресоціалізаційна діяльність у Німеччині на сучасному етапі розвивається за допомогою застосування заходів, спрямованих на поступове приведення умов перебування в пенітенціарній установі до життя індивіда поза цією установою, зокрема з використанням відкритого режиму відбування кримінального покарання. Особливе значення в цьому напрямі має досвід Німеччини, що стосується: діяльності з ресоціалізації засудженого поза установою під наглядом (Außenbeschäftigung) або без нагляду (Freigang); права засудженого залишати відповідну пенітенціарну установу на певний час під час перебування під наглядом (Ausführung) або без нагляду (Ausgang).

Ефективним напрямом ресоціалізації в Німеччині слід визнати пенітенціарну соціально-терапевтичну роботу, до якої належить: 1) поетапна інтеграція в суспільство з виключенням явищ, які не сприяють ресоціалізації; 2) підтримання загально визнаних моральних цінностей, розв'язання сімейних, інших особистих конфліктів; 3) протидія негативним наслідкам перебування у пенітенціарній установі (розрив родинних, трудових, освітніх зв'язків); 4) здобуття чи завершення освіти; 6) організація і проведення психологічних тренінгів, спрямованих на придушення негативних емоцій, агресивності, страху; 7) застосування психотерапевтичних заходів, необхідних особам, засудженим за злочин, які страждають на алкогольну або наркотичну залежність [7].

Досвід Німеччини у сфері ресоціалізації примітний тим, що в пенітенціарних установах створено спеціальні соціальні служби, у складі яких значна





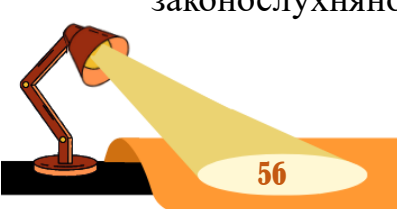


кількість кваліфікованих фахівців у різних галузях знань - соціальній, психологічній, педагогічній, духовній сферах професійної діяльності. Роль соціальних працівників полягає в тому, що вони впродовж усього терміну відбування покарання особи в пенітенціарній установі здійснюють діяльність із розв'язання проблем засуджених, підготовки таких осіб до звільнення, до ресоціалізації, надання підтримки в реінтеграції в суспільство безпосередньо в період після звільнення. Безумовно, плюсом є субсидована з муніципального бюджету мережа громадських організацій, які надають сприяння державі у сфері пробації та ресоціалізації.

Цікавим є досвід пробації та ресоціалізації у Франції, в якій відповідна діяльність здійснюється національною Службою виконання кримінальних покарань і пробації (SESPP). Названа служба є органом, створеним у процесі реорганізації кантональних французьких в'язниць. Пробація цією службою здійснюється відповідно до федеральних і кантональних, конкордатіонних правових засад, що включають, зокрема, Пенітенціарний кодекс Франції, Кримінальний кодекс та Кримінально-процесуальний кодекс [8].

Французьке право відносить пробацію до умовного засудження, супроводжуваного наглядом з боку територіальних комітетів з пробації. У межах цієї процедури на засуджених покладається обов'язок підкорятися наглядовим заходам, заходам сприяння, спрямованим на соціальну реадaptaцію, і виконувати покладені, відповідно до вироку суду, обов'язки. Ефективність французького досвіду пробації та ресоціалізації пов'язана, по-перше, зі структурою Комітету з пробації Франції, що містить значну кількість суб'єктів: суддя з виконання покарань; голова; співробітники комітету (агенти з пробації); помічники співробітників; соціальні співробітники-консультанти (переважно з педагогічною освітою); секретар; асоціації, до складу яких входять представники благодійних організацій, фондів, що сприяє наданню піднаглядним після звільнення з пенітенціарних установ після звільнення

**Висновки.** Таким чином, в даний час інституціалізація пробації в різних країнах реалізується через створення приблизно однотипних, багатофункціональних служб пробації, але різної підвідомчості (Міністерство внутрішніх справ, Міністерство юстиції, Верховний суд, Прокуратура). Інститут пробації є найважливішим інструментом із соціальної адаптації, ресоціалізації, соціальної реабілітації засуджених. Проаналізований міжнародний досвід показує, що інститут пробації застосовується в низці країн досить давно та допомагає ув'язненим після звільнення знову стати самостійними, відповідальними за свої дії та своє життя, влитися в суспільні процеси, а суспільству, своєю чергою, прийняти колишніх засуджених. Суть пробації полягає в тому, що виконання кримінального покарання має відбуватися одночасно з виправленням, ресоціалізацією, що сприяє поверненню людини до повноцінного, законослухняного життя після звільнення з пенітенціарної установи.





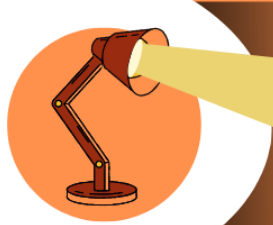
Як свідчить зарубіжний досвід, ефективним заходом, що дає змогу досягти мети пробації, є створення штучних умов самоврядування ув'язнених. Наразі створенню цих умов може сприяти, наприклад, використання віртуальної реальності для виховання засуджених, розвитку соціальних навичок, навчання професійним навичкам, діагностики та корекції поведінки засуджених тощо. Також слід зазначити, що позиція багатьох іноземних держав полягає в тому, що проходження злочинцями пробації має не тільки ясно видимий соціально-економічний ефект, але й сприяє більш значним показникам їхньої реабілітації, та зниженню показників рецидиву злочинів.

#### **Література:**

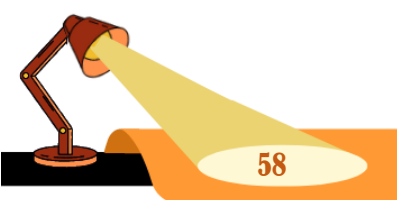
1. Про пробацію : Закон України від 05.02.2015 № 160-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-19#Text>
2. Муравйов К. Досвід США та Великобританії щодо реалізації державної політики у сфері виконання кримінальних покарань та можливості його використання в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 1. С. 193-197.
3. Железняк О.С. Зарубіжний досвід реалізації наглядової пробації. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 3. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308349>
4. Гизимчук С.С. Особливості здійснення пробації в зарубіжних країнах. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 348-351.
5. Robinson M.B. *Justice Blind? Ideals and Realities of American Criminal Justice*. NJ: Prentice Hall. 2002. 540 p.
6. Probation in Europe Updates. CEP Probation. URL: <https://www.cep-probation.org/knowledgebases/probation-in-europe-updates/>
7. Liebknecht K. (1920) *Briefeausdem Felde, aus der Untersuchungshaft und ausdem Zuchthaus, Wilmersdorf*. Berlin. 142 p. URL: <https://archive.org/details/briefeausdemfeld00lieb/page/n1/mode/2up>
8. Чомахашвілі О.Ш. Микитась І.М. Зарубіжний досвід діяльності системи виконання покарань. *Вісник Академії адвокатури України*. 2011. № 3. С. 133-139.

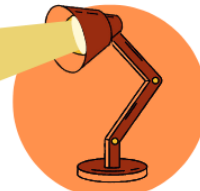
#### **References:**

1. Pro probatsiiu : Zakon Ukrainy [On probation : Law of Ukraine] 05.02.2015 № 160-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-19#Text> [in Ukrainian].
2. Muraviov K. (2017) *Dosvid SShA ta Velykobrytanii shchodo realizatsii derzhavnoi polityky u sferi vykonannia kryminalnykh pokaran ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini* [The experience of the USA and Great Britain in the implementation of state policy in the field of execution of criminal penalties and the possibility of its use in Ukraine]. *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo* [Entrepreneurship, economy and law]. № 1. P. 193-197 [in Ukrainian].
3. Zhelezniak O.S. (2024) *Zarubizhnyi dosvid realizatsii nahliadovoi probatsii* [Foreign experience in the implementation of supervised probation]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo* [Analytical and comparative jurisprudence]. № 3. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308349> [in Ukrainian].
4. Hyzymchuk S.S. (2019) *Osoblyvosti zdiisnennia probatsii v zarubizhnykh krainakh* [Peculiarities of probation in foreign countries]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist]. № 4(2). P. 348-351 [in Ukrainian].



5. Robinson M.B. (2002) *Justice Blind? Ideals and Realities of American Criminal Justice*. NJ: Prentice Hall. 540 p.
6. Probation in Europe Updates. CEP Probation. URL: <https://www.cep-probation.org/knowledgebases/probation-in-europe-updates/>
7. Liebknecht K. (1920) *Briefe aus dem Felde, aus der Untersuchungshaft und aus dem Zuchthaus*, Wilmersdorf. Berlin. 142 p. URL: <https://archive.org/details/briefeausdemfeld00lieb/page/n1/mode/2up>
8. Chomakhashvili O.Sh. Mykytas I.M. (2011) Zarubizhnyi dosvid diialnosti systemy vykonannya pokaran [Foreign experience of the penal system]. *Visnyk Akademii advokatury Ukrainy [Bulletin of the Academy of Advocacy of Ukraine]*. № 3. P. 133-139 [in Ukrainian].





УДК: 343.98

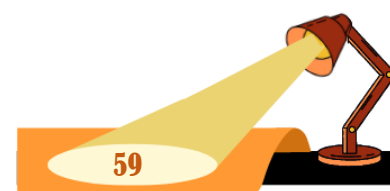
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-59-71](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-59-71)

**Вейц Аркадій Михайлович** доктор філософії, старший помічник начальника відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військова академія, Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-7454-1534>

## АНАЛІЗ КРИМІНАЛІСТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ, ЯКА БЕРЕ УЧАСТЬ В ОРГАНІЗОВАНІЙ ГРУПІ ДЛЯ ВЧИНЕННЯ КІБЕРЗЛОЧИНУ

**Анотація.** У статті здійснено криміналістичний аналіз діяльності військової посадової особи у складі організованої групи, що вчиняє кіберзлочин. Досліджено специфіку злочинної діяльності цих осіб залежно від їхньої ролі – організатора, виконавця чи пособника. Встановлено, що військова посадова особа, які виступає організатором, використовує свої знання, навички та доступ до ресурсів для планування, координації та контролю кіберзлочину, що включають проникнення у мережі, здійснення злочинних дій у системах і оцінку результатів. Водночас виконавець безпосередньо реалізує технічні аспекти злочину, починаючи з доступу до мережі й закінчуючи приховуванням слідів, користуючись службовими ресурсами та методами маскуванню. Особливу увагу приділено аналізу ролі пособника, який сприяє підготовці інфраструктури для кіберзлочину та забезпечує його приховування, що ускладнює розслідування таких правопорушень. З'ясовано, що службове становище надає військовій посадовій особі переваги в організації та маскуванні кіберзлочину, і це слід враховувати під час досудового розслідування. Стаття підкреслює, що участь військових посадових осіб у кіберзлочинах створює серйозні виклики для національної безпеки, оскільки такі особи мають спеціальну підготовку, доступ до службових ресурсів та можливість використовувати своє становище для прикриття злочинної діяльності. Доведено, що ефективне розслідування таких правопорушень потребує спеціалізованих методик криміналістичного аналізу, орієнтованих на виявлення, документування та розкриття злочинів, скоєних військовими посадовими особами. Окреслено перспективи подальших досліджень, які передбачають розробку спеціалізованих методик криміналістичного аналізу, спрямованих на виявлення, документування та розслідування кіберзлочинів, скоєних військовими посадовими особами в організованих групах, а також вивчення можливості для впровадження нових технологій і засобів для збору цифрових доказів у таких справах.

**Ключові слова:** криміналістичний аналіз, військові посадові особи, комп'ютерні системи, кіберзлочини, організовані групи, ролі вчинення кіберзлочинів, службове становище.





**Veits Arkadii Mykhailovych** Ph. D., Senior Assistant to the Head of the Department for Quality Assurance of Educational Activities and Higher Education, Military Academy, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-7454-1534>

## ANALYSIS OF FORENSIC ASPECTS OF THE ACTIVITIES OF MILITARY OFFICIALS INVOLVED IN ORGANIZED GROUPS FOR COMMITTING CYBERCRIME

**Abstract.** The article presents a forensic analysis of the activities of military officials involved in organized groups committing cybercrime. It explores the specifics of criminal activity based on their roles—organizer, executor, or accomplice. The study finds that a military official acting as an organizer utilizes their knowledge, skills, and access to resources for planning, coordinating, and controlling cybercrimes, which include network intrusions, executing criminal acts within systems, and evaluating results. Meanwhile, the executor directly implements the technical aspects of the crime, from network access to evidence concealment, using official resources and masking techniques. Special attention is given to the role of the accomplice, who aids in preparing the infrastructure for cybercrime and ensuring its concealment, complicating the investigation of such offenses. The study concludes that the official status of military personnel provides advantages in organizing and masking cybercrimes, which must be considered during pre-trial investigations. The article emphasizes that the involvement of military officials in cybercrimes poses significant challenges to national security due to their specialized training, access to official resources, and ability to use their position to cover up criminal activities. It demonstrates that effective investigation of such offenses requires specialized forensic analysis methods focused on detecting, documenting, and solving crimes committed by military officials. Future research is outlined, including the development of specialized forensic analysis techniques aimed at detecting, documenting, and investigating cybercrimes committed by military officials in organized groups, as well as exploring the potential for implementing new technologies and tools for gathering digital evidence in these cases.

**Keywords:** forensic analysis, military officials, computer systems, cybercrimes, organized groups, roles in committing cybercrimes, official position.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі кіберзлочинність стала однією з найсерйозніших загроз безпеці держави й окремих осіб. Зокрема, участь військових посадових осіб у кіберзлочинах, що здійснюються організованими групами, є особливо тривожним явищем. Це пов'язано з тим, що військовослужбовці, які обіймають штатні посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків, або які спеціально уповноважені на виконання таких обов'язків згідно із законо-





давством [1], мають доступ до специфічних знань і технологій, які можуть бути використані для здійснення високотехнологічних злочинів. Крім того, їхні навички у плануванні та проведенні операцій часто сприяють ускладненню розслідувань і зменшенню ймовірності виявлення та затримання злочинців.

Важливо зазначити, що кіберзлочини, скоєні військовими посадовими особами, можуть мати далекосяжні наслідки як для національної безпеки, так і для міжнародних відносин. Ці злочини можуть включати атаки на критичну інфраструктуру, розкрадання конфіденційної інформації, передачу фейкових наказів або інструкцій, організацію кіберкампаній з метою поширення дезінформації, несанкціоноване проникнення в захищені мережі або перехоплення даних та інші небезпечні дії. Такі злочини можуть вчинятися у складі організованих груп, що дозволяє зловмисникам ефективніше координувати свої дії та уникати відповідальності.

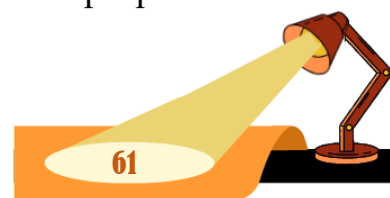
У зв'язку з цим стає необхідним детальне вивчення криміналістичних аспектів участі військових посадових осіб (або осіб, які були нещодавно такими в минулому), які діють у складі організованих груп для вчинення кіберзлочинів. Це включає аналіз специфіки їхніх дій, виявлення особливих методів і технік, що використовуються в таких злочинах, а також розробку ефективних стратегій для розслідування та запобігання таким злочинам. Розуміння цих аспектів є критично важливим для підвищення ефективності правоохоронних органів і забезпечення надійного захисту від кіберзагроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях активно розглядається діяльність організованих злочинних груп у кіберпросторі, про що писали такі вчені, як О. В. Таран, В. Д. Гавловський [2], В. П. Шеломенцев [3], М. В. Гуцалюк [4], О. А. Самойленко [5], В. В. Попко, Є. В. Попко [6], О. М. Бодунова [7] та інші. Проте організована кіберзлочинність зазнає значних змін, особливо коли до організованої групи залучаються військові посадові особи. Питання методики розслідування таких кіберзлочинів досі залишається недостатньо дослідженим.

**Метою статті** є здійснення криміналістичного аналізу діяльності військової посадової особи, яка бере участь в організованій групі для скоєння кіберзлочину.

**Виклад основного матеріалу.** Вираз “криміналістичний аналіз кримінального правопорушення”, який доволі часто зустрічається в понятійно-термінологічному апараті криміналістичних досліджень, у більшості випадків залишається без чіткого визначення. Враховуючи тему статті, пропонується навести його тлумачення.

На думку В. І. Шакуна, “...це система пізнавальних процедур, спрямованих на найповніше пізнання кримінального протиправного діяння з метою його розслідування та виконання інших завдань кримінального судочинства” [8, с. 78]. Такі процедури включають в себе як теоретичні розробки в





науковому дискурсі, так і практичну складову – зокрема діяльність слідчого. В. І. Шакун виділяє два типи криміналістичного аналізу: стратегічний і оперативний (тактичний) відповідно до його методів, що використовуються, та наголошує на його необхідності для встановлення зв'язків між об'єктами, фактами та явищами, з якими пов'язане кримінальне правопорушення [8, с. 78].

Описуючи криміналістичний аналіз кримінальних правопорушень у сфері використання комп'ютерів, І. О. Воронов виділяє кілька його важливих компонентів, кожен із яких сприяє успішному розслідуванню: процедури, збір та оцінка доказів, їх дослідження, складання процесуальних документів [9, с. 180]. У висновках проведеного дослідження він визначає криміналістичний аналіз як детальний процес виявлення, розслідування та документування кримінального правопорушення з використанням широкого спектру слідчих дій і технологій [9, с. 186].

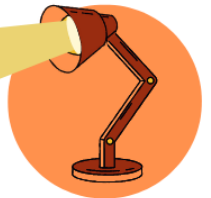
Для проведення криміналістичного аналізу, серед іншого, важливо враховувати, чи є злочин результатом дій однієї особи або частиною більшого злочинного плану, реалізованого групою осіб чи організованою групою. Це дозволяє точніше визначити методи, які застосовувалися, і відповідно, розробити ефективні стратегії для розслідування та запобігання подібним злочинам. Розуміння цих відмінностей сприяє більш точному і детальному криміналістичному аналізу, що, у свою чергу, підвищує ефективність правоохоронних органів у боротьбі з кіберзлочинністю.

Підтвердженням того, що кіберзлочини є надзвичайно небезпечними та можуть мати критичне значення у контексті національної безпеки, є той факт, що в 2016 році НАТО офіційно визнало кіберпростір однією з областей військових операцій нарівні з традиційними сферами – сухопутними, морськими та повітряними [10].

У контексті кіберзлочинності, відмінність між одноособовим вчиненням злочину і здійсненням його групою осіб або у складі організованої групи має суттєве значення. Коли кіберзлочин вчиняється однією особою, методи й інструменти можуть бути відносно простими та менш організованими. У випадках, коли кіберзлочин вчиняється групою осіб, з'являються додаткові виклики для криміналістичного аналізу. Це може включати складнішу тактику планування і виконання злочину, що вимагає детального розгляду ролей кожного учасника та їх взаємодії. Натомість, участь в організованій групі часто означає використання більш складних схем, координацію дій між кількома особами та застосування спеціалізованих технологій, що значно ускладнює процес розслідування.

Щодо кіберзлочинів, то аналіз матеріалів судово-слідчої практики вказує на поширеність у відносно однакових відсотках лише двох форм співучасті: у 40 % проваджень, з якими було ознайомлено, злочин вчинено групою осіб за попередньою змовою; у 60 % – організованою групою. Аналогічний висновок





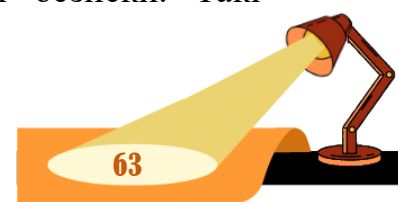
можна зробити і за результатами анкетування практичних працівників (50 % визнали поширеність групи осіб за попередньою змовою, 60 % – організованої групи) [11, с. 541].

Проаналізувавши динаміку організованої кіберзлочинності в Україні протягом 2016-2019 років, О. В. Таран і В. Д. Гавловський дійшли висновку, що тенденція щодо виявлення організованих груп є несталою (*у 2017 році у 3,5 разів більше порівняно з 2016 роком; у 2018 – на 57,1 % більше порівняно з 2017 роком; у 2019 – у 2,8 разів менше порівняно з 2018 роком; у 2020 – у 3,5 разів більше порівняно з 2019*) [2, с. 200], що яскраво підкреслює складність злочинів, скоєних такими групами. Злочинці, що працюють у їх складі, постійно вдосконалюють свої методи і тактики, що ускладнює їхню ідентифікацію та нейтралізацію. Постійні зміни у схемах атаки, використання новітніх технологій і технік захисту сприяють переважанню злочинців над правоохоронними органами.

Організовані групи є складними ієрархічними структурами, що зазвичай характеризуються високим рівнем організації та координації дій своїх членів. Вони функціонують за чітко визначеними планами і стратегіями, що дозволяє їм здійснювати злочини з максимальною ефективністю і мінімальними ризиками для себе. В основі їхньої діяльності лежить розподіл обов'язків і спеціалізація: вищі рівні керівництва забезпечують загальну стратегію і контроль, тоді як нижчі рівні відповідають за конкретні операції і виконання завдань. Така організаційна структура дозволяє забезпечити високий рівень секретності та безпеки, ускладнюючи виявлення і розслідування їхньої діяльності, та досягати значного масштабу.

Щодо організованої кіберзлочинності, то М. В. Гуцалюком відзначено, що вона постійно трансформується, у зв'язку з чим з'являються нові загрози та виклики [4, с. 97]. На нашу думку, залучення військових посадових осіб до організованих злочинних груп є одним з найбільш загрозливих аспектів сучасної кіберзлочинності, особливо в умовах триваючого в Україні воєнного стану. Це явище не лише ускладнює розслідування та нейтралізацію злочинних угруповань, але й підвищує рівень ризику для національної безпеки. На тлі активних збройних конфліктів і кризових ситуацій військові посадові особи, які входять до складу організованих груп, можуть використовувати свої знання і ресурси, зокрема, для здійснення масштабних і небезпечних кіберзлочинів, що наражає на небезпеку інформаційні системи, критичну інфраструктуру, технічні засоби з відбиття ворожих ударів тощо (включаючи засоби протиповітряної оборони).

У тривалій війні або кризовій ситуації, коли ресурси й увага держави зосереджені на військових і оборонних питаннях, можливість використання спеціалізованих знань та технічних навичок військових посадових осіб для здійснення кіберзлочинів створює додаткові виклики для безпеки. Такі







злочини можуть мати далекосяжні наслідки, включаючи підрив довіри до державних і приватних інституцій, дестабілізацію внутрішньої ситуації та навіть створення підґрунтя для проведення розвідувальних операцій на користь країни-агресора.

Аналіз криміналістичних аспектів діяльності військової посадової особи, яка бере участь в організованій групі для вчинення кіберзлочину, потребує детального розгляду кримінальних правопорушень у сфері комп'ютерних технологій, що можуть бути вчинені в контексті цієї діяльності. В Україні кримінально-правова кваліфікація таких діянь регулюється низкою статей Кримінального кодексу України: *статтею 361<sup>1</sup> “Створення з метою протиправного використання, розповсюдження або збуту шкідливих програмних чи технічних засобів, а також їх розповсюдження або збут”*; *статтею 361<sup>2</sup> “Несанкціоновані збут або розповсюдження інформації з обмеженим доступом, яка зберігається в електронно-обчислювальних машинах (комп'ютерах), автоматизованих системах, комп'ютерних мережах або на носіях такої інформації”*; *статтею 362 “Несанкціоновані дії з інформацією, яка оброблюється в електронно-обчислювальних машинах (комп'ютерах), автоматизованих системах, комп'ютерних мережах або зберігається на носіях такої інформації, вчинені особою, яка має право доступу до неї”*; *статтею 363 “Порушення правил експлуатації електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), автоматизованих систем, комп'ютерних мереж чи мереж електрозв'язку або порядку чи правил захисту інформації, яка в них оброблюється”*; *статтею 363<sup>1</sup> “Перешкоджання роботі електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), автоматизованих систем, комп'ютерних мереж чи мереж електрозв'язку шляхом масового розповсюдження повідомлень електрозв'язку”*; *статтею 190 “Шахрайство”*; *статтею 258<sup>5</sup> “Фінансування тероризму”* (у разі використання комп'ютерних технологій). Крім того, деякі кримінальні правопорушення у кіберпросторі, вчинені військовою посадовою особою у складі організованої групи, залежно від елементів їхнього складу можуть бути кваліфіковані за сукупністю з іншими статтями Кримінального кодексу України.

Виходячи з раніше зазначених теоретичних аспектів і на основі аналізу матеріалів судово-слідчої практики, зосереджуючи увагу на функціональній ролі військової посадової особи як учасника організованої злочинної групи, що здійснює кіберзлочин, розглянемо специфіку цієї злочинної діяльності.

1. *Злочинна діяльність, коли військова посадова особа (або була нещодавно такою в минулому) бере на себе роль організатора, реалізується через використання комплексних високотехнологічних методів, спрямованих на несанкціоновані маніпуляції з інформацією в комп'ютерних системах, що стосуються її професійної діяльності. Як правило, детермінована російською агресією проти України, оскільки в її рамках країна-агресор використовує всі*





доступні методи для вербування, в тому числі, посадових осіб на території України з метою підтримки як російських військових операцій, так і гібридних атак. Особливості такого виду діяльності можна виокремити у кількох аспектах:

доступ до конфіденційної інформації, яка є критично важливою для національної безпеки. Це надає можливість військовій посадовій особі, яка вчиняє кіберзлочин у складі організованої групи, здійснювати несанкціоновані дії з інформацією, що міститься в комп'ютерних системах, включаючи її модифікацію або крадіжку. У зв'язку з цим, її роль як організатора у злочинній групі ускладнює завдання правоохоронних органів, адже злочинець може використовувати професійний доступ для обходу систем безпеки;

володіння високим рівнем технічних знань і навичок у сфері комп'ютерних технологій у разі, коли функціональні обов'язки такої особи передбачають роботу із захищеними інформаційними системами. Це дозволяє організовувати складні операції, що включають використання спеціального програмного забезпечення та інструментів для обходу захисних механізмів;

використання службового становища для прикриття своєї злочинної діяльності, а також маніпулювання службовими ресурсами для досягнення злочинних цілей.

На нашу думку, доцільно виділити три основні етапи злочинної діяльності організованої групи у кіберпросторі, де військова посадова особа виконує роль організатора: проникнення у мережу, злочинну дію в системі та результат дії в системі.

Проникнення у мережу починається з розвідки та збору інформації про цільову систему або мережу. Організатор, володіючи технічними знаннями та навичками у сфері комп'ютерних технологій, може використовувати спеціалізовані інструменти для сканування мережі, такі як *Nmap* або *Nessus*, для виявлення відкритих портів і потенційних уразливостей. Соціальна інженерія та службове становище також може використовуватися для збору інформації про співробітників та системи. Вибір методу проникнення залежить від зібраних даних і може включати використання експлоїтів, таких як *Metasploit* або *Core Impact*, для автоматизації процесу експлуатації вразливостей у системах або програмному забезпеченні. Інструменти для фішингу або установка шкідливого програмного забезпечення теж можуть використовуватися для отримання несанкціонованого доступу. Методи проникнення можуть також реалізовуватися без застосування спеціалізованих засобів і інструментів, що підтверджує їхню універсальність та адаптивність до різних ситуацій. У таких випадках проникнення може бути здійснене звичайним шляхом, використовуючи вже наявний доступ до конфіденційної інформації та службове становище військової посадової особи. Завдяки своєму службовому статусу, така особа може мати прямий доступ до систем і даних,

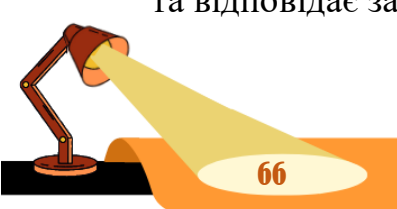


які зазвичай є захищеними від стороннього втручання. Це дозволяє здійснювати несанкціоновані дії, обходячи традиційні засоби безпеки, без потреби у використанні складних технічних інструментів або програм. Таке використання службового доступу може включати експлуатацію системних уразливостей, перехоплення та модифікацію даних або навіть маніпулювання записами в системах обліку, що значно підвищує ризики та ускладнює виявлення злочинної діяльності.

На етапі злочинної дії в системі організатор формує стратегічний план і визначає конкретні завдання для інших членів групи. Він виступає в ролі координатора, розподіляючи ролі й обов'язки серед учасників, надаючи їм інструкції та настанови, що стосуються виконання злочинних дій. Важливо зазначити, що організатор може свідомо утримуватися від безпосередньої участі в самому процесі злочинної діяльності, керуючись міркуваннями особистої безпеки. Це дозволяє йому мінімізувати ризики власного виявлення і затримання, зберігаючи при цьому контроль над ходом операцій через посередників. Таким чином, організатор з числа військових посадових осіб забезпечує ефективність і безперервність злочинної діяльності в системі, спостерігаючи за виконанням завдань, контролюючи процеси і, при необхідності, вносячи корективи у стратегію без активної участі в конкретних злочинних акціях.

Заключний етап включає оцінку результатів дій і подальші кроки. Організатор може аналізувати зібрану інформацію за допомогою спеціалізованих аналітичних інструментів, щоб визначити її цінність. Окрім можливого продажу викрадених даних на чорному ринку або розподілу їх серед інших членів організованої групи, результати діяльності можуть використовуватися для створення серйозних загроз національній безпеці. Як було зазначено вище, це може включати підготовку і реалізацію кібератак, які мають на меті порушення функціонування критичних інфраструктур, знищення або модифікацію важливих даних, а також завдання шкоди державним інтересам. Для уникнення виявлення можуть застосовуватися техніки очищення слідів, такі як видалення логів і очищення тимчасових файлів. Використання анонімних мереж і криптовалют для фінансових транзакцій забезпечує анонімність і ускладнює розслідування.

*2. Злочинна діяльність, коли військова посадова особа (або була нещодавно такою в минулому) бере на себе роль виконавця, має свої специфічні особливості, що відрізняють її від злочинної діяльності в ролі організатора, розглянутої вище, та реалізується через використання різноманітних методів, що безпосередньо пов'язані з її функціональними обов'язками на відповідній посаді. Виконавець у складі організованої групи діє за вказівками організатора та відповідає за безпосереднє здійснення технічних аспектів злочину.*





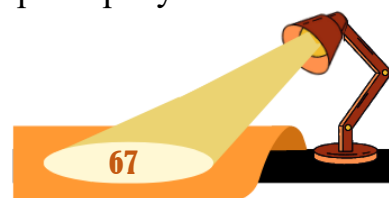
Ключовою характеристикою виконавця є наявність високого рівня технічної підготовки та обізнаності з кіберсистемами, до яких він отримує доступ. Військова посадова особа, що виступає в цій ролі, зазвичай має доступ до спеціалізованого програмного забезпечення та технічних засобів, які можуть бути як законними у використанні в рамках військових операцій, так і незаконно модифікованими для здійснення кіберзлочинів. У таких випадках важливим є відстеження ланцюга дій виконавця, які включають встановлення доступу до інформаційної мережі, виконання конкретних завдань, а також знищення слідів своїх дій для ускладнення розслідування.

Процес виконання кіберзлочину військовою посадовою особою, що виступає в ролі виконавця, зазвичай проходить через кілька етапів. На першому етапі відбувається підготовка до виконання злочину, яка включає вивчення цільової мережі або системи, визначення її вразливостей, а також підготовку необхідних інструментів для проникнення та подальших дій. Виконавець використовує свої знання та навички, а також переваги, пов'язані зі службовим становищем, для вибору оптимальних методів атаки. Важливим аспектом є використання технік, які дозволяють залишитися непоміченими, що значно ускладнює виявлення злочинця та збирання доказів.

Другий етап – це реалізація злочинного плану, яка включає безпосереднє виконання завдань, поставлених організатором групи. На цьому етапі військова посадова особа виконує різноманітні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Крім того, виконавець може бути залучений до встановлення “бекдорів” (прихованих каналів для повторного доступу до системи), що забезпечують можливість повторних проникнень без необхідності нових атак. Такий підхід дозволяє організованій групі контролювати систему або мережу тривалий час, не залишаючи явних слідів своєї присутності.

Третій етап злочинної діяльності – це приховування слідів, яке є важливою частиною дій виконавця. Військова посадова особа, яка діє у складі організованої групи, може вдаватися до технік маскуванню своїх дій, таких як видалення логів, використання анонімайзерів, VPN, тор-мереж та інших методів для приховування своєї реальної ідентичності та місцезнаходження. На думку О. Ю. Довженка, до таких прийомів можуть відноситися і більш прості й очевидні, такі як шифрування електронної пошти, файлів, видалення інформації з пам'яті комп'ютера чи машинних носіїв, встановлення паролів, використання недостовірної чи анонімною електронної пошти тощо [12, с. 144]. У будь-якому випадку, службове становище надає такій особі додаткові переваги в приховуванні слідів злочинної діяльності, що необхідно враховувати під час досудового розслідування кримінальних правопорушень, де військова посадова особа виступає в ролі виконавця.

*3. Злочинна діяльність, коли військова посадова особа (або була нещодавно такою в минулому) бере на себе роль пособника, характеризується*





діями, що спрямовані на сприяння підготовці або приховуванню кіберзлочину. Особливістю даної діяльності є те, що пособник не бере безпосередньої участі у виконанні основних дій кіберзлочину, але забезпечує його успішність через підготовчі або маскувальні заходи. До них можна віднести надання матеріально-технічної підтримки, надання доступу до необхідних ресурсів або допомогу в маскуванні слідів злочину. Посібник також може брати у підготовці інфраструктури, необхідної для реалізації кіберзлочинних операцій.

Одним із основних способів реалізації діяльності пособника є надання технічних засобів або програмного забезпечення, які використовуються для здійснення кіберзлочину. Це може включати забезпечення доступу до серверів, надання інструментів для злому або компрометації систем, а також інші технічні засоби, необхідні для злочину. Часто військова посадова особа, виступаючи в ролі пособника, використовує своє службове становище для забезпечення доступу до закритих або захищених інформаційних систем, де зберігається конфіденційна інформація, яку згодом використовують виконавці кіберзлочину.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У ході дослідження криміналістичних аспектів діяльності військових посадових осіб у складі організованих груп, що вчиняють кіберзлочини, було виявлено важливі особливості кожної з ролей, які можуть виконувати такі особи – організатора, виконавця та пособника. Аналіз ролі організатора показав, що військова посадова особа, використовуючи свої знання та доступ до ресурсів, може ефективно планувати та координувати злочинну діяльність, включаючи етапи проникнення в мережу, здійснення злочинних дій у систему та подальшу оцінку їх результатів. У ролі виконавця військові посадові особи виявляються висококваліфікованими фахівцями, які безпосередньо реалізують технічні аспекти кіберзлочину, починаючи з проникнення в мережу і закінчуючи маскуванням слідів своєї діяльності. Роль пособника є не менше важливою, оскільки включає в себе дії з підготовки інфраструктури для здійснення кіберзлочину та приховування його слідів, що значно ускладнює розслідування злочинів.

Отримані результати свідчать про те, що участь військових посадових осіб у складі організованих груп для вчинення кіберзлочинів є надзвичайно небезпечною з точки зору національної безпеки, оскільки такі особи мають спеціальну підготовку, доступ до службових ресурсів і засобів, а також можливість використання службового становища для приховування своєї діяльності. Це створює серйозні виклики для правоохоронних органів, які здійснюють розслідування таких правопорушень. Встановлено, що службове становище надає військовим посадовим особам значні переваги в організації та маскуванні кіберзлочинів, і це слід враховувати під час досудового розслідування.

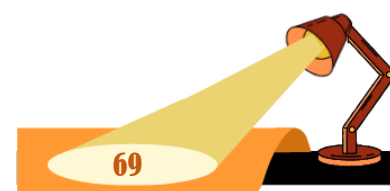


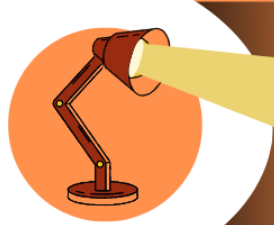


Перспективи подальших досліджень у цій галузі полягають у розробці спеціалізованих методик криміналістичного аналізу, спрямованих на виявлення, документування та розслідування кіберзлочинів, скоєних військовими посадовими особами в організованих групах. Необхідно більш детально вивчити питання використання службового становища для здійснення кіберзлочинів, а також можливості для впровадження нових технологій і засобів для збору цифрових доказів у таких справах.

**Література:**

1. Закон України “Про військовий обов’язок і військову службу” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>.
2. Таран О. В. Організована кіберзлочинність в Україні: проблеми формування офіційної статистики та її аналізу / О. В. Таран, В. Д. Гавловський // Інформація і право. – 2021. – № 4 (39). – С. 193-201. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4\(39\).249306](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4(39).249306).
3. Шеломенцев В. П. Організована кіберзлочинність: до визначення поняття / В. П. Шеломенцев // Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика). – 2009. – № 21. – С. 314-322. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/boz\\_2009\\_21\\_39.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/boz_2009_21_39.pdf).
4. Гуцалюк М. В. Загрозливі тенденції організованої кіберзлочинності / М. В. Гуцалюк // Інформація і право. – 2020. – № 1 (32). – С. 88-98. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/download/200385/200511>.
5. Самойленко О. А. До питання протидії сучасній організованій злочинності у кіберпросторі / О. А. Самойленко // Протидія організованій злочинній діяльності : матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (31 березня 2017 року). – Одеса, 2017. С. 133- 136. URL: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61351526/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%BB%D1%96%D0%BA-libre.pdf?1574846481=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D61351526.pdf&Expires=1726043715&Signature=Rorc7Bh6-CnjTVeZFHBCmUYNPnQdz2-Y6oWeraqM0UvgyQ8BROkm46ra2A3dmXbr3W~~M6CimGby3oEmnkydtw51IXjqXh~kHDV8RGCa2i jZlQHakgdQCND1F2qyBdcvRYv7iDojDlDfjs-ZoK5tflYSte~hzcLwdvLJVhxUGYS-F6-hYmdn4w9KoJU6yW0oTPLw6O1XTloNuH97fqAx5HZDFXeXRDrQj827oAxrUniDy0Rp3jaNDOyY12arNHpCEfEnXG5~cNWCDOlImbm7HEg6vIqBxEzrz7DMPza047RKUnhKDPDcysB9e111qQKvrNDVJX7DSBhC2Y--8FQlg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=133](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61351526/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%BB%D1%96%D0%BA-libre.pdf?1574846481=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D61351526.pdf&Expires=1726043715&Signature=Rorc7Bh6-CnjTVeZFHBCmUYNPnQdz2-Y6oWeraqM0UvgyQ8BROkm46ra2A3dmXbr3W~~M6CimGby3oEmnkydtw51IXjqXh~kHDV8RGCa2i jZlQHakgdQCND1F2qyBdcvRYv7iDojDlDfjs-ZoK5tflYSte~hzcLwdvLJVhxUGYS-F6-hYmdn4w9KoJU6yW0oTPLw6O1XTloNuH97fqAx5HZDFXeXRDrQj827oAxrUniDy0Rp3jaNDOyY12arNHpCEfEnXG5~cNWCDOlImbm7HEg6vIqBxEzrz7DMPza047RKUnhKDPDcysB9e111qQKvrNDVJX7DSBhC2Y--8FQlg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=133).
6. Попко В. В. Міжнародно-правова регламентація транснаціональної кіберзлочинності у кіберпросторі / В. В. Попко, Є. В. Попко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – № 66. – С. 276-283. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.66.46>.
7. Бодунова О. М. Історико-правові аспекти виникнення злочинності у сфері інформаційних технологій / О. М. Бодунова // Аналітично-порівняльне правознавство. – 2023. – № 1. – С. 441-445. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.01.76>.
8. Шакун В. І. Аналіз злочинності: проблеми термінології / В. І. Шакун // Філософські та методологічні проблеми права. – 2023. – № 2 (26). – С. 73-81. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.2.21>.
9. Воронов І. О. Криміналістичний аналіз кримінальних правопорушень у сфері використання комп’ютерів / І. О. Воронов // Юридичний бюлетень. – 2022. – № 24. – С. 180-186. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2022.24.24>.





10. Роль НАТО в кіберпросторі : веб-сайт NATO Review [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2019/02/12/rol-nato-v-kberprostor/index.html>.

11. Самойленко О. А. Криміналістичний аналіз злочинної діяльності службової особи або такої, яка здійснює професійну діяльність, пов'язану з наданням публічних послуг, яка діє у складі організованої групи для вчинення кіберзлочину / О. А. Самойленко, А. М. Вейц // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 2 (20). – С. 535-548. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-535-548](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-535-548).

12. Довженко О. Ю. До питання про тактику допитів у справах про кіберзлочини / О. Ю. Довженко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2019. – № 37. – С. 143-145. URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc37/37.pdf>.

### References:

1. Zakon Ukrainy “Pro viiskovyi oboviazok i viiskovu sluzhbu” [Law of Ukraine “On Military Duty and Military Service”]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> [in Ukrainian].

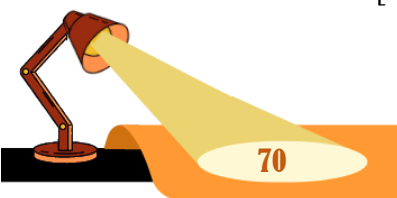
2. Taran, O. V., & Havlovskiy, V. D. (2021). Orhanizovana kibertzlochnist v Ukraini: problemy formuvannya ofitsiinoi statystyky ta ii analizu [Organized cybercrime in Ukraine: Problems of forming official statistics and its analysis]. *Informatsiia i pravo – Information and Law*, 4 (39), 193-201. Retrieved from [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4\(39\).249306](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4(39).249306) [in Ukrainian].

3. Shelomentsov, V. P. (2009). Orhanizovana kibertzlochnist: do vyznachennia poniattia [Organized cybercrime: Towards defining the concept]. *Borotba z orhanizovanoi zlochynnistiu i koruptsiieiu (teoriia i praktyka) – The Struggle Against Organized Crime and Corruption (Theory and Practice)*, 21, 314-322. Retrieved from [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/boz\\_2009\\_21\\_39.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/boz_2009_21_39.pdf) [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, M. V. (2020). Zahrozlyvi tendentsii orhanizovanoi kibertzlochnosti [Threatening trends in organized cybercrime]. *Informatsiia i pravo – Information and Law*, 1 (32), 88-98. Retrieved from <http://il.ippi.org.ua/article/download/200385/200511> [in Ukrainian].

5. Samoilenko, O. A. (2017). Do pytannia protydii suchasnoi orhanizovanoi zlochynnosti u kyberprostorii [On the issue of countering modern organized crime in cyberspace]. Proceedings from: vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia “Protydii orhanizovanoi zlochynnosti diial’nosti” – The All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference “Counteracting Organized Criminal Activities” (pp. 133-136). Odesa, Ukraine. Retrieved from [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61351526/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%BB%D1%96%D0%BA-libre.pdf?1574846481=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D61351526.pdf&Expires=1726043715&Signature=Rorc7Bh6-CnjTVeZFHBCmUYNPnQdz2-Y6oWcraqM0UvgyQ8BROkm46ra2A3dmXbr3W~M6CimGby3oEmnkydtw51IXjqXh~kHDV8RGCa2ijZlQHakgdQCND1F2qyBdcvRYv7iDojD1Dfjs-ZoK5tflYSte~hzcLwdvLJVhxUGYS-F6-hYmdn4w9KoJU6yW0oTPLw6O1XTloNuH97fqAx5HZDFXeXRDrQj827oAxrUniDy0Rp3jaNDOyY12arNHpCEfEnXG5~cNWCD0IImbm7HEg6vlqBxEzrz7DMPza047RKUnhKDPDcysB9e111qQKvrNDVJX7DSBhC2Y--8FQlg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=133](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61351526/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%BB%D1%96%D0%BA-libre.pdf?1574846481=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D61351526.pdf&Expires=1726043715&Signature=Rorc7Bh6-CnjTVeZFHBCmUYNPnQdz2-Y6oWcraqM0UvgyQ8BROkm46ra2A3dmXbr3W~M6CimGby3oEmnkydtw51IXjqXh~kHDV8RGCa2ijZlQHakgdQCND1F2qyBdcvRYv7iDojD1Dfjs-ZoK5tflYSte~hzcLwdvLJVhxUGYS-F6-hYmdn4w9KoJU6yW0oTPLw6O1XTloNuH97fqAx5HZDFXeXRDrQj827oAxrUniDy0Rp3jaNDOyY12arNHpCEfEnXG5~cNWCD0IImbm7HEg6vlqBxEzrz7DMPza047RKUnhKDPDcysB9e111qQKvrNDVJX7DSBhC2Y--8FQlg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=133) [in Ukrainian].

6. Popko, V. V., & Popko, Y. V. (2021). Mizhnarodno-pravova rehliamentatsiia transnatsionalnoi kibertzlochnosti u kyberprostorii [International legal regulation of transnational cybercrime in cyberspace]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 66, 276-283. Retrieved from <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.66.46> [in Ukrainian].





7. Bodunova, O. M. (2023). Istoryko-pravovi aspekty vynyknennia zlochynnosti u sferi informatsiinykh tekhnolohii [Historical and legal aspects of the emergence of crime in the field of information technology]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, 1, 441-445. Retrieved from <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.01.76> [in Ukrainian].

8. Shakun, V. I. (2023). Analiz zlochynnosti: problemy terminolohii [Crime analysis: Terminology issues]. *Filosofski ta metodolohichni problemy prava – Philosophical and Methodological Problems of Law*, 2 (26), 73-81. Retrieved from <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.2.21> [in Ukrainian].

9. Voronov, I. O. (2022). Kryminalistychnii analiz kryminalnykh pravoporushen' u sferi vykorystannia komp'iu-teriv [Forensic analysis of criminal offenses in the field of computer use]. *Yurydychnyi buli-etyu – Legal Bulletin*, 24, 180-186. Retrieved from <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2022.24.24> [in Ukrainian].

10. Rol' NATO v kyberprostorі : veb-sait NATO Review [Role of NATO in Cyberspace: NATO Review] [Electronic resource]. (February 2, 2019). Retrieved from <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2019/02/12/rol-nato-v-kberprostor/index.html> [in Ukrainian].

11. Samoylenko, O. A., & Veits, A. M. (2024). Kryminalistychnii analiz zlochynnoi diial'nosti sluzhbovoi osoby abo takoi, yaka zdiisniuie profesiinu diial'nist', pov'iazanu z nadanniam publichnykh posluh, yaka diie u skladi orhanizovanoi hrupy dlia vchynennia kyberzlochynu [Forensic analysis of criminal activities of a public official or a person engaged in professional activities related to the provision of public services, acting as part of an organized group to commit cybercrime]. *Aktual'ni pytannia u suchasni nautsi – Current Issues in Modern Science*, 2 (20), 535-548. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-535-548](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-535-548) [in Ukrainian].

12. Dovzhenko, O. Y. (2019). Do pytannia pro taktyku dopytiv u spravakh pro kyberzlochyny [On the issue of interrogation tactics in cybercrime cases]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 37, 143-145. Retrieved from <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc37/37.pdf> [in Ukrainian].





УДК 347.952

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-72-83](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-72-83)

**Верба Ольга Богданівна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін Інституту права Львівського державного університету внутрішніх справ, Голова вченої ради Громадської організації «Агенція з питань виконання рішень», адвокат, член Комітету цивільного права та процесу Ради адвокатів Львівської області, медіатор, член Дисциплінарної комісії приватних виконавців при Міністерстві юстиції України, Голова редакційної колегії Вісника Асоціації приватних виконавців України, член Експертної (науково-консультативної) ради Асоціації приватних виконавців України, член Центру підготовки та підвищення кваліфікації приватних виконавців, член Громадської організації «Прогресивні», м. Львів, тел.: (067) 744-50-60, <https://orcid.org/0000-0001-9254-9575>

## ДОГОВІР ПОСТАВКИ: ДІЄВІСТЬ НОРМ ІНСТИТУТУ З ОГЛЯДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ЗАХИСТ ПРАВ ОСІБ У ВИКОНАВЧОМУ ПРОВАДЖЕННІ З ЦИХ КАТЕГОРІЙ СПРАВ

**Анотація.** Стаття присвячена комплексному аналізу правового регулювання договорів поставки в Україні. Автором проаналізовано сукупність нормативно-правових актів, що регулюють договори поставки, зокрема Цивільний та Господарський кодекси України. Виявлено проблеми дуалізму та невідповідності деяких норм сучасним економічним реаліям. Розглянуто критерії розмежування цих договорів, а також їх взаємозв'язок у контексті цивільного та господарського права. Оцінено вплив повномасштабної війни на виконання договорів поставки та застосування інституту форс-мажору. Автором констатовано, що законодавство та договірна практика у сфері договірних відносин поставки потребують подальшого розвитку та адаптації до нових реалій, щоб забезпечити належний захист прав та інтересів учасників цивільного обороту в умовах війни. Наголошено на важливості адаптації національного законодавства до європейських стандартів та забезпечення ефективного захисту прав суб'єктів цих відносин, зокрема, ускладнених іноземним елементом, у разі виникнення спорів, пов'язаних із виконанням договорів поставки. Договори поставки з іноземним елементом мають низку особливостей, які зумовлюють виникнення додаткових проблем при їх виконанні. Ці проблеми пов'язані з різноманітністю правових систем, валют, культурних особливостей та інших факторів. Окреслено типові ситуації, що призводять до виконавчого провадження у справах за договорами поставки: ненадання товару в повному обсязі або належної якості, несвоєчасна оплата за





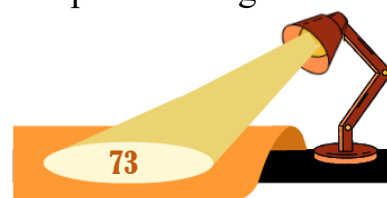
товар, недотримання умов щодо упаковки, транспортування, зберігання товару, порушення умов щодо гарантійного обслуговування, відмова від прийняття товару без поважних причин. Виконавчі провадження зі справ за договорами поставки є складними, серед іншого, через те, що зі спливом строків, товар може зіпсуватися тощо.

**Ключові слова:** правове регулювання; господарські правовідносини; господарська діяльність, договір, господарський договір, воєнний стан, форс-мажорна обставина, суб'єкти господарювання, європейське право, країни Європи, євроінтеграція, захист прав особи, виконавче провадження, виконавець, суд, боржник, стягувач, виконавчі документи, виконавчі процесуальні правовідносини, судове рішення.

**Verba Olha Bohdanivna** Candidate of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor of the Civil Law Disciplines Department at the Institute of Law of Lviv State University of Internal Affairs, Head of the Scientific Council of the Public Organization "Agency on Enforcement", Attorney, Member of the Civil Law and Procedure Committee of the Lviv Regional Bar Association, Mediator, Member of the Disciplinary Commission of Private Enforcement Officers under the Ministry of Justice of Ukraine, Chair of the Editorial Board of the Bulletin of the Association of Private Enforcement Officers of Ukraine, Member of the Expert (Scientific-Advisory) Council of the Association of Private Enforcement Officers of Ukraine, Member of the Training Center for Private Enforcement Officers, Member of the Public Organization "Progresylni", Lviv, tel.: (067) 744-50-60, <https://orcid.org/0000-0001-9254-9575>

### **SUPPLY AGREEMENT: LEGAL NORMS EFFECTIVENESS IN LIGHT OF EUROPEAN STANDARDS AND THE PROTECTION OF RIGHTS IN ENFORCEMENT PROCEEDINGS ARISING FROM SUCH AGREEMENTS**

**Abstract.** This article is devoted to a comprehensive analysis of the legal regulation of supply contracts in Ukraine. The author analyzes the set of regulatory legal acts that govern supply contracts, in particular, the Civil and Commercial Codes of Ukraine. The study revealed issues related to the dualism and inconsistency of certain norms with modern economic realities. The criteria for distinguishing between these contracts, as well as their interrelation in the context of civil and commercial law, were examined. The impact of a full-scale war on the performance of supply contracts and the application of the force majeure clause was assessed. The author concludes that the legislation and contractual practices in the field of supply contracts require further development and adaptation to new realities in order to ensure adequate protection of the rights and interests of civil law participants during



wartime. The importance of adapting national legislation to European standards and ensuring effective protection of the rights of subjects of these relations, especially those complicated by a foreign element, in the event of disputes arising from the performance of supply contracts, is emphasized. Supply contracts with a foreign element have a number of peculiarities that give rise to additional challenges in their performance. These challenges are associated with a variety of legal systems, currencies, cultural differences, and other factors. Typical situations leading to enforcement proceedings in cases involving supply contracts include: failure to deliver goods in full or of the required quality, untimely payment for goods, non-compliance with terms regarding packaging, transportation, and storage of goods, breach of warranty terms, and refusal to accept goods without valid reasons. Enforcement proceedings in cases involving supply contracts are complex, among other things, due to the fact that over time, goods may deteriorate.

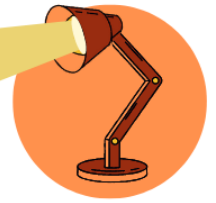
**Keywords:** legal regulation, economic legal relations, economic activity, contract, economic contract, martial law, force majeure, business entities, European law, European countries, European integration, personal rights protection, enforcement proceedings, enforcement officer, court, debtor, enforcement creditor, enforcement documents, enforcement procedural legal relations, court decision.

**Постановка проблеми.** Договір поставки є одним із найпоширеніших цивільно-правових договорів, який відіграє ключову роль у функціонуванні ринкової економіки. Особливо актуальним питання правового регулювання договорів поставки стало в умовах війни росії проти України, коли стабільність постачання є критично важливою для забезпечення життєдіяльності держави.

Особливо гостро стоїть питання адаптації національного законодавства до європейських стандартів та забезпечення ефективного захисту прав суб'єктів цих відносин, зокрема, ускладнених іноземним елементом, у разі виникнення спорів, пов'язаних із виконанням договорів поставки.

Типовими ситуаціями, що призводять до виконавчого провадження у справах за договорами поставки, є ненадання товару в повному обсязі або належної якості, несвоєчасна оплата за товар, недотримання умов щодо упаковки, транспортування, зберігання товару, порушення умов щодо гарантійного обслуговування, відмова від прийняття товару без поважних причин. Виконавчі провадження зі справ за договорами поставки є складними, серед іншого, через те, що зі спливом строків, товар може зіпсуватися тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти проблематики договорів поставки привертали увагу багатьох правників. Серед класичних досліджень у цій галузі слід відзначити праці Д. Л. Кузьміна, С. В. Мирославського, Д. С. Шестаченка та А. Шевченка. Сучасні реалії, зокрема воєнний стан, актуалізували питання форс-мажорних обставин у договірних відносинах.



Значний внесок у розробку цієї проблематики зробили В. Теремецький, П. Д. Гуйван, а також В. С. Мілаш, І. М. Маліновська, Д. А. Острогляд, Д. С. Чернявська та О. А. Целиковська, якимо досліджувалися правові наслідки настання форс-мажорних обставин. Проте, питання обрані нами як предмет дослідження, залишилися нерозкритими.

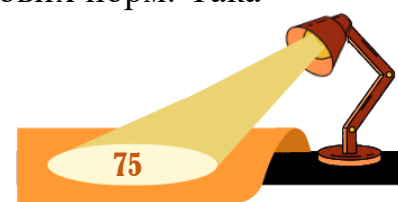
**Мета статті** – полягає у комплексному аналізі чинного законодавства України про договори поставки, а також про виконавче провадження з метою виявлення проблемних аспектів, здійсненні порівняльного аналізу українського законодавства зі законодавством країн Європейського Союзу в окресленій сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Договір поставки, як один із найпоширеніших у господарському обороті відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності господарських процесів та розвитку економіки.

Джерелами правового регулювання договору поставки є Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV [1] (далі – ЦК України) (ст. 712, параграф 3 «Поставка» Глави 54 «Купівля-Продаж»), Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [2] (далі – ГК України) (ст.ст. 264–271, параграф 1 «Поставка» Глави 30 «Особливості правового регулювання господарсько-торговельної діяльності»), а також Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII [3].

Слід зазначити, що одночасне регулювання договорів поставки як цивільним, так і господарським законодавством призвело до появи низки проблем, пов'язаних з дублюванням норм, їх неузгодженістю та суперечностями. Це значно ускладнює правозастосовну практику та створює невизначеність для суб'єктів господарювання. Основні проблеми правового регулювання договорів поставки: дуалізм правового регулювання, недостатня чіткість визначень, суперечності в нормативному матеріалі, недостатня деталізація окремих положень та інші.

ЦК та ГК України, попри амбітні цілі, не лише не вирішили низку проблемних питань, пов'язаних із правовим регулюванням договорів поставки, а й ускладнили їхнє вирішення. Причиною такого стану є наявність суттєвих суперечностей, дублювань та неузгодженостей між нормами ЦК України та ГК України, які регулюють договори поставки. Більш того, подібні розбіжності спостерігаються навіть у межах одного кодексу. Такий стан речей зумовлений відсутністю чіткого розмежування сфер цивільного та господарського права, а також відсутністю єдиного підходу до визначення правової природи договору поставки. Аналізуючи законодавчі визначення договору поставки, можна констатувати, що законодавець не зміг виробити єдиного, узгодженого підходу до цього інституту. Різні кодекси пропонують різні критерії для віднесення договорів до категорії договорів поставки, що ускладнює їх кваліфікацію та застосування відповідних правових норм. Така





ситуація створює значні труднощі для суб'єктів господарювання, а також для правозастосовної практики.

Відповідно до ч. 1 ст. 265 ГК України за договором поставки одна сторона – постачальник зобов'язується передати (поставити) у зумовлені строки (строк) другій стороні – покупцеві товар (товари), а покупець зобов'язується прийняти вказаний товар (товари) і сплатити за нього певну грошову суму [2].

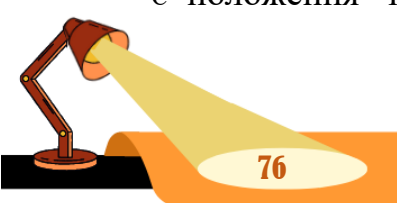
Зауважимо, що наведене з ГК України легальне визначення договору поставки не містить достатньо чітких критеріїв, які б дозволили відмежувати його від договору купівлі-продажу. Обидва договори передбачають передачу права власності на товар від продавця (постачальника) до покупця за певну грошову винагороду. Це зумовлює виникнення питання про доцільність виокремлення договору поставки в окремий вид договору.

Проте, незважаючи на відсутність яскраво виражених відмінностей у визначенні, договори поставки та купівлі-продажу, все ж, мають низку особливостей, які зумовлюють їх застосування у різних сферах господарської діяльності. Так, договори поставки, як правило, укладаються між суб'єктами господарювання і передбачають систематичну передачу товарів у великих обсягах. На відміну від договорів купівлі-продажу, які можуть укладатися як між суб'єктами господарювання, так і між громадянами, договори поставки мають більш виражений комерційний характер.

Відповідно до ч. 6 ст. 265 ГК України реалізація суб'єктами господарювання товарів негосподарюючим суб'єктам здійснюється за правилами про договори купівлі-продажу. До відносин поставки, не врегульованих цим Кодексом, застосовуються відповідні положення ЦК України про договір купівлі-продажу.

Договір поставки, незважаючи на свою спорідненість з договором купівлі-продажу, має низку суттєвих відмінностей. Зокрема, предмет договору поставки є рухомі речі, призначені для використання у підприємницькій діяльності або інших господарських цілях. Це принципова відмінність від договору купівлі-продажу, предмет якого може бути як рухомим, так і нерухомим майном, і призначатися як для задоволення особистих потреб, так і для використання у господарській діяльності. Крім того, договір поставки характеризується особливою правовою природою, оскільки він, як правило, укладається з метою забезпечення безперервного виробничого процесу або реалізації товарів, що передбачає довгострокові відносини між сторонами та потребує більш детальної регламентації умов поставки, ніж це характерно для договору купівлі-продажу.

Ключовим аспектом у визначенні правової природи договорів на поставку товарів, що потребують подальшого виготовлення або виробництва, є положення ч. 1 ст. 3 Конвенції ООН про міжнародну купівлю-продажу





товарів 1980 року. Згідно з цією нормою такі договори підпадають під дію Конвенції та кваліфікуються як договори купівлі-продажу, якщо сторона, що замовляє товар, не бере на себе зобов'язання постачати істотну частину матеріалів, необхідних для виробництва. Цей підхід дозволяє відмежувати договори купівлі-продажу від договорів підряду, де замовник зазвичай надає значну частину матеріалів [4].

Віденська конвенція про право міжнародних договорів передбачає можливість регулювання положеннями про договір купівлі-продажу відносин, пов'язаних з поставкою товарів. Зазначений підхід існує також і в національному законодавстві.

Поставка як форма реалізації продукції та товарів за юридичною сутністю походить від купівлі-продажу, проте, є одним з найбільш поширених видів господарської діяльності.

Договір поставки, як фундаментальний інструмент цивільного обороту, є логічним еволюційним результатом розвитку універсального договору купівлі-продажу. Хоча обидва типи договорів спрямовані на передачу права власності на товар, договір поставки характеризується особливостями суб'єктного складу, предмета договору та метою укладання. Історично склалося так, що договір поставки виник як особливий різновид купівлі-продажу, який тісно пов'язана з господарською діяльністю.

З огляду на міжнародне приватне право [7], договір купівлі-продажу є базовим типом договорів про передачу майна у власність, проте, враховуючи специфіку господарського обороту, є різноманітні модифікації цього договору, серед яких договір поставки займає одне з центральних місць. Така диференціація обумовлена необхідністю більш детальної регламентації відносин з поставки, а також – урахуванням особливостей різних галузей економіки.

Договори поставки з іноземним елементом мають низку особливостей, які зумовлюють виникнення додаткових проблем при їх виконанні. Ці проблеми пов'язані з різноманітністю правових систем, валют, культурних особливостей та інших факторів. Серед іншого, основними проблемами виконання договорів поставки з іноземним елементом є такі як: вибір застосовного права (визначення права, яке регулюватиме договір, є першим і часто найскладнішим завданням), різні правові системи мають різні підходи до регулювання договірних відносин, що може призводити до неоднозначного тлумачення умов договору, валютні ризики (зміна валютного курсу може суттєво вплинути на вартість товару та прибутковість угоди; обмеження на конвертацію валюти, запроваджені однією з країн, можуть ускладнити розрахунки; імпорتنі мита та податки можуть суттєво збільшити вартість товару); технічні регламенти, санітарні норми та інші нетарифні бар'єри можуть ускладнити імпорт товару. Організація поставки товару через кордон



вимагає значних логістичних зусиль і може бути ускладнена різними обставинами, такими як пандемія, війни, природні катаклізми тощо. Необхідність страхування товару під час транспортування збільшує витрати на виконання договору. Введення санкцій проти однієї з країн може призвести до розірвання договору поставки або ускладнити його виконання. Зміна політичного режиму в країні може призвести до зміни законодавства та умов ведення бізнесу. Різні культурні особливості можуть вплинути на процес ведення переговорів та укладення договору транскордонної поставки. Різні підходи до вирішення спорів у різних країнах можуть ускладнити процес врегулювання конфліктних ситуацій. Отже, договори поставки з іноземним елементом є складними і вимагають ретельного підходу. Для успішного виконання таких договорів необхідно враховувати всі можливі ризики та вживати заходів для їх мінімізації.

Повертаючись до національного правового регулювання договору поставки, необхідно також звернути увагу на положення ЦК України, відтак, відповідно до ч. 1 ст. 712 ЦК України за договором поставки продавець (постачальник), який здійснює підприємницьку діяльність, зобов'язується передати у встановлений строк (строки) товар у власність покупця для використання його у підприємницькій діяльності або в інших цілях, не пов'язаних з особистим, сімейним, домашнім або іншим подібним використанням, а покупець зобов'язується прийняти товар і сплатити за нього певну грошову суму [1].

Крім цього ч. 2 ст. 712 ЦК України містить бланкетну норму, що відсилає правове регулювання договору поставки до положень про договір купівлі-продажу. Так, до договору поставки застосовуються загальні положення про купівлю-продаж, якщо інше не встановлено договором, законом або не впливає з характеру відносин сторін [1].

Глибокий аналіз теоретико-правових основ договору поставки виявляє суттєві розбіжності у його дефініційному визначенні, закріпленому у Цивільному та Господарському кодексах України. Ці розбіжності, як слушно зазначала ще І. В. Апопій у своїх дослідженнях 2008 р., створюють певні труднощі у правозастосовній практиці та потребують системного вирішення.

Зокрема, ГК України, у порівнянні з ЦК України, надає більш широке визначення суб'єктів договору поставки, включаючи не лише підприємців, а й інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність. Однак, таке розширення кола суб'єктів не позбавлене певних недоліків, оскільки не враховує специфіку цивільно-правових відносин та може призвести до невиправданого розширення сфери застосування господарського законодавства.

З іншого боку, ЦК України, обмежуючи коло суб'єктів договору поставки суб'єктами підприємництва, звужує сферу його застосування, не враховуючи можливість укладення таких договорів іншими суб'єктами цивільних правовідносин.





Отже, аналіз чинного законодавства дозволяє зробити висновок про те, що жодна з наведених дефініцій договору поставки не є цілком вдалою та не забезпечує необхідної точності та ясності правового регулювання. Існуючі розбіжності у визначенні договору поставки свідчать про потребу в подальшому вдосконаленні законодавства у цій сфері та уніфікації підходів до визначення цього цивільно-правового договору.

Правове регулювання договорів поставки в Україні характеризується значною мірою спадкоємністю радянських норм. Порядок укладання та виконання договорів поставки, крім приписів ЦК та ГК України, спеціальних законів України, регулюються також і Положенням про поставки продукції виробничо-технічного призначення та Положенням про поставки товарів народного споживання, затверджених ще Постановою Ради Міністрів СРСР від 25.07 1988 р. № 888. Використання нормативних актів радянського періоду в сучасних умовах ринкової економіки є неоднозначним і викликає значні наукові дискусії. З одного боку, відсутність нових нормативних актів, які б замінили радянські положення, створює певну правову невизначеність. З другого боку, просте копіювання радянських моделей регулювання не відповідає сучасним економічним реаліям та принципам цивільного права. ГК України прямо передбачає повноваження уряду затверджувати нові положення про поставки, однак наразі такі положення відсутні. Це свідчить про існування значної правової прогалини, яка потребує негайного усунення.

Повномасштабна війна російської федерації проти України, що розпочалася 24.02.2022 р., та введення воєнного стану суттєво вплинули на договірні відносини в Україні. Суб'єкти господарювання опинилися перед безпрецедентними викликами, пов'язаними з виконанням договірних зобов'язань.

Одним із найбільш актуальних питань стало застосування інституту форс-мажорних обставин. Незважаючи на те, що поняття форс-мажору було відоме цивілістичній науці ще до початку воєнних дій, саме в умовах воєнного стану воно набуло особливої актуальності.

Важливо зазначити, що настання форс-мажорних обставин не звільняє сторону від відповідальності автоматично. Для звільнення від відповідальності необхідно довести причинно-наслідковий зв'язок між настанням форс-мажорних обставин та невиконанням договірних зобов'язань. Крім того, договір може передбачати додаткові умови та наслідки настання форс-мажорних обставин, наприклад, порядок повідомлення про їх настання та строки.

Аналіз договірної практики свідчить про те, що війна суттєво ускладнила виконання договірних зобов'язань, особливо договорів поставки. Багато суб'єктів господарювання опинилися в ситуації, коли фізичне виконання договору стало неможливим через руйнування інфраструктури, логістичні перешкоди, або інші обставини, пов'язані з воєнними діями.

Отже, воєнний стан став серйозним випробуванням для механізмів регулювання договірних відносин. Законодавство та договірна практика потре-





бують подальшого розвитку та адаптації до нових реалій, щоб забезпечити належний захист прав та інтересів учасників цивільного обороту в умовах війни.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну стало значним викликом для національної економіки, зокрема, для виконання договірних зобов'язань. Особливо гостро ця проблема постала у сфері договорів поставки. Юристи юридичної компанії DLF ATTORNEYS-AT-LAW UKRAINE одними з перших звернули увагу на значний вплив воєнного стану на виконання договорів поставки та необхідність застосування інституту форс-мажору для вирішення спорів, які почали виникати. У своїх дослідженнях, опублікованих у 2022 р., вони акцентували увагу на тому, що воєнні дії та пов'язані з ними зміни в законодавстві можуть призвести до неможливості або ускладнення виконання договірних зобов'язань. Прогнози юристів щодо збільшення кількості судових спорів, пов'язаних з виконанням договорів поставки в умовах форс-мажору, знайшли своє підтвердження у судовій практиці. Аналіз рішень судів різних інстанцій свідчить про те, що суди все частіше стикаються з необхідністю вирішувати спори, пов'язані з невиконанням договірних зобов'язань за договорами поставки внаслідок воєнних дій [6].

Практиками виокремлено низку обставин, які розцінюються як форс-мажор щодо договорів поставки під час воєнного стану та які полягають у такому. Обставини, які можуть бути розцінені як форс-мажор в умовах війни в Україні, включають не тільки власне бойові дії та пов'язані з ними безпекові та правові обмеження та наслідки, а й, зокрема: торгові та законодавчі обмеження, встановлені державою (наприклад, встановлення обмежень щодо експорту зернових з України, фіксація цін на окремі групи товарів, обмеження щодо розрахунків у валюті); санкції, застосовані до сторін договору або до учасників логістичних та комерційних ланцюжків (наприклад, арешт кораблів, які належать підсанкційним юридичним особам, обмеження банківських розрахунків, заморожування коштів); зобов'язання перед українською державою, зумовлені воєнним станом (мобілізація працівників та техніки). Головною передумовою для ефективного застосування застереження про форс-мажор є чітке та правильне їх формулювання в договорах поставки. При цьому, таке формулювання має не тільки убезпечити виконання договорів поставки, але й не перешкоджати нормальній діловій практиці [6].

У контексті війни росії проти України договори поставки набули особливого значення, зокрема у сфері забезпечення медичними виробами. Воєнний стан спричинив низку особливостей укладання, виконання та розірвання таких договорів. Постачання медичних виробів у цей період набуло соціального значення, оскільки від своєчасності та якості таких поставок залежить збереження життя як військовослужбовців, так і цивільного населення. Ця специфіка зумовила залучення до процесу постачання не лише



традиційних суб'єктів господарювання, але й міжнародних організацій та волонтерських рухів. Так, наприклад, компанія "Philips" передала Інституту педіатрії сучасне ультразвукове обладнання, а організація "Лікарі світу Греція" забезпечила медичним обладнанням мобільну амбулаторію на Буковині. Реагуючи на виклики воєнного часу, держава здійснила низку законодавчих ініціатив, спрямованих на оптимізацію процесу закупівель медичних виробів. Зокрема, Кабінет Міністрів України затвердив Постанову, яка визначила загальні критерії добору постачальників медичних виробів. Ці критерії, такі як якість товару, ціна, умови поставки, фактично формулюють основні умови договору поставки і мають на меті забезпечити ефективну та прозору закупівлю необхідних медичних виробів.

Важливість правового регулювання оптимальності строків виконання договорів поставки в умовах воєнного стану зумовлена критичною важливістю безперервного забезпечення товарами та послугами різних сфер життєдіяльності держави. Аналіз чинного законодавства, зокрема ГК України, свідчить про наявність певної регулятивної бази стосовно строків виконання договорів поставки. Однак, існуючі норми, розроблені в мирний час, виявилися недостатньо адаптованими до сучасних реалій. Правове регулювання строків виконання договорів поставки в цивільних правовідносинах є недостатньо деталізованим та часто спирається на загальні положення про купівлю-продаж. Аналогічні проблеми спостерігаються і в господарському праві, особливо зараз в контексті воєнних дій. Слід зазначити, що договори поставки, укладені в умовах воєнного стану, часто регулюються нормами, які були прийняті задовго до початку збройного конфлікту. Це призводить до ситуації, коли законодавство не встигає оперативно реагувати на нові виклики, що виникають у зв'язку з реаліями сьогодення.

Примусове виконання судових рішень [8; 9] в справах, пов'язаних з договорами поставки, незважаючи на наявність розвиненого механізму виконавчого провадження в Україні, на практиці може ускладнюватися різними обставинами. До прикладу, однією з найпоширеніших проблем є затягування строків виконання рішень боржниками. Часто виявляється, що боржник не має достатнього майна для погашення заборгованості. Це особливо актуально в умовах економічної кризи, коли підприємства опиняються на межі банкрутства. Складно ідентифікувати та арештувати майно боржника, оскільки боржники використовують різноманітні схеми для ухилення від виконання судових рішень, приховуючи своє майно або переоформлюючи його на третіх осіб. Це ускладнює роботу виконавців та призводить до затягування процесу виконання. Слід також враховувати, що подекуди предметом договору поставки може бути продукція, яка швидко псується або втрачає свою вартість з часом. Це вимагає від виконавця швидких та ефективних дій.



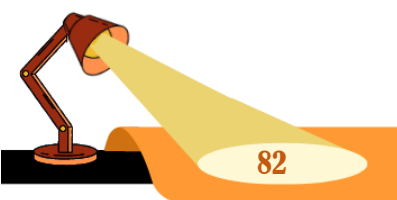
**Висновки.** Здійснене нами дослідження дозволило виявити низку проблем у правовому регулюванні договорів поставки в Україні, а також у процесі їх виконання, особливо в умовах воєнного стану. Дуалізм правового регулювання договорів поставки цивільним та господарським законодавством призводить до невизначеності та ускладнює правозастосовну практику. Воєнний стан суттєво ускладнив виконання договорів поставки, особливо через форс-мажорні обставини. Необхідно розробити більш детальні механізми правового регулювання таких ситуацій. Низка проблем виникає у цій сфері й з примусовим виконанням судових рішень за такими категоріями справ. Затягування строків виконання судових рішень, недостатність майна боржників та складність процедури арешту майна є основними проблемами примусового виконання в справах за договорами поставки.

**Література:**

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
3. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.
4. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11.04.1980 р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_003#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_003#Text).
5. Апопій І. В. Договір поставки в цивільному та господарському законодавстві: проблеми та шляхи їх подолання. Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. 2008. Вип. 6 (74) С. 220–227.
6. DLF ATTORNEYS-AT-LAW UKRAINE Договори поставки під час війни в Україні. URL : [https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/11892/11892\\_1.pdf](https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/11892/11892_1.pdf).
7. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 р. № 2709-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text>.
8. Про виконавче провадження: Закон України від 02.06.2016 р. № 1404-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>.
9. Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1403-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text>.

**References:**

1. Tsyvil'nyy kodeks Ukrayiny vid 16.01.2003 r. № 435-IV. [Civil Code of Ukraine] of January 16, 2003, No. 435-IV. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
2. Hospodars'kyy kodeks Ukrayiny vid 16.01.2003 r. № 436-IV. [Commercial Code of Ukraine], January 16, 2003, No. 436-IV. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
3. Pro publichni zakupivli [On public procurement]: Law of Ukraine dated December 25, 2015 No. 922-VIII. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian].
4. Konventsiya Orhanizatsiyi Ob'yednanykh Natsiy pro dohovory mizhnarodnoyi kupivli-prodazhu tovariv [United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods] of 11 April 1980. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_003#Text) Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_003#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_003#Text) [in Ukrainian].





5. Апопії, І. В. (2008). Договір поставки в цивільному та господарському законодавстві: проблеми та шляхи їх подолання [The Supply Contract in Civil and Economic Legislation]: Problems and Ways to Overcome Them. *Socio-Economic Problems of Modern Ukraine*, 6(74), pp. 220-227.

6. DLF Attorneys-at-Law Ukraine. (2022). *Dohovory postavyky pid chas viyny v Ukrayini. Supply Contracts During the War in Ukraine*. Retrieved from [https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/11892/11892\\_1.pdf](https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/11892/11892_1.pdf) *dlf.ua* Retrieved from [https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/11892/11892\\_1.pdf](https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/11892/11892_1.pdf) [in Ukrainian].

7. Pro mizhnarodne pryvatne pravo: Zakon Ukrayiny vid 23.06.2005 r. № 2709-IV [On International Private Law] Law of Ukraine No. 2709-IV, June 23, 2005. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text> [in Ukrainian].

8. Pro vykonavche provadzhennya: Zakon Ukrayiny vid 02.06.2016 r. № 1404-VIII [On Enforcement Proceedings]: Law of Ukraine No. 1404-VIII of June 2, 2016. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text> [in Ukrainian].

9. Pro orhany ta osib, yaki zdiysnyuyut' prymusove vykonannya sudovykh rishen' i rishen' inshykh orhaniv: Zakon Ukrayiny [The Law of Ukraine "On bodies and persons carrying out enforcement of court decisions and decisions of other bodies"] 02.06.2016. № 1403-VIII. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text>. [in Ukrainian].



УДК: 343.13:351.746.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-84-97](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-84-97)

**Волобоєв Артур Олегович** доктор філософії в галузі права, завідувач кафедри оперативного-розшукової діяльності та інформаційної безпеки факультету підготовки фахівців для підрозділів кримінальної поліції, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, тел.: (050) 65-89-200, <https://orcid.org/0000-0002-7138-5847>

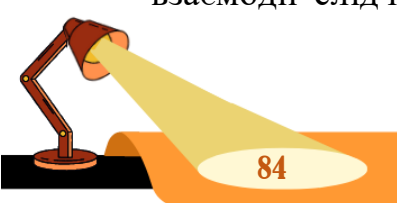
**Тулінов Валентин Сергійович** кандидат юридичних наук, доцент, декан факультету підготовки фахівців для підрозділів кримінальної поліції, Донецький державний університет внутрішніх справ м. Кропивницький, тел.: (095) 85-01-036 <https://orcid.org/0000-0002-3972-348X>

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВЗАЄМОДІЇ СЛІДЧИХ ОРГАНІВ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ З ОПЕРАТИВНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ СТРАТЕГІЧНИХ РОЗСЛІДУВАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

**Анотація.** В Україні відбувається масштабний процес реформування правоохоронних органів, зокрема Національної поліції та її спеціалізованих підрозділів, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності боротьби зі злочинністю та забезпечення національної безпеки держави. Успішність цих реформ значною мірою залежить від налагодження ефективної взаємодії між органами досудового розслідування та оперативними підрозділами, оскільки саме від їх злагодженої роботи залежить якість розслідувань, швидкість реагування на злочини і виконання завдань із забезпечення безпеки держави та її громадян.

Так, підрозділи стратегічних розслідувань Національної поліції виконують критично важливі функції у сфері протидії організованим злочинності, корупції, контрабанді та економічним злочинам, які становлять пряму загрозу національній безпеці України. Їхня ефективна співпраця з органами досудового розслідування є ключовим фактором у процесі виявлення, документування, розкриття та забезпечення притягнення до відповідальності осіб, причетних до вчинення цих суспільно небезпечних діянь. У зв'язку з цим, нами здійснено аналіз загальної характеристики взаємодії слідчих органів досудового розслідування з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань Національної поліції України.

Акцентовано на сутності категорії «взаємодія». Розкрито поняття взаємодії слідчого з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань





через філософський, правовий, управлінський, соціальний та психологічний аспекти.

Наголошено, що взаємодія слідчих органів досудового розслідування з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань є не просто узгодженою діяльністю, а комплексним процесом, що включає високий рівень інтеграції знань, методів і технологій.

Визначено основні принципи взаємодії, що є правовими рамками таких суспільних відносин, гарантуючи дотримання законності, ефективності та об'єктивності під час розслідування кримінальних правопорушень.

Окремо окреслено складові, що мають обов'язково бути враховані під час взаємодії слідчих з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань.

**Ключові слова:** характеристика, слідчі, органи досудового розслідування, оперативні підрозділи.

**Voloboiev Arthur Olegovych** PhD in Law, Head of the Department of Operational and Investigative Activities and Information Security at the Faculty of Training Specialists for Criminal Police Units, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, tel.: (050) 65-89-200, <https://orcid.org/0000-0002-7138-5847>

**Tulinov Valentyn Serhiiovych** Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty for Training Specialists for Criminal Police Units, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, tel.: (095) 85-01-036, <https://orcid.org/0000-0002-3972-348X>

## GENERAL CHARACTERISTICS OF INTERACTION BETWEEN PRE-TRIAL INVESTIGATION BODIES AND OPERATIONAL UNITS OF STRATEGIC INVESTIGATIONS OF THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE

**Abstract.** In Ukraine, a large-scale reform of law enforcement agencies is underway, including the National Police and its specialized units. This is driven by the need to enhance the efficiency of combating crime and ensuring the national security of the state. The success of these reforms largely depends on establishing effective interaction between pre-trial investigation bodies and operational units, as the quality of investigations, the speed of response to crimes, and the fulfillment of tasks to ensure the safety of the state and its citizens depend on their coordinated work.

In particular, the strategic investigation units of the National Police perform critically important functions in combating organized crime, corruption, smuggling, and economic crimes that pose a direct threat to Ukraine's national security. Their effective cooperation with pre-trial investigation bodies is a key factor in the



detection, documentation, disclosure, and prosecution of individuals involved in committing such socially dangerous acts. In this regard, we conducted an analysis of the general characteristics of the interaction between pre-trial investigation bodies and the operational units of the National Police's strategic investigations.

The essence of the concept of "interaction" is emphasized. The notion of interaction between investigators and operational units of strategic investigations is explored through philosophical, legal, managerial, social, and psychological aspects.

It is emphasized that the interaction of pre-trial investigation bodies with operational units of strategic investigations is not merely a coordinated activity but a complex process involving a high level of integration of knowledge, methods, and technologies.

The fundamental principles of interaction are identified, which serve as the legal framework for such social relations, ensuring legality, efficiency, and objectivity during the investigation of criminal offenses.

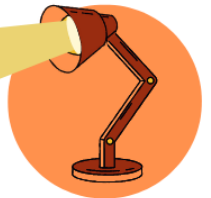
Additionally, the components that must be taken into account during the interaction of investigators with operational units of strategic investigations are specifically outlined.

**Keywords:** characteristic, investigators, pre-trial investigation bodies, operational units.

**Постановка проблеми.** Одним із найважливіших елементів успішної протидії злочинності є швидке та ефективне розслідування кримінальних правопорушень, оскільки воно дозволяє своєчасно виявити осіб, причетних до їх вчинення, та притягнути до кримінальної відповідальності. Якщо процес розслідування уповільнюється, існує висока ймовірність втрати важливих доказів, що суттєво ускладнює в подальшому встановлення обставин, що підлягають доказуванню під час досудового розслідування. У цьому контексті критично важливою умовою є забезпечення налагодженої взаємодії між органами досудового розслідування та іншими підрозділами Національної поліції України. Особлива увага має приділятися ефективній співпраці слідчого з оперативними підрозділами, адже саме така взаємодія дозволяє об'єднати їхні зусилля та максимально використати їхні компетенції у сфері кримінального процесу й оперативно-розшукової діяльності.

Сам процес розслідування кримінальних правопорушень є багатограним, комплексним завданням, що вимагає від учасників не лише глибоких знань у галузі права, але й практичних навичок у технічному та тактичному аспектах. Під час досудового розслідування часто виникає необхідність об'єднання зусиль кількох підрозділів і фахівців, бо лише спільними зусиллями можна забезпечити всебічне і неупереджене досудове розслідування у конкретному кримінальному провадженні та ефективність кримінальних проваджень загалом.





Тобто, задля досягнення дієвого результату необхідно будувати роботу взаємодіючих суб'єктів на засадах взаємоповаги, постійної комунікації та тісної співпраці.

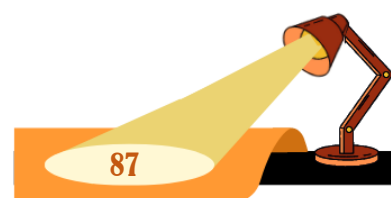
Вважаємо, що питання налагодження ефективної взаємодії між підрозділами, уповноваженими вести досудове розслідування, є одним із найактуальніших викликів сьогодення. В умовах сучасного світу, де злочинці часто використовують передові технології та складні схеми для ухилення від правосуддя, лише завдяки злагодженій роботі слідчих та оперативних підрозділів, а також своєчасного залучення спеціалістів, можна забезпечити швидке та якісне розслідування кримінальних проваджень. Розуміння природи цієї взаємодії та знання специфіки кожного її етапу дозволяє створювати такі умови, за яких кожна сторона зможе максимально ефективно реалізувати свої можливості та забезпечити захист особи, суспільства та держави від протиправних посягань, а також притягнути до відповідальності кожного, хто вчинив таке посягання, визначивши міру провини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Категорію та структурні елементи взаємодії між слідчим та оперативними підрозділами досліджували такі видатні учені-юристи, як: Д. С. Азаров, О. О. Аксьонов, А. Ф. Волобуєв, Н. В. Глинська, В. К. Грищук, О. М. Джужа, Л. М. Лобойко, В. Т. Маляренко, О. І. Марочкін, О. В. Одерій, С. П. Пекарський, А. В. Савченко, В. В. Черней, О. Г. Шило, В. Ю. Шепітько та інші. Разом з тим, попередниками не приділено значної уваги питанням взаємодії слідчих органів досудового розслідування з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань Національної поліції України.

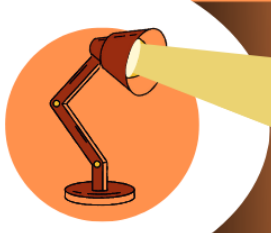
У зв'язку з цим, **мета статті** пов'язана з аналізом загальної характеристики взаємодії слідчих органів досудового розслідування з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань Національної поліції України, зокрема суспільних відносин, що формуються під час такого процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Так, у сучасній криміналістичній літературі сформульовано декілька визначень поняття «взаємодія». На думку, В. Ю. Шепітька, взаємодія – це процес безпосереднього чи опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їх взаємозумовленість і зв'язок [1, с. 195]. Схожа позиція сформульована О. В. Тараном, де під поняттям «взаємодія» він розуміє взаємний міжпредметний зв'язок у дії, а також погоджену дію між ким-, чим-небудь [2, с. 531].

В. В. Топчій стверджує, що під взаємодією слідчого й оперативного підрозділу під час розслідування у кримінальних провадженнях необхідно розуміти засновану на законах і відомчих нормативних актах їх спільну узгоджену (за метою, характером, місцем і часом) діяльність, спрямовану на вирішення завдань кримінального судочинства, за керівної та організуючої ролі слідчого й чіткого розмежування компетенції [3, с. 49].







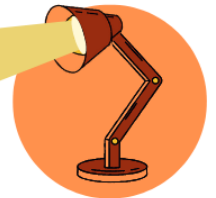
М. В. Борисенко, досліджуючи питання взаємодії слідчого з оперативними та іншими підрозділами й особами Національної поліції України під час досудового розслідування, визначив низку важливих її критеріїв. Ним запропоновано розуміти взаємодію, як: 1) активну, цілеспрямовану діяльність двох або більше суб'єктів взаємодії, коли кожний із учасників взаємодії має усвідомлювати, що він виконує визначені щодо його повноважень функції разом з іншими суб'єктами. При цьому кожен учасник повинен чітко розуміти відведену йому у взаємодії роль і вчасно виконувати поставлені перед ним завдання; 2) застосування кожним суб'єктом цієї діяльності специфічних заходів, як-то слідчих (розшукових) дій, негласних слідчих (розшукових) дій, оперативно-розшукових заходів, у межах встановлених законом повноважень; 3) спільну, узгоджену за місцем, часом, метою діяльність двох і більше суб'єктів, яка спрямована на отримання та застосування одержаних у результаті проведення оперативно-розшукових заходів відомостей у кримінальному провадженні; 4) суворе дотримання під час проведення слідчих (розшукових) дій та негласних слідчих (розшукових) дій суб'єктами взаємодії вимог Конституції України, чинного законодавства, засад кримінального провадження та оперативно-розшукової діяльності, визначених нормативно-правовими актами, зокрема законами України та відомчими наказами й інструкціями; 5) забезпечення комплексного використання сил, засобів та методів оперативно-розшукової та слідчої діяльності під час розслідування кримінальних правопорушень [4, с. 63–64].

О. М. Бандурка, узагальнюючи усі складові поняття взаємодії, визначає його як комплекс спільних та узгоджених за часом та місцем дій декількох оперативних підрозділів, які спрямовані на вирішення спільного завдання (завдань) щодо протидії злочинності за допомогою об'єднання зусиль усіх учасників [5, с. 140].

Ми погоджуємось з твердженням А. А. Саковського та А. В. Жижина, які наголосили, що термін «взаємодія» має різні смислові навантаження. Зазначене пов'язано зі складністю та багатозначністю терміна, а також різноманітністю аспектів його вивчення. Спільною рисою майже всіх визначень поняття «взаємодія» є те, що його тлумачать як узгоджену діяльність, спрямовану на реалізацію мети, виконання завдань або досягнення результату [6, с. 50–51].

Ураховуючи тематику нашого дослідження вважаємо, що взаємодія органів досудового розслідування з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань є складним та багатограним процесом, що забезпечує координацію і узгодження діяльності різних суб'єктів правоохоронної системи задля розкриття та розслідування кримінальних правопорушень. Такий процес відіграє ключову роль у вирішенні основних завдань кримінальної юстиції.





Сутність категорії «взаємодія» можна охарактеризувати як організаційно-процесуальну діяльність, що включає спільні дії суб'єктів, спрямовані на досягнення загальної мети – встановлення об'єктивної істини в події, що розслідується. У такому контексті слідчий та оперативні підрозділи стратегічних розслідувань працюють у тісному контакті, спільно використовуючи свої ресурси, навички та компетенції для більш повного збору доказів вини чи невинуватості особи.

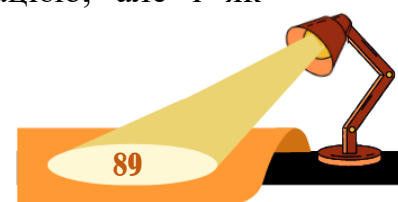
Поняття взаємодії слідчого з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань вимагає всебічного підходу, який включає філософський, правовий, управлінський, соціологічний та психологічний аспекти. Саме комплексний аналіз цих підходів дозволяє глибше зрозуміти, як відбувається взаємодія в рамках кримінального провадження, та визначити закономірності цього процесу.

Так, на нашу думку, з філософської точки зору взаємодія є фундаментальною категорією, яка виражає процеси взаємного впливу, зумовленості та зміни стану об'єктів у світі. Це принцип, що відображає універсальні закони буття, які пронизують форми всіх проявів – від фізичних явищ до соціальної структури. Взаємодія у філософії розглядається не лише як механізм взаємного впливу об'єктів, але і як процес, що формує нові стани та якості об'єктів у їхньому розвитку. З філософської точки зору, життя суспільства та окремих індивідів також є результатом постійної взаємодії різних сил, елементів та інтересів, що охоплює їх поведінку та розвиток.

Між тим, філософська категорія «взаємодія» базується на концепції причинно-наслідкових зв'язків. Тобто, у фізиці та філософії вивчається теорія причинності, де кожен об'єкт ще виконує роль як причини, так і наслідку для інших об'єктів, з якими він взаємодіє. Це означає, що кожна дія протилежного впливу, яка своєю чергою впливає на початкову причину. Така взаємозалежність є багатосторонньою і нескінченною, що підкреслює важливість розгляду взаємодії не як одностороннього процесу, а як складної мережі зв'язків, де кожен елемент впливає на інші.

Філософська основа взаємодії також була чітко визначена в роботах Ф. Гегеля, який зазначав, що взаємодія проявляється як взаємний причинний зв'язок субстанцій, де кожна з них одночасно є і активною, і пасивною [7, с. 53]. Це означає, що в процесі взаємодії об'єкти постійно впливають один на один, змінюючись та еволюціонуючи. У зв'язку з цим впливає, що взаємодія не може бути ізольованим процесом – вона завжди багатогранна та комплексна, охоплюючи безліч аспектів та рівнів.

Цей багатогранний характер взаємодії особливо важливий у правовому контексті, зокрема у взаємодії слідчого з оперативними підрозділами та іншими суб'єктами кримінального провадження. Тут взаємодія має розглядатися не тільки як процес комунікації чи обміну інформацією, але і як



комплексний механізм координації дій, прийняття рішень і вироблення спільних стратегій. Такий процес передбачає використання управлінських підходів для оптимізації роботи слідчих та оперативних підрозділів, а також правових інструментів для забезпечення законності та ефективності всіх учасників.

У свою чергу, управлінський підхід базується на принципах ефективного менеджменту, що включає планування, визначення цілей, розподіл обов'язків, прийняття управлінських рішень, а також моніторинг та оцінку результатів виконаних завдань.

Управлінська сутність взаємодії полягає в тому, щоб створити оптимальні умови для роботи всіх учасників процесу, забезпечити злагодженість їхніх дій та використання ресурсів таким чином, щоб максимізувати продуктивність і досягти поставлених цілей з найменшими витратами часу і коштів. Це включає налагодження чіткої комунікації, створення механізмів для обміну інформацією, а також розробку процедур, які забезпечують оперативне реагування на зміни ситуації у кримінальному провадженні.

Соціологічний підхід до вивчення взаємодії акцентує увагу на соціальних зв'язках і стосунках, що відображається у процесі взаємодії між усіма суб'єктами. Суспільство в цілому розглядається як результат взаємодії людей, і кожен індивідуальний акт взаємодії може вплинути на загальну структуру суспільства. Це особливо актуально для кримінального провадження, де взаємодія слідчих з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань є критично важливим аспектом для досягнення спільної мети – розкриття злочинів та забезпечення правопорядку.

Психологічний аспект взаємодії включає аналіз мотивів, емоцій і моделей поведінки взаємодіючих суб'єктів кримінального провадження. Розуміння психологічних механізмів, що впливають на прийняття рішень і координацію дій, дозволяє збільшити ефективність взаємодії, зменшуючи ризики конфліктів і підвищуючи рівень довіри між учасниками.

Тобто, поняття «взаємодії слідчого з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань» потребує комплексного підходу, що враховує філософські, правові, соціологічні, управлінські та психологічні аспекти. Всебічне розуміння цього процесу дозволяє створити ефективну систему, яка сприяє меті здійснення правосуддя та забезпечення захисту прав та законних інтересів учасників кримінального процесу, в тому числі і співробітників підрозділів стратегічних розслідувань.

Вважаємо, що поняття «взаємодія» в контексті діяльності слідчих підрозділів Національної поліції України і особливо оперативних підрозділів стратегічних розслідувань слід розуміти як комплексну, багатовимірну систему взаємопов'язаних дій, які спрямовані на досягнення єдиної мети – максимально ефективного розкриття та розслідування кримінальних



правопорушень. Взаємодія в цьому контексті не повинна обмежуватися лише координацією зусиль або формальною узгодженістю дій. Її основою має бути створення синергетичного ефекту, який використовує унікальні оперативні методи, інноваційних засобів та експертних знань кожного учасника процесу, особливо фахівців зі стратегічних розслідувань.

Специфіка діяльності оперативних підрозділів стратегічних розслідувань проявляється у тому, що вони спеціалізуються на протидії організованим злочинним групам та злочинним організаціям, які мають корупційні зв'язки на найвищому національному та міжнародному рівнях. Ці підрозділи займаються збором оперативної інформації, виявленням складних схем злочинної діяльності, документуванням корупційних злочинів, економічних злочинів та інших правопорушень, які мають високу ступінь суспільної небезпеки. Вони використовують передові методи аналітичної роботи, зокрема аналіз великих масивів даних (Big Data), кіберрозвідку, а також сучасні технології для розкриття складних злочинних схем.

Саме завдяки унікальним високим можливостям оперативних підрозділів стратегічних розслідувань, їх здатність швидко реагувати на зміну криміногенної обстановки та мобільності, взаємодія зі слідчими перетворюється на серверний інструмент протидії злочинності. Така взаємодія дозволяє слідчим оперативно виявляти нові загрози, розробляти тактику їх нейтралізації, проводити контроль за виконанням оперативно-розшукових заходів і негайно реагувати на ситуативні зміни обстановки в ході розслідування. У результаті цього спільного підходу, який базується на використанні оптимальних засобів і методів, досягається значне підвищення ефективності в розслідуванні кримінальних правопорушень.

Нашу позицію можна обґрунтувати також тим, що оперативні підрозділи стратегічних розслідувань мають можливість працювати в умовах підвищеної секретності та проводити негласні слідчі (розшукові) дії, що дозволяють отримати доказову базу, яка недоступна звичним методам слідства. Ця специфіка діяльності спрямована не лише на виявлення кримінальних правопорушень, але й на формування стратегії попередження злочинної діяльності, яка ґрунтується на точному прогнозуванні ризиків та аналізі поведінки моделей злочинців.

Таким чином, взаємодія слідчих органів досудового розслідування з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань є не просто узгодженою діяльністю, а комплексним процесом, що включає високий рівень інтеграції знань, методів і технологій. Ця взаємодія є ключовим фактором у забезпеченні успішного розслідування складних і резонансних злочинів, особливо тих, що мають міжнародний характер або пов'язані з організованою злочинністю. Взаємодія має будуватися на засадах партнерства, довіри та взаємної підтримки, що дозволяє максимально ефективно використовувати

ресурси та компетенції кожного підрозділу в умовах сучасних викликів у сфері правоохоронної діяльності.

Відповідно, що взаємодія, як форма діяльності, має визначену правову основу, регламентовану законами України, Кримінальним процесуальним кодексом України, а також спеціалізованими інструкціями і нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність підрозділів стратегічних розслідувань. Ці нормативні акти встановлюють правові рамки, що гарантують дотримання законності, ефективності та об'єктивності під час розслідування кримінальних правопорушень.

Так, Основний закон держави – Конституція України [8], закладає принципи верховенства права, законності та захисту прав і свобод людини і громадянина, що є фундаментом для всієї системи кримінального правосуддя. Він встановлює загальні принципи, на яких базується діяльність слідчих органів досудового розслідування та оперативних підрозділів, як-то: принципи законності, дотримання прав і свобод людини, а також гарантії незалежності слідчих у здійсненні своїх повноважень.

Кримінальний кодекс України [9] визначає склад кримінальних правопорушень та передбачає відповідальність за їх вчинення. Він служить основою для формування стратегій та тактики розслідування, що проявляється у співпраці слідчих з підрозділами стратегічних розслідувань.

Одним із найважливіших нормативних актів, що регулює процес досудового розслідування, визначаючи повноваження слідчих і підрозділів стратегічних розслідувань, є Кримінальний процесуальний кодекс України [10] (далі – КПК України). Він регламентує порядок і умови проведення слідчих (розшукових) дій, права і обов'язки сторін кримінального провадження, встановлює правила збору доказів, їх оцінки та використання під час розслідування. КПК України також передбачає строки досудового розслідування та процедуру взаємодії між різними суб'єктами кримінального провадження.

Закон України «Про Національну поліцію» [11] визначає правові та організаційні основи діяльності Національної поліції України, у тому числі й підрозділів стратегічних розслідувань, що залучаються до проведення досудового розслідування. Цей закон регулює повноваження, права та обов'язки співробітників підрозділів стратегічних розслідувань у запобіганні, виявленні та розкритті злочинів, а також передбачає механізм їх співпраці з іншими правоохоронними органами.

Інструкція з організації взаємодії органів досудового розслідування з іншими органами та підрозділами Національної поліції України (Наказ МВС України від 07 липня 2017 року № 575) [12] визначає конкретні процедури, форми та методи взаємодії між слідчими та співробітниками підрозділів стратегічних розслідувань, встановлюючи правила проведення спільних заходів для забезпечення ефективного і цілеспрямованого розслідування злочинів.



Системний аналіз цих нормативних актів дає підстави стверджувати, що правова основа взаємодія базується на кількох ключових принципах, які визначають загальний характер і структуру співпраці між органами досудового розслідування та підрозділами стратегічних розслідувань, а саме:

– принцип законності. Діяльність слідчих органів досудового розслідування і підрозділів стратегічних розслідувань має здійснюватися суворо в межах правових норм і не порушувати права та свободи громадян. Будь-яке відхилення від встановленого законом порядку може призвести до правових наслідків, включаючи визнання зібраних доказів недопустимими;

– незалежність і самостійність. Відповідно до положень КПК України, слідчий є незалежним у своїх рішеннях і не може підлягати тиску з боку інших осіб або органів (підрозділів), що не мають на це законних підстав. Такий принцип забезпечує об'єктивність і неупередженість у процесі прийняття рішень;

– конфіденційність і нерозголошення даних. Дотримання принципу конфіденційності є критично важливим під час проведення досудового розслідування. Інформація про слідчі (розшукові) дії та здобуті докази не може бути розголошена стороннім особам, щоб не нашкодити ходу розслідування та не поставити під загрозу законні інтереси учасників процесу, координувати та узгоджувати спільні дії.

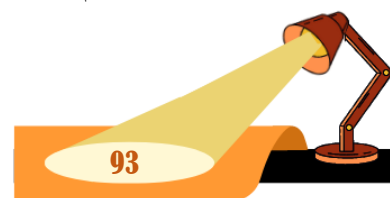
Такі принципи дозволяють досягнути максимальної ефективності у виявленні та розслідуванні злочинів завдяки спільної діяльності оперативних підрозділів та слідчих – комплексне розв'язання завдань кримінального провадження та дотримання прав і свобод людини.

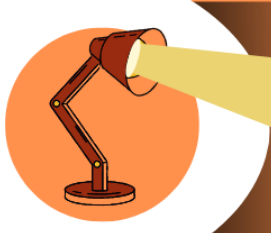
Усі процесуальні дії та рішення мають запроваджуватися з дотриманням прав і свобод людини, як це передбачено Конституцією України та міжнародними стандартами прав людини. Названі принципи розповсюджуються, як на захист прав потерпілих осіб, так і підозрюваних, обвинувачених.

Дотримання визначених нами принципів взаємодії між органами досудового розслідування та оперативними підрозділами стратегічних розслідувань гарантує, що всі дії, здійсненні в ході розслідування, будуть юридично обґрунтованими та відповідатимуть вимогам чинного законодавства.

Тому правова основа взаємодії сприяє: забезпеченню законності та правомірності дій слідчих і оперативних підрозділів стратегічних розслідувань; підвищенню результативності досудового розслідування через координацію спільних зусиль; оптимізації процесу збору доказів та обробки інформації; зниженню ризиків судових помилок та визнання недопустимими зібраних доказів.

Крім того, визначаючи форми взаємодії, з практичної точки зору їх доречно класифікувати саме в залежності від правової регламентації.





У межах такого критерію можна виділити дві основні форми взаємодії:

1) процесуальна, безпосередньо врегульована положенням КПК України, форма взаємодії включає: надання слідчим відповідним оперативним підрозділам стратегічних розслідувань доручень на проведення слідчих (розшукових) дій, у тому числі негласних слідчих (розшукових) дій;

2) непроцесуальна (організаційна), урегульована іншими законодавчими актами України (закони та відомчі нормативно-правові акти), що регулюють процес взаємодії слідчих органів досудового розслідування Національної поліції і підрозділів стратегічних розслідувань під час проведення досудового розслідування.

До непроцесуальних (організаційних) форм взаємодії вчені також відносять:

- спільну розробку версій та узгоджене планування слідчих (розшукових) дій і негласних слідчих (розшукових) дій;
- спільне вивчення й аналіз отриманих результатів досудового розслідування;
- формування пошукових версій;
- спільне планування пошукових і оперативно-розшукових заходів, спрямованих на встановлення місцезнаходження розшукуваної особи;
- систематичний обмін оперативною й іншою критично значущою криміналістичною інформацією про злочин, що готується або вчинений;
- внесення змін до раніше розробленого плану з урахуванням отриманої інформації;
- надання консультацій, методичної допомоги з окремих питань;
- обмін інформацією тощо [13, с. 28–29].

У контексті нашого дослідження, зазначимо, що процес взаємодії слідчих з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань має обов'язково включати такі складові, як:

1) планування та організація спільних заходів, де підрозділи стратегічних розслідувань розробляють довгострокові стратегії протидії організованій злочинності, що охоплюють планування конкретних операцій, визначення напрямів розслідувань і тактику проведення окремих слідчих (розшукових) дій. Тут функція взаємодії забезпечує координацію між різними підрозділами Національної поліції, визначає пріоритетні напрями їхньої діяльності та забезпечення участі інших суб'єктів кримінального провадження під час досудового розслідування, встановлює завдання, яких слід досягти.

2) координацію та обмін інформацією – створення ефективних механізмів доступу до обсягу даних, зібраних у результаті оперативних і аналітичних досліджень, та їхнє належне використання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.





3) аналіз та прогнозування, тобто застосування аналітичних методів для виявлення тенденцій у злочинній діяльності, що дозволяє прогнозувати можливі сценарії розвитку оперативної обстановки. Підрозділи стратегічних розслідувань використовують ці дані для розробки превентивних заходів та створення умов, що ускладнюють діяльність злочинних угруповань.

4) контроль та оцінку результатів, адже саме контроль за виконанням поставлених завдань та оцінка ефективності дій усіх учасників процесу дозволяє швидко виявити недоліки в роботі, коригувати стратегії адаптування методів слідчої і оперативної роботи відповідно до нових викликів та загроз, які виникають у діяльності з протидії злочинності.

5) адаптація до змін у злочинному середовищі. Оскільки організована злочинність та економічні злочини постійно змінюють свої методи діяльності, ця складова взаємодії передбачає гнучкість та здатність до адаптування стратегії та тактики роботи оперативних підрозділів стратегічних розслідувань.

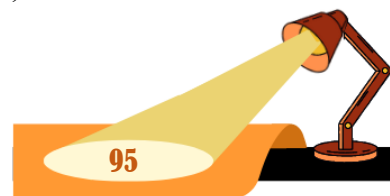
**Висновки.** Отже, підсумовуючи зазначимо, що взаємодія слідчих органів досудового розслідування з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань є комплексним процесом та ключовим фактором у забезпеченні успішного розслідування складних і резонансних злочинів. Такі відносини мають будуватися на засадах партнерства, довіри та взаємної підтримки, що дозволить ефективно використовувати ресурси та компетенції кожного підрозділу.

Установлені чинним законодавством вимоги є правовою основою для визначення основних принципів взаємодії, гарантуючи безперервність та об'єктивність процесу, який має охоплювати такі обов'язкові складові, як: планування та організація спільних заходів; координація та обмін інформацією; аналіз та прогнозування; контроль та оцінку результатів; адаптація до змін у злочинному середовищі.

Вважаємо, що окреслена нами загальна характеристика взаємодії слідчих органів досудового розслідування з оперативними підрозділами стратегічних розслідувань є основним орієнтиром для подальших наукових досліджень з розкриття змісту її структури, форм та тактичних засобів, організаційних та тактичних засад, зокрема з огляду розкриття злочинів, учинених організованими злочинними угрупованнями.

#### **Література:**

1. Шепітько В. Ю. Криміналістика : підручник. Київ : Ін Юре, 2010. 464 с.
2. Таран О. В. Загальні положення взаємодії органів досудового розслідування слідства з адміністраціями підприємств, установ, організацій та контролюючими органами при розслідуванні злочинів, пов'язаних з порушенням вимог законодавства про охорону праці. *Право та управління*. Вип. № 1. 2012. С. 529-539.
3. Топчій В. В. Взаємодія органів досудового слідства з оперативними підрозділами у розкритті та розслідуванні злочинів. *Взаємодія оперативних підрозділів з іншими суб'єктами протидії злочинам : збірник матеріалів круглого столу*. Київ, 2012. С. 49-53.







4. Борисенко М. В. Взаємодія слідчого з оперативними та іншими підрозділами органів Національної поліції під час досудового розслідування: дис. ... доктор філософії / М. В. Борисенка. Київ, 2021. 260 с.
5. Бандурка О. М. Оперативно-розшукова діяльність : підручник. Частина 1. Харків: Вид-во ХНУВС, 2012. 336 с.
6. Сковський А. А., Жижин А. В. Взаємодія підрозділів кримінальної поліції та органів досудового розслідування в документуванні кримінальних правопорушень. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. Вип. № 2 (111). 2019. Київ : НАВС. С. 49-54.
7. Малюга В. М. Взаємодія слідчого з оперативними підрозділами та іншими суб'єктами в системі методики розслідування злочинів: дис. .... к.ю.н. / В. М. Малюги. Львів, 2016. 289 с.
8. Конституція України. Закон від 27.06.1996 № 254к/96-ВР. *Вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
9. Кримінальний кодекс України. Закон від 05.04.2001 № 2341-III. *Вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
10. Кримінальний процесуальний кодекс України. Закон від 13.04.2012 № 4651-VI. *Вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>.
11. Про Національну поліцію. Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>.
12. Інструкція з організації взаємодії органів досудового розслідування з іншими органами та підрозділами Національної поліції України в запобіганні кримінальним правопорушенням, їх виявленні та розслідуванні. Наказ МВС України від 07.07.2017 № 575. *Вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0937-17#Text>.
13. Абламский С. Є., Юхно О. О., Лук'яненко В. В. Взаємодія слідчого з іншими органами і підрозділами при розкритті та розслідуванні кримінальних правопорушень : навчальний посібник / за заг. ред. доктора юридичних наук, професора О. О. Юхна. Харків, 2017. 152 с.

### References:

1. Shepitko, V.Yu. (2010). *Kryminalistyka [Criminalistics]*. Kyiv: In Yure [in Ukrainian].
2. Taran, O.V. (2012). Zahalni polozhennia vzaïemodii orhaniv dosudovoho rozsliduvannia slidstva z administratsiïamy pidpriemstv, ustanov, orhanizatsii ta kontroliuiuchymy orhanamy pry rozsliduvanni zlochyniv, poviazanykh z porushenniam vymoh zakonodavstva pro okhoronu pratsi [General provisions of interaction of pre-trial investigation bodies with the administrations of enterprises, institutions, organizations and controlling bodies in the investigation of crimes related to violations of labor protection legislation]. *Pravo ta upravlinnia – Law and management, 1*, 529-539 [in Ukrainian].
3. Topchii, V.V. (2012). Vzaiemodiïa orhaniv dosudovoho slidstva z operatyvnymy pidrozdilamy u rozkrytti ta rozsliduvanni zlochyniv [Interaction of pre-trial investigation bodies with operational units in the detection and investigation of crimes]. *Vzaiemodiïa operatyvnykh pidrozdiliv z inshymy subiektamy protydiv zlochynam – Interaction of operative units with other subjects of combating crimes: collection of materials of the round table* (pp. 49-53). Kyiv [in Ukrainian].
4. Borysenko, M.V. (2021). Vzaiemodiïa slidchoho z operatyvnymy ta inshymy pidrozdilamy orhaniv Natsionalnoi politsii pid chas dosudovoho rozsliduvannia [Interaction of the investigator with operational and other units of the National Police during the pre-trial investigation]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Bandurka, O.M. (2012). Operatyvno-rozshukova diïalnist [Operational investigative activity] (Vols. 1). Kharkiv: Vyd-vo KhNUVS [in Ukrainian].





6. Skovskyi, A.A., & Zhyzhyn, A.V. (2019). Vzaiemodiia pidrozdiliv kryminalnoi politsii ta orhaniv dosudovoho rozsliduvannia v dokumentuvanni kryminalnykh pravoporushen [Interaction of criminal police units and pretrial investigation bodies in documenting criminal offenses]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs*, 2 (111), 49-54 [in Ukrainian].

7. Maliuha, V.M. (2016). Vzaiemodiia slidchoho z operatyvnymy pidrozdilamy ta inshymy subiektamy v systemi metodyky rozsliduvannia zlochyniv [The interaction of the investigator with operative units and other subjects in the system of crime investigation methodology]. *Candidate's thesis*. Lviv [in Ukrainian].

8. Konstytutsiia Ukrainy. Zakon vid 27.06.1996 № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine. Law of 27.06.1996 No. 254k/96-VR]. *Vebportal Verkhovnoi Rady Ukrainy – Web portal of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

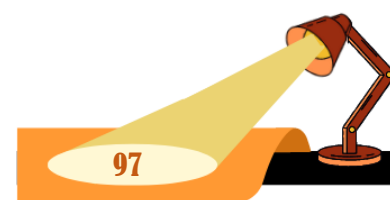
9. Kryminalnyi kodeks Ukrainy. Zakon vid 05.04.2001 № 2341-III [Criminal Code of Ukraine. Law dated 04.05.2001 No. 2341-III]. *Vebportal Verkhovnoi Rady Ukrainy – Web portal of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian].

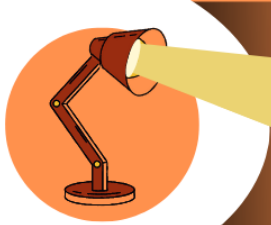
10. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy. Zakon vid 13.04.2012 № 4651-VI. [Criminal Procedure Code of Ukraine. Law dated 04.13.2012 No. 4651-VI]. *Vebportal Verkhovnoi Rady Ukrainy – Web portal of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian].

11. Pro Natsionalnu politsiiu. Zakon Ukrainy vid 02.07.2015 № 580-VIII. [On the National Police. Law of Ukraine No. 580-VIII of 02.07.2015]. *Vebportal Verkhovnoi Rady Ukrainy – Web portal of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> [in Ukrainian].

12. Instruktsiia z orhanizatsii vzaiemodii orhaniv dosudovoho rozsliduvannia z inshymy orhanamy ta pidrozdilamy Natsionalnoi politsii Ukrainy v zapobihanni kryminalnym pravoporushenniam, yikh vyavlenni ta rozsliduvanni. Nakaz MVS Ukrainy vid 07.07.2017 № 575 [Instructions on the organization of the interaction of pretrial investigation bodies with other bodies and units of the National Police of Ukraine in the prevention of criminal offenses, their detection and investigation. Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine dated 07.07.2017 No. 575]. *Vebportal Verkhovnoi Rady Ukrainy – Web portal of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0937-17#Text> [in Ukrainian].

13. Ablamskyi, S.Ye., Yukhno, O.O., & Lukianenko, V.V. (2017). Vzaiemodiia slidchoho z inshymy orhanamy i pidrozdilamy pry rozkrytti ta rozsliduvanni kryminalnykh pravoporushen [Interaction of the investigator with other bodies and units during the disclosure and investigation of criminal offenses: training manual]. Kharkiv [in Ukrainian].





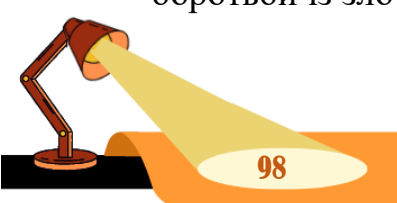
УДК 343.137.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-98-108](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-98-108)

**Гавриленко Володимир Валерійович** докторант кафедри міжнародного та європейського права факультету міжнародних відносин, Національний авіаційний університет, <https://orcid.org/0009-0002-6144-4716>

## ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНИХ КООРДИНАТОРІВ У ЗАПОБІГАННІ ТА ПРОТИДІЇ ПРАВОПОРУШЕННЯМ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті розглядаються питання імплементації міжнародно-правових стандартів, що регламентують застосування інституту національних координаторів у запобіганні та протидії правопорушенням в Україні. Доведено, що цей інститут використовується для вирішення іншої більш широкої проблеми, пов'язаної із організацією тісного співробітництва вітчизняних судових та правоохоронних органів із зарубіжними партнерами, в першу чергу європейськими, що робить цей напрям дуже важливим та перспективним для вступу України в Європейський Союз. Обґрунтована теза, що не може бути ефективною протидія злочинності на національному рівні, якщо не буде належної координації всього процесу з чітко визначених єдиних координаційних центрів. Аргументовано, що застосування інституту національних координаторів у сфері протидії та запобіганню злочинності є важливим, необхідним та своєчасним кроком, оскільки цього потребують реалії сучасності. Показано, що в Україні інститут національних координаторів починає активно застосовуватися в інших сферах державотворення, які опосередковано можуть бути пов'язані із протидією злочинності та діяльністю судових та інших правоохоронних органів. Проаналізовані перші та інші основні прийняті в Україні нормативно-правові акти, що регламентують успішне та дієве застосування інституту національних координаторів на національному рівні. Підкреслено позитивний український досвід застосування міжнародного стандарту, коли національним координатором може бути не тільки посадова особа державного органу (наприклад, голова або заступник НАЗК), не тільки окреме міністерство (наприклад, Міністерство соціальної політики України), не тільки державна служба (наприклад, Державна фіскальна служба України), але й міжвідомча комісія, яка має створюватися при Кабінеті Міністрів України. У якості висновків зазначено, що перспективним напрямом імплементації міжнародно-правових стандартів у національний правопорядок України задля здійснення євроінтеграційних перетворень є наполегливе застосування інституту національних координаторів за конкретними сферами боротьби із злочинами та іншими правопорушеннями.





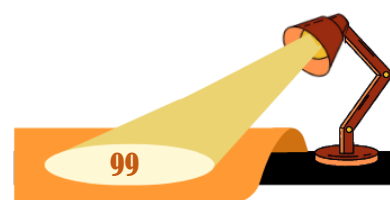
**Ключові слова:** міжнародні стандарти, інститут національних координаторів, правопорядок, запобігання та протидія злочинності, судові та правоохоронні органи.

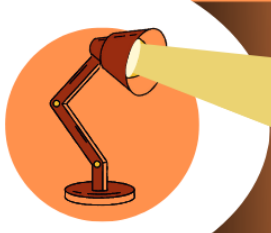
**Havrylenko Volodymyr Valeriyovych** Doctoral student of the Department of International and European Law at the Faculty of International Relations, National Aviation University, <https://orcid.org/0009-0002-6144-4716>

## INSTITUTE OF NATIONAL COORDINATORS IN PREVENTING AND COMBATING OFFENSES IN UKRAINE

**Abstract.** The article deals with the implementation of international legal standards that regulate the use of the institute of national coordinators in the prevention and counteraction of crimes in Ukraine. It has been proven that this institute is used to solve another broader problem related to the organization of close cooperation of domestic judicial and law enforcement bodies with foreign partners, primarily European ones, which makes this direction very important and promising for Ukraine's accession to the European Union. It is a well-founded thesis that there can be no effective countermeasures against crime at the national level if there is no proper coordination of the entire process from clearly defined single coordination centers. It is argued that the application of the institute of national coordinators in the field of combating and preventing crime is an important, necessary and timely step, as the realities of today require it. It is shown that in Ukraine, the institute of national coordinators is beginning to be actively used in other spheres of state formation, which may be indirectly related to the fight against crime and the activities of judicial and other law enforcement agencies. The first and other main legal acts adopted in Ukraine, which regulate the successful and effective application of the institute of national coordinators at the national level, are analyzed. The positive Ukrainian experience of applying the international standard is emphasized, when the national coordinator can be not only an official of a state body (for example, the head or deputy of the NAKC), not only a separate ministry (for example, the Ministry of Social Policy of Ukraine), not only a state service (for example, the State Fiscal service of Ukraine), but also an interdepartmental commission to be established under the Cabinet of Ministers of Ukraine. As conclusions, it is stated that a promising direction for the implementation of international legal standards in the national legal order of Ukraine for the purpose of European integration transformations is the persistent application of the institute of national coordinators in specific areas of combating crimes and other offenses.

**Keywords:** international standards, institute of national coordinators, law and order, crime prevention and countermeasures, judicial and law enforcement bodies.





**Постановка проблеми.** Проблема дослідження полягає в тому, щоб науково обґрунтувати перспективний напрям імплементації міжнародних стандартів для функціонування судових та правоохоронних органів України, пов'язаних із застосуванням інституту національних координаторів, який дозволяє ефективно протидіяти не тільки злочинності та правопорушенням, але й наближає українську державу до європейських стандартів, до створення необхідних умов для її вступу в європейську спільноту.

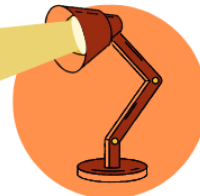
**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукових джерел останніх років наочно демонструє підвищений інтерес дослідників до одного з перспективних напрямів імплементації міжнародно-правових стандартів у національний правопорядок, яким є інститут національних координаторів. Майже всі вітчизняні науковці стверджують, що задля успішного здійснення в Україні євроінтеграційних перетворень вкрай необхідним та важливим в сучасних умовах сьогодення є наполегливе та науково обґрунтоване застосування інституту національних координаторів за конкретними сферами боротьби із злочинами та іншими правопорушеннями. Означений напрям безпосередньо пов'язаний та є складовою іншою більш широкою проблеми стосовно організації тісного співробітництва вітчизняних судових та правоохоронних органів із зарубіжними партнерами, і цей напрям, як нам здається, має суттєві перспективи.

**Метою статті** є дослідження категорії «національний координатор», як одного із визначених багатьма країнами перспективного та дієвого міжнародного стандарту, та розгляд позитивних прикладів його застосування в Україні. **Завданнями** є аналіз наукових праць, міжнародно-правових джерел, що містять міжнародно-правові стандарти з використання інституту національних координаторів, та визначення напрямів, форм та методів його застосування в українських реаліях сьогодення щодо протидії злочинності взагалі та профілактики правопорушень зокрема.

**Виклад основного матеріалу.** Отже, цілеспрямована боротьба із злочинністю по всіх напрямках її проявів, тісна взаємодія в цій боротьбі між вітчизняними та зарубіжними судовими і правоохоронними органами не може бути ефективною, якщо не буде належної координації всього процесу з чітко визначених єдиних координаційних центрів. Зрозуміло, що застосування інституту національних координаторів у сфері протидії злочинності є важливим, необхідним та своєчасним кроком, оскільки цього потребують реалії сучасності, а саме:

- наявність чітко визначених та самостійних організаційних складових боротьби із злочинами – виявлення, попередження, запобігання, припинення, профілактика (загальна та індивідуальна) тощо;
- різноманітність проявів злочинності – професійна, економічна, екологічна, організована, корупційна, рецидивна, необережна тощо, а також зло-





чини по видах, що визначені в особливій частині Кримінального кодексу України (злочини проти національної безпеки, проти життя та здоров'я особи, проти волі, честі та гідності особи, проти статевої свободи особи проти безпеки руху тощо, – всього зараз у ККУ визначено 20 видів);

– значна кількість вітчизняних суб'єктів, що здійснюють судову та іншу правоохоронну діяльність, та необхідність налагодження взаємодії як між собою, так і з численними зарубіжними партнерами за певними сферами протидії та запобігання злочинності.

Треба підкреслити, що в Україні інститут національних координаторів починає активно застосовуватися в інших сферах, які опосередковано можуть бути пов'язані із протидією злочинності та діяльністю судових та інших правоохоронних органів.

Так, згідно із Указом Президента України від 20 червня 2023 року № 344/2023 «Питання складу Комісії з питань координації євроатлантичної інтеграції України» заступник Голови НАЗК визначений Національним координатором з питань співробітництва України з НАТО у сфері розбудови доброчесності [1]. Відтепер в складі Комісії з питань координації євроатлантичної інтеграції України представник НАЗК відповідатиме за координацію Програми з розбудови доброчесності під керівництвом НАТО – NATO Building Integrity program (Програма NATO BI). Ця Програма надає практичні інструменти, які допомагають країнам-учасникам та партнерам зміцнювати доброчесність, прозорість і підзвітність, а також зменшувати ризик корупції в секторі безпеки та оборони [2].

Отже, призначення представника НАЗК координатором з питань координації євроатлантичної інтеграції України безпосередньо буде впливати й на стан профілактики та протидії правопорушенням, бо відповідаючи за координацію Програми з розбудови доброчесності під керівництвом НАТО, – це фактично й координація процесом очищення особового складу правоохоронних органів від корупціонерів, що неминуче відобразиться на протидії злочинності в цілому, бо чим вище доброчесність та порядність співробітників поліції, органів державної безпеки, національної гвардії та інших силових структур, тим вище в цілому буде ефективність протидії кримінальним правопорушенням. Тобто, відповідальність представника НАЗК за координацію Програма NATO BI з розбудови доброчесності та прозорості безсумнівно торкнеться й діяльності посадових осіб судових та інших правоохоронних органів, оскільки останні, згідно із Законом України «Про національну безпеку», напряму відносяться до сектору безпеки та оборони [3, ст. 1].

Але, представник НАЗК може бути напряму призначеним національним координатором з обов'язком нести відповідальність за окрему конкретну сферу запобігання та протидії правопорушенням. Так, п'ять років тому представника НАЗК було призначено національним координатором, але вже



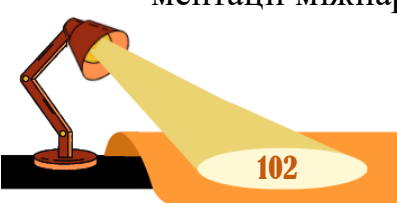
за конкретним напрямом протидії злочинності, а саме: з питань реалізації Стамбульського плану дій по боротьбі з корупцією. Відповідне розпорядження було ухвалено на засіданні Кабінету Міністрів України 22 березня 2017 р. № 189-р. На національного координатора було покладено обов'язки вживати заходів щодо координації роботи центральних та місцевих органів виконавчої влади, пов'язаної з реалізацією Стамбульського плану дій, та отримувати в установленому порядку від них відповідну інформацію, проводити моніторинг реалізації Стамбульського плану дій, налагоджувати співробітництво з національними органами країн – членів Стамбульського плану дій тощо [4].

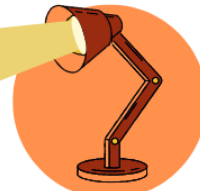
Серед перших прикладів успішного застосування інституту національних координаторів можна назвати Указ Президента України від 5 серпня 2020 року № 306/2020 «Про національного координатора у сфері протидії торгівлі людьми», яким Міністерство соціальної політики України призначено національним координатором у сфері протидії торгівлі людьми [5, п. 1]. Виконуючи покладені Президентом України на міністерство нових обов'язків, останній у ранзі національного координатора вже активно почав попереджувальну профілактичну діяльність, опублікувавши в Інтернет-ресурсах інформацію стосовно виконання громадянами десятих правил безпеки, щоб запобігти рабству, а саме:

- не вірте рекламі фірмам, які не відповідають вимогам законодавства України;
- не ведіть переговори про навчання, працевлаштування чи шлюб наодинці з агентом;
- зв'яжіться з посольством країни, куди ви плануєте подорож та дізнайтеся про правила щодо працевлаштування або навчання іноземців;
- особисто оформлюйте пакет документів та самі сплачуйте за послуги;
- обов'язково укладайте відповідний контракт, складений зрозумілою для вас мовою у двох примірниках, один з яких залишається у вас тощо [6].

У 2016 році проектом розпорядження Кабінету Міністрів України мала бути схвалена Стратегія у сфері протидії незаконному виробництву та обігу тютюнових виробів на період до 2021 року (далі – Стратегія), в якій Державну фіскальну службу України передбачалося призначити національним координатором. У Стратегії, крім детального визначення компетенції, було зазначено, що Національний координатор щорічно до першого лютого року, що настає за звітним, звітує Кабінету Міністрів України про стан виконання пунктів Плану заходів з реалізації положень Стратегії [7]. Здається, що намір визначити компетенцію національного координатора безпосередньо окремим розділом у Стратегії був цілком виправданим.

У якості іншого позитивного прикладу перспективного напряму імплементації міжнародних стандартів у національне законодавство щодо застосу-





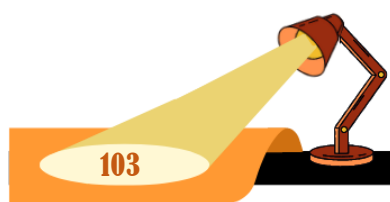
вання інституту національного координатора для реалізації Стратегії боротьби з організованою злочинністю можна назвати пропозицію Голови Національної поліції України Ігоря Клименка, яку він зробив у своєму виступі на засіданні Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2020 р.: «Реалізація Стратегії передбачає три етапи. Спершу проведуть оцінку наявних загроз за методологією SOCTA, яка ефективно використовується в країнах Євросоюзу. Далі на основі зібраних даних будуть створені комплексні плани заходів для протидії організованим групам і конкретним тяжким злочинам, які здебільшого вчиняються з використанням зброї та насилля. Ці плани розроблятиме *Національний координатор – створена при Кабміні міжвідомча комісія, яка буде проводити моніторинг і оцінюватиме стан реалізації цієї Стратегії.* Третій етап передбачає власне виконання комплексних планів заходів державними органами, які борються з організованою злочинністю» (курсив наш – авт.) [8].

Отже, національним координатором може бути не тільки посадова особа державного органу (наприклад, голова або заступник НАЗК), не тільки окреме міністерство (наприклад, Міністерство соціальної політики України), не тільки державна служба (наприклад, Державна фіскальна служба України), але й міжвідомча комісія, яка має створюватися при Кабінеті Міністрів України.

Позитивно відносяться до застосування інституту національних координаторів у запобіганні злочинів та корупції в правоохоронній системі й вітчизняні науковці.

Так, науковець С. О. Семенюк на підставі аналізу європейського досвіду застосування в національному законодавстві інституту національних координаторів вважає, що за допомогою цього інституту можна «здійснювати організаційне забезпечення реалізації державної політики у сфері боротьби з організованою злочинністю, відповідати за ефективне функціонування механізмів координації, взаємодії, моніторингу та звітності в зазначеній сфері через запровадження та подальше організаційне забезпечення реалізації механізму стратегічних комунікацій у сфері боротьби з організованою злочинністю» [9, с. 105]. С. О. Семенюк взагалі вважає за необхідне віднести до компетенції Національного координатора такі повноваження:

- формування державної політики та визначення пріоритетів у сфері протидії організованим злочинностям;
- затвердження стратегій і комплексних планів протидії організованим злочинностям відповідно до визначених пріоритетів;
- координацію діяльності, організаційне забезпечення та вжиття заходів до підвищення можливостей органів, які здійснюють протидію організованим злочинностям, у реалізації державної політики у сфері протидії організованим злочинностям;





– проведення національної оцінки ризиків та загроз, зумовлених організованою злочинністю, а також підготовку щорічних і спеціальних доповідей (інформацій) про стан організованої злочинності в Україні, основні напрями та результати протидії організованій злочинності і внесення їх на розгляд Президента України та Верховної Ради України;

– організацію співробітництва з питань протидії організованій злочинності з відповідними органами інших держав та міжнародними установами та організаційне забезпечення реалізації механізму стратегічних комунікацій у сфері протидії організованій злочинності [9, с. 108].

Науковці Д. Санакоєв, А. Вашко та В. Єфімов, досліджуючи проблему імплементації європейської методології SOCTA (Serious and Organised Crime Threat Assessment - Методологія «Оцінка загрози з боку особливо небезпечних форм організованої злочинності»); є продуктом системного аналізу інформації правоохоронців про кримінальну діяльність і групи, що становлять загрозу для ЄС, щоб допомогти керівникам у визначенні пріоритетів серед загроз організованої злочинності) в протидії організованій злочинності, вважають за необхідне призначення в Україні Національного координатора для реалізації проекту EMPACT (European Multidisciplinary Platform Against Criminal Threats - Європейська міждисциплінарна платформа проти кримінальних загроз), який би мав спостерігати за виконанням завдань на національному рівні. Кожна держава-член, на їх думку, має призначати національного координатора EMPACT у межах своєї національної компетенції та залежно від структури правоохоронних органів. Національними координаторами повинні бути старші офіцери зі стратегічного управління, які мають право забезпечувати реалізацію циклу політики ЄС у цій країні, залишатися повністю поінформованими та нести спільну відповідальність за відданість країні-члену політичного циклу ЄС [10, с. 217].

Науковці А. В. Мовчан та Р. С. Яблонський, позитивно оцінюючи використання інституту національних координаторів, пропонують прийняти новий Закон України «Про протидію організованій злочинності», в якому, на їх думку, крім іншого необхідно чітко визначити компетенцію і повноваження Національного координатора у сфері протидії організованій злочинності [11, с. 73].

Дуже слушна думка, бо згідно із статтею 5 Закону України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю» до державних органів, які беруть участь у боротьбі з організованою злочинністю, віднесено:

- органи Національної поліції і Служби безпеки України;
- органи прокуратури України;
- органи доходів і зборів, органи Державної прикордонної служби України та органи державного фінансового контролю;
- органи і установи виконання покарань та слідчі ізолятори;



- розвідувальний орган Міністерства оборони України;
- Служба зовнішньої розвідки України;
- Національне антикорупційне бюро України;
- Бюро економічної безпеки України [12, ст. 5].

Отже, можна цілком зримо уявити таку ситуацію, коли численні перелічені вище правоохоронні органи почнуть активно протидіяти організованій злочинності без наявності єдиного координаційного центру: вони або заважатимуть один одному або почнуть дублювати свої функції та повноваження, а організована злочинність тим часом буде розквітати.

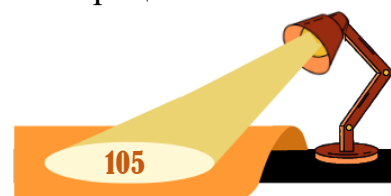
Дійсно, Законом України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю» передбачено створення Координаційного комітету по боротьбі з корупцією і організованою злочинністю при Президенті України (далі – Координаційний комітет), склад та функції якого детально визначено цим Законом [12, ст. 8].

Але цей державний орган, який функціонує на підставі затвердженого Верховною Радою України положення, *розробляє лише стратегію або політику* взаємодії всіх правоохоронних структур, забезпечує нормативно-правову базу їх діяльності шляхом своєчасного внесення пропозицій щодо удосконалення існуючих законодавчих актів. На відміну від Координаційного комітету, Національний координатор *координує діяльність правоохоронних органів на тактичному рівні*, тобто безпосередньо узгоджує їх плани, навіть окремі спільні заходи, або концентрацію сил та засобів на найбільш важливих напрямках, створює умови для їх взаємодії із закордонними партнерами тощо.

Так само можна сказати й про Державну службу фінансового моніторингу України (далі – Держфінмоніторинг), яка є центральним органом виконавчої влади, діяльність якої спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів і яка реалізує державну політику у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення [13, п. 1]. В свою чергу, Держфінмоніторинг є Координатором всієї національної системи фінансового моніторингу, яка складається з наступних елементів:

- суб'єкти первинного фінансового моніторингу (банки, фінансові установи, професійні учасники ринку фінансових послуг та інші);
- суб'єкти державного фінансового моніторингу (НБУ, НКЦПФР, Мінцифри, Мінфін, Мін'юст, Держфінмоніторинг);
- правоохоронні, розвідувальні та судові органи (ДБР, БЕБ, СБУ, ОГП, НАБУ, Національна поліція та інші);
- інші державні органи (МЗС, Державна аудиторська служба України тощо).

Інститут національних координаторів все ширше починає застосовуватися у країнах ЄС та інших демократичних державах. Вже напрацьовано





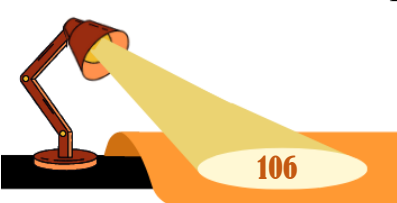
стали традицією обмінюватися позитивним досвідом посадовими особами, що виконують функції національних координаторів. З цього приводу досить навести приклад участі 25 листопада 2022 року заступника міністра закордонних справ України у 60-му засіданні Ради національних координаторів держав-членів Організації за демократію та економічний розвиток – ГУАМ. Представник України поінформував учасників засідання про триваючу військову агресію Росії проти України. Наголосив на злочинах, що скоює РФ проти нашої держави, а саме: руйнування критичної інфраструктури, ядерний шантаж, вчинення дій, спрямованих на геноцид українського народу. Заступник міністра подякував державам-членам ГУАМ за підтримку Резолюції ГА ООН «Сприяння виправленню та відшкодуванню за агресію проти України» та за надання гуманітарної допомоги Україні [14].

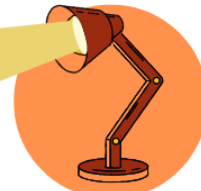
Після агресивного вторгнення РФ на територію України у деяких демократичних державах світу почали з'являтися пропозиції щодо призначення національних координаторів, відповідальних за відстеження воєнних злочинів РФ в Україні. Так, Комітет Палати представників Конгресу США вніс на розгляд законопроект, що, серед іншого, передбачає призначення координатора, відповідального за відстеження та каталогізацію воєнних злочинів Росії в Україні [15]. Здається, що подібний Національний координатор має бути й в Україні.

**Висновки.** Міжнародно-правовий стандарт у вигляді інституту національних координаторів серед інших стандартів в сучасних умовах грає дуже важливу роль у боротьбі зі злочинністю та її запобіганню як на міждержавному рівні, так й на національному.

Цей інститут тільки починається досліджуватися науковцями. Одразу кидаються в очі його значні перспективи використання. Наведені у статті приклади свідчать про те, що наполегливе та правильне без зайвого формалізму застосування цього інституту на підставі результатів детально проведених попередніх наукових досліджень дозволять ефективно протидіяти злочинності, значно упорядкують організацію діяльності різних національних правоохоронних структур з єдиного центру із широкими можливостями взаємодії та координації зі світовими та європейськими правоохоронними структурами за конкретними сферами боротьби із злочинами та іншими правопорушеннями.

Інститут національних координаторів у сучасних умовах залишається одним з перспективним напрямів імплементації міжнародно-правових стандартів у національний правопорядок будь-якої демократичної держави, у тому числі й для нашої держави. Україна, завдяки імплементації та застосуванню цього міжнародно-правового інституту, ефективніше та в більш короткі терміни проведе необхідні євроінтеграційні перетворення, наблизить свою законодавчу базу до європейських стандартів, що дозволить їй зайняти гідне місце в сім'ї європейських народів.





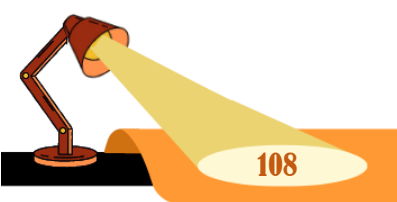
**Література:**

1. Питання складу Комісії з питань координації євроатлантичної інтеграції України: Указ Президента України №344/2023 від 20 червня 2023 року № 344/2023. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/3442023-47125>
2. Заступник Голови НАЗК став Національним координатором з питань співробітництва України та НАТО з розбудови доброчесності. Вебсайт НАЗК, 22 червня 2023 року. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/antukorupsijsna-polityka/zastupnyk-golovy-nazk-stav-natsionalnym-koordinatom-z-pytan-spivrobotnytstva-ukrayiny-ta-nato-z-rozbudovy-dobrochesnosti/>
3. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2018, № 31, ст.241. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
4. Представника НАЗК призначено національним координатором з питань реалізації Стамбульського плану дій. Урядовий портал, 24 березня 2017 року. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/249843489>
5. Про національного координатора у сфері протидії торгівлі людьми: Указ Президента України від 5 серпня 2020 року № 306/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306/2020#Text>
6. Міністерство соціальної політики, як національний координатор у сфері протидії торгівлі людьми, звертає увагу громадян України, як не потрапити в рабство під час воєнного стану. 23 червня 2022. URL: <http://www.msp.gov.ua/news/21969.html>
7. Про схвалення Стратегії у сфері протидії незаконному виробництву та обігу тютюнових виробів на період до 2021 року: проект розпорядження Кабінету Міністрів України, 2016 рік. URL: <https://tax.gov.ua>
8. Клименко Ігор, Ухвалення Стратегії боротьби з організованою злочинністю сприятиме комплексній протидії загрозам безпеці громадян. Виступ на засіданні Кабінету Міністрів 16 вересня 2020 р. URL: <https://dp.npu.gov.ua/news/ukhvalennya-strategii-borotbi-z-organizovanoyu-zlochinnistyu-spriyatime-kompleksnyi-protidii-zagrozm-bezpetsi-gromadyan-igor-klimenko>
9. Семенюк О.Г. Національний координатор у сфері боротьби з організованою злочинністю. Національна академія внутрішніх справ. Збірник наукових праць. С. 105 – 108. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jsui/handle/123456789/22613>
10. Дмитро Санакоєв, Адріан Вашко, Володимир Єфімов, Імплементация європейської методології СОСТА в протидії організованій злочинності в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 1. С. 213 – 220. DOI: 10.31733/2078-3566-2022-1-213-220
11. Мовчан А. В., Яблонський Р. С. Актуальні проблеми вдосконалення системи протидії організованій злочинності в Україні. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 4 (14). С. 69 - 75. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4278/1/10.pdf>
12. Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю: Закон України від 30 червня 1993 року № 3341-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1993, № 35, ст.358. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3341-12#Text>
13. Положення про Державну службу фінансового моніторингу України: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2015 р. № 537. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2015-%D0%BF#Text>
14. Микола Точицький взяв участь у засіданні Ради національних координаторів держав-членів ГУАМ. Опубліковано 26 листопада 2022 року. Портал Міністерства закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/news/mikola-tochickij-vzyav-uchast-u-zasidanni-radi-nacionalnih-koordinativ-derzhav-chleniv-guami>
15. Наталка Лотоцька, У США призначать координатора, відповідального за відстеження воєнних злочинів РФ в Україні. 21 липня 2022. Портал LB.ua. URL: [https://lb.ua/world/2022/07/21/523811\\_ssha\\_priznachat\\_koordinatora.html](https://lb.ua/world/2022/07/21/523811_ssha_priznachat_koordinatora.html)



**References:**

1. Pitannya skladu Komisii z pitan' koordinacii evroatlantichnoï integracii Ukraïni: Ukaz Prezidenta Ukraïni №344/2023 vid 20 chervnja 2023 roku № 344/2023. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/3442023-47125>
2. Zastupnik Golovi NAZK stav Nacional'nim koordinatorom z pitan' spivrobotnictva Ukraïni ta NATO z rozbudovi dobrochesnosti. Vebsajt NAZK, 22 chervnja 2023 roku. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/antykoriupcijsna-polityka/zastupnyk-golovy-nazk-stav-natsionalnym-koordinatom-z-pytan-spivrobotnytstva-ukrayiny-ta-nato-z-rozbudovy-dobrochesnosti/>
3. Pro nacional'nu bezpeku Ukraïni: Zakon Ukraïni vid 21 chervnja 2018 roku № 2469-VIII. Vidomosti Verhovnoï Radi (VVR), 2018, № 31, st.241. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
4. Predstavnik NAZK priznachen nacional'nim koordinatorom z pitan' realizacii Stambul'skogo planu dij. Urjadovij portal, 24 bereznja 2017 roku. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/249843489>
5. Pro nacional'nogo koordinatora u sferi protidii torgivli ljud'mi: Ukaz Prezidenta Ukraïni vid 5 serpnja 2020 roku № 306/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306/2020#Text>
6. Ministerstvo social'noï politiki, jak nacional'nij koordinator u sferi protidii torgivli ljud'mi, zvertae uvagu gromadjan Ukraïni, jak ne potrapiti v rabstvo pid chas voennogo stanu. 23 chervnja 2022. URL: <http://www.msp.gov.ua/news/21969.html>
7. Pro shvalennja Strategii u sferi protidii nezakonnomu virobnictvu ta obigu tjutjunovih virobiv na period do 2021 roku: proekt rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukraïni, 2016 rik. URL: <https://tax.gov.ua>
8. Klimenko Igor, Uhvalennja Strategii borot'bi z organizovanoju zlochinnistju sprijatime kompleksnij protidii zagrozam bezpeci gromadjan. Vistup na zasidanni Kabinetu Ministriv 16 veresnja 2020 r. URL: <https://dp.npu.gov.ua/news/ukhvalennya-strategii-borotbi-z-organizovanoju-zlochinnistju-spriyatime-kompleksnij-protidii-zagrozam-bezpetsi-gromadyan-igor-klimenko>
9. Semenjuk O.G. Nacional'nij koordinator u sferi borot'bi z organizovanoju zlochinnistju. Nacional'na akademija vnutrishnih sprav. Zbirnik naukovih prac'. S. 105 – 108. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/22613>
10. Dmitro Sanakoev, Adrian Vashko, Volodimir Efimov, Implementacija evropejs'koï metodologii SOCTA v protidii organizovanij zlochinnosti v Ukraïni. Naukovij visnik Dnipropetrovs'kogo derzhavnogo universitetu vnutrishnih sprav. 2022. № 1. S. 213 – 220. DOI: 10.31733/2078-3566-2022-1-213-220
11. Movchan A. V., Jablons'kij R. S. Aktual'ni problemi vdoskonalennja sistemi protidii organizovanij zlochinnosti v Ukraïni. Social'no-pravovi studii. 2021. Vipusk 4 (14). S. 69 - 75. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4278/1/10.pdf>
12. Pro organizacijno-pravovi osnovi borot'bi z organizovanoju zlochinnistju: Zakon Ukraïni vid 30 chervnja 1993 roku № 3341-XII. Vidomosti Verhovnoï Radi Ukraïni (VVR), 1993, № 35, st.358. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3341-12#Text>
13. Polozhennja pro Derzhavnu sluzhbu finansovogo monitoringu Ukraïni: zatverdzheno postanovoju Kabinetu Ministriv Ukraïni vid 29 lipnja 2015 r. № 537. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2015-%D0%BF#Text>
14. Mikola Tochic'kij vzjav uchast' u zasidanni Radi nacional'nih koordinatoriv derzhavchleniv GUAM. Opublikovano 26 listopada 2022 roku. Portal Ministerstva zakordonnih sprav Ukraïni. URL: <https://mfa.gov.ua/news/mikola-tochickij-vzyav-uchast-u-zasidanni-radi-nacionalnih-koordinatoriv-derzhav-chleniv-guami>
15. Natalka Lotoc'ka, U SShA priznachat' koordinatora, vidpovidal'nogo za vidstezhennja voennih zlochiniv RF v Ukraïni. 21 lipnja 2022. Portal LB.ua. URL: [https://lb.ua/world/2022/07/21/523811\\_ssha\\_priznachat\\_koordinatora.html](https://lb.ua/world/2022/07/21/523811_ssha_priznachat_koordinatora.html)





УДК 342.7:001.102+004]:341.231.14(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-109-121](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-109-121)

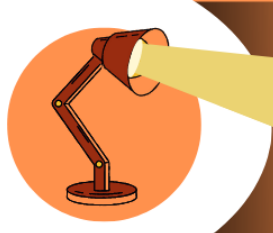
**Денисенко Катерина Вікторівна** кандидат наук з державного управління, доцент, старший викладач кафедри теорії та історії держави і права, конституційного права юридичного факультету, Пенітенціарна академія України, м. Чернігів, <https://orcid.org/0000-0002-9637-1361>

**Борко Ірина Сергіївна** студентка факультету міжнародного та європейського права, НЮУ ім. Ярослава Мудрого, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-3397-0121>

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА БЕЗПЕЧНЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу проблемних питань забезпечення права на безпечне інформаційне середовище на сучасному етапі державотворення та формування пропозицій щодо організаційно-правових засад забезпечення вказаного права. Наголошено, що сучасний стан забезпечення права на безпечне інформаційне середовище в Україні перебуває в стадії свого формування попри постійні інформаційні атаки російської федерації, що підтверджує результат авторського опитування. Значну частину порушень права на безпечне інформаційне середовище на сьогодні здійснюється ворогом та колаборантами, проте вплив російських інформаційних кампаній є невеликим з огляду на результати нашої соціологічної розвідки. Відповідно до проведеного авторами дослідження, більше половини респондентів погоджуються з тим, що наша держава має дієвий організаційно-правовий механізм забезпечення права на безпечне інформаційне середовище, водночас вважається за необхідне створення окремого органу, що сприятиме належній реалізації даного права.

Запропоновано створення окремого Департаменту з інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики. До функцій Департаменту з питань інформаційної безпеки доцільно віднести: розвиток інформаційних компетентностей громадян; розробка національного законодавства з питань забезпечення інформаційної безпеки людини та держави; розширення міжнародного співробітництва у сфері вдосконалення засад інформаційної безпеки людини, держави та міжнародної спільноти; удосконалення засад інформаційної безпеки людини; протидія інформаційним атакам (ворожій пропаганди, фейків, інформації, що шкодить іміджу України на міжнародному рівні та може становити небезпеку національній безпеці України).



Підкреслено, що у механізмі забезпечення права людини на безпечне інформаційне середовище, впровадження лише інституційних засад не є достатніми, а тому пропонується вдосконалити національне нормативно-правове регулювання у зазначеній вище сфері шляхом доповнення Конституції України, Кримінального Кодексу України та Кодексу України про адміністративні правопорушення.

**Ключові слова:** інформаційні права, цифрові права, право на безпечне інформаційне середовище, інформаційне суспільство, цифрові технології.

**Denysenko Kateryna Viktorivna** PhD in Public Administration, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Theory and History of State and Law, Constitutional Law, Faculty of Law, Penitentiary Academy of Ukraine, Chernihiv, <https://orcid.org/0000-0002-9637-1361>

**Borko Iryna Serhiivna** Student of the Faculty of International and European Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-3397-0121>

## ORGANIZATIONAL AND LEGAL FRAMEWORK FOR ENSURING THE RIGHT TO A SECURE INFORMATION ENVIRONMENT

**Abstract.** The article analyzes the problematic issues of ensuring the right to a secure information environment at the present stage of state-building and formulates proposals on the organizational and legal framework for ensuring this right. It is emphasized that the current state of ensuring the right to a secure information environment in Ukraine is in the process of formation despite the constant information attacks of the Russian Federation, which is confirmed by the author's survey. A significant number of violations of the right to a secure information environment are currently committed by the enemy and collaborators, but the impact of Russian information campaigns is small, given the results of our sociological research. According to the study, more than half of the respondents agree that our state has an effective organizational and legal mechanism for ensuring the right to a secure information environment, while at the same time, it is considered necessary to create a separate body that will facilitate the proper implementation of this right.

It is proposed to create a separate Department of Information Security under the Ministry of Culture and Information Policy. The functions of the Department of Information Security should include: development of information competencies of citizens; development of national legislation on ensuring information security of a person and the state; expansion of international cooperation in the field of improving the principles of information security of a person, the state and the





international community; improvement of the principles of information security of a person; countering information attacks (hostile propaganda, fakes, information that harms Ukraine's image at the international level and may pose a threat to Ukraine's national security).

It is emphasized that in the mechanism of ensuring the human right to a secure information environment, the introduction of institutional principles alone is not sufficient, and therefore it is proposed to improve the national legal regulation in the above area by supplementing the Constitution of Ukraine, the Criminal Code of Ukraine and the Code of Ukraine on Administrative Offenses.

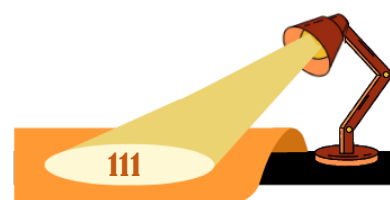
**Keywords:** information rights, digital rights, right to a secure information environment, information society, digital technologies.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток цифрових та інформаційних технологій надав доступ до майже необмеженої кількості інформації, яка не завжди є достовірною і безпечною для людини та держави. Сучасні інформаційні виклики для України спричинили багаторічні інформаційні кампанії російської федерації, а з 2022-го року – повномасштабне російське вторгнення. Останнє, у свою чергу, стало каталізатором активізації інформаційно-психологічних операцій спрямованих на свідомість українського суспільства та імідж України серед міжнародної спільноти.

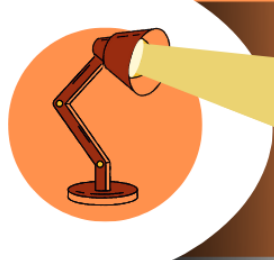
Відповідно до Стратегії інформаційної безпеки, затвердженої Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021, однією з національних інформаційних загроз вказується недостатній рівень інформаційної культури та медіаграмотності в суспільстві для протидії маніпулятивним та інформаційним впливам [1]. Зазначене є одним з проявів порушення права людини на безпечне інформаційне середовище та статті 3 Конституції України. В таких умовах необхідними видаються розробка та здійснення заходів забезпечення інформаційної безпеки не лише держави, але й кожної людини у контексті захисту права на безпечне інформаційне середовище. З огляду на зазначене, посилення уваги до питання забезпечення права на безпечне інформаційне середовище видається актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретико-практичні аспекти реалізації цифрових та інформаційних прав людини, в тому числі права на безпечне інформаційне середовище, здійснювали такі вчені, як Братасюк О.Б., Марущак А.В., Ментух Н.Ф., Ткачук Н.І., Хаустова М.Г., та ін. Поряд з цим, сучасні виклики зумовлюють необхідність формування організаційно-правових засад забезпечення права на інформаційне середовище.

**Метою статті** є аналіз проблемних питань забезпечення права на безпечне інформаційне середовище на сучасному етапі державотворення та формування пропозицій щодо організаційно-правових засад забезпечення вказаного права.







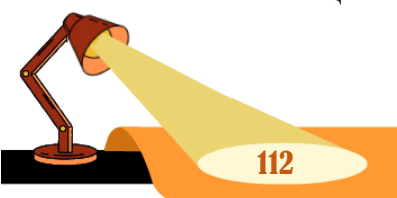
**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні майже кожна людина не може уявити своє життя без цифрових технологій, за допомогою них ми навчаємося, працюємо, знайомимося, дізнаємося про останні важливі події суспільного життя тощо [2, с. 93]. З огляду на той факт, що з появою Інтернету використання інформації вийшло на суцільно новий рівень, перед органами влади постало нове завдання – забезпечити безпеку в інформаційному середовищі як держави загалом, так і окремо кожного індивіда. Із початком повномасштабного вторгнення російської федерації, створення умов для інформаційної безпеки набуло ще більшої актуальності. Росія без зупину використовує пропаганду як головну зброю у війні проти України, зокрема активно розповсюджуючи наратив про «величність радянського союзу» та «слабкість Заходу».

Одне з ключових повідомлень зображує Захід як агресивну та експансіоністську сутність, з одного боку, і як слабку та на межі краху, з іншого. Європейський Союз зображується близьким до розпаду під сукупним тиском фінансової та міграційної криз. Союз також малюють як громіздке утворення [3]. Наразі в частині тимчасово окупованого Запоріжжя функціонує чотири газети, які випускають окупанти, а саме «Запорізький вісник», «Новини Таврії», «Комсомольська правда», а також стало відомо про газету Пологівського району. Попри зазначене, має місце повідомлення, що ворог увімкнув своє радіо [4].

На основі зазначеного вище, доцільним видається дослідити зв'язок між інформаційною безпекою як складовою частиною національної безпеки держави та правом людини на безпечне інформаційне середовище, причому не лише в мережі Інтернет, оскільки як можна помітити, росія вдається як до сучасних технологій, так і до застарілих радянських методів пропаганди – газет та плакатів.

Відповідно до статті 3 Конституції України, людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, а в статті 17 зазначено, що захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу [5]. Водночас доцільно підкреслити, що Основний Закон прямо не виділяє інформаційну безпеку людини як її основоположне право, що є проблемним з урахуванням того, що російська федерація використовує протягом декількох десятиліть постійні інформаційні кампанії проти України.

Одним з найбільш відомих фейків, що розпускала держава-агресор у нашій країні є поділ українців на 3 сорти, окрім цього відбувалися постійні інформаційні вкиди серед жителів Автономної Республіки Крим. Проросійські політики ще на початку 2000 в Криму поширювали листівки від Наталі





Вітренко, де гоблінська рука з написом НАТО і свастикою лягала на територію півострова. НАТО змальовували, як нацистську руку окупанта і загрозу для людей. І, звісно, лише тодішня лідерка «Прогресивної соціалістичної партії» (а нині – відома колаборантка) могла б врятувати Україну від такої пошесті [6].

У своїй авторській книжці «Війна за реальність», міністр закордонних справ України Дмитро Кулеба констатує: «Професійний досвід перших двох років війни навчив мене, що не всі, але більшість жахливих історій про звірства на окупованих територіях розганяли в інформаційному просторі України саме для розпалювання ненависті й відчуження однієї частини суспільства від іншої» [7, с. 54].

Постійне поширення неправдивої інформації має ряд наслідків, що формують ланцюжок зв'язку між правом людини та безпекою держави, що складається з таких етапів: 1. деформація свідомості людини, вплив на її психологічний стан та політичну позицію; 2. просування цією людиною неправдивих наративів. І якщо частина суспільства може скористатися критичним мисленням і не піддаватися проросійській пропаганді, то інша частина може стати об'єктом його впливу; 3. подальше просування вигідних для ворога ідей; 4. розхитування суспільних настроїв, зневіра народу в державній політиці і, як наслідок, заподіяння шкоди національній безпеці держави й іміджу України серед міжнародного товариства.

Отже, взаємозв'язок інформаційної безпеки держави та права на безпечне інформаційне середовище виявляється у тому, що поширення неправдивої інформації, фейків та пропаганди ворога, впливаючи на свідомість людини та її психологічний стан, є не лише порушеннями прав людини, але і загрозою для інформаційної безпеки держави як складової національної безпеки.

Незважаючи на те, що право на безпечне інформаційне середовище прямо не закріплено жодним нормативно-правовим актом, українське законодавство має низку законів, що так чи інакше торкаються сфери захисту вказаного права. До прикладу, в статті 28 Закону України «Про інформацію» зазначено, що інформація не може бути використана для закликів до повалення конституційного ладу, порушення територіальної цілісності України, пропаганди війни, насильства, жорстокості, розпалювання міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі, вчинення терористичних актів, посягання на права і свободи людини [8].

Цю норму часто порушують колаборанти, які своїми діями посягають на права і свободи людини. Так, на Херсонщині в жовтні 2023-го року Службою безпеки України було викрито колаборантку, яка однією з перших підтримала російських загарбників, запропонувала їм свою допомогу в поширенні кремлівського режиму на захопленій території. За це у червні 2022 року її призначили очільницею «санепідемстанції» в окупованому на той час



Бериславі. «На цій «посаді» вона змушувала своїх колишніх підлеглих вступати до лав ворожої псевдоустанови. У фейковому медзакладі вона обіцяла російські «зарплати» і лояльне ставлення з боку загарбників. У разі незгоди – колаборантка погрожувала «заявляти» до каральних органів рф як про учасників руху опору», – деталізували в Службі безпеки України [9]. Використовуючи комунікацію як одну зі складових інформаційного середовища, ця жінка чинила психологічний тиск на громадян, погрожуючи каральними органами окупантів, чим і порушувала їхнє право на безпечне інформаційне середовище.

У середині 2022-го року популярні соціальні мережі Instagram та Facebook стали на варту права на безпечне інформаційне середовище своїх користувачів, але такий «захист» не відповідав ані етичним, ані їхнім правилам користування спільнотами. Після повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, зазначені вище соціальні мережі почали відносити контент про українську війну до «sensitive content». Блокування українських аккаунтів соціальними мережами Instagram та Facebook є протиріччям їхніх власних правил. Адже українці здійснюють репости, збір, документування та публікацію цифрових медіа щодо злочинів проти людяності з боку окупантів задля того, аби показати світові всю правду про війну в Україні, а також привернення до неї уваги.

Водночас, ці соціальні мережі проявляють бездіяльність тоді, коли право на безпечне інформаційне середовище порушується ворогом. Російські громадяни знаходять профілі загиблих українських воїнів і залишають неприйнятні коментарі під постами не лише військовослужбовців, але і їхніх членів родини, тим самим впливаючи на психологічний стан сімей полеглих захисників, які в інформаційному середовищі за таких дій втрачають почуття безпеки та захищеності.

Із метою здійснення більш глибокого аналізу із ситуацією забезпечення безпечного інформаційного середовища в Україні, авторами статті було проведено опитування за допомогою використання платформи Google Forms (<https://forms.gle/dkg1nXnHVhG8Cmtm6>). Загальна кількість респондентів склала 294 особи. Серед них 62,6% – жінки та 37,4 % – чоловіки. Вікова категорія опитуваних складає 20,4% – до 18 років, 78,9% – 18-35 років, 0,7% – більше 35 років.

Згідно із даними нашого дослідження, на питання «Як ви розумієте поняття «інформаційне середовище»?» більше половини респондентів обрали відповідь «будь-яка сфера, де людина може публікувати та споживати інформацію. Такий результат дає нам можливість констатувати, що більша частина вірно розуміє дане визначення й отримана нами подальша інформація є достовірною та точною.

Наступний блок питань стосувався виявлення рівня відчуття «захищеності» в наших респондентів у різних інформаційних середовищах. 32%



вважають себе захищеними в інформаційному середовищі в умовах воєнного стану, 28,6% мають протилежні відчуття, а 39,5% було важко визначитись. Також 61,2% відповіли, що інформаційне середовище їхнього закладу вищої освіти або місця роботи? є безпечним, 11,6% навпаки стверджують, що воно є небезпечним, 27,2% обрали варіант «важко відповісти». А от в інформаційному просторі мережі Інтернет 41,5% не вважають себе захищеними, 30,6% мають іншу думку і 27,9% не змогли обрати надати відповідь.

Автори мають припущення, що та кількість респондентів, які обирали варіант «важко відповісти» у попередніх трьох питаннях, не змогла визначитися тому, що не відчувають себе захищеними в інформаційному середовищі, однак не впевнені в тому чи дійсно ті порушення, які вони зазначали є серйозними для того аби стверджувати про безпеку інформаційного простору.

Ми також отримали досить позитивні результати на такі питання: – «Чи відчуваєте ви вплив російської пропаганди та/або ІІСО на свій психоемоційний стан?», оскільки 68% учасників опитування відповіли «ні»; – «Чи знаєте ви як забезпечити безпеку свого інформаційного середовища?» – 79,6% надали ствердну відповідь; – «Чи перевіряєте ви достовірність інформації, яку споживаєте?» – 91,2% її перевіряють.

Останній блок питань стосувався державної політики у сфері забезпечення права на безпечне інформаційне середовище. Відповідно до отриманої інформації, 57,8% вважають, що держава ефективно здійснює заходи щодо реалізації права на безпечне інформаційне середовище. У той же час 71,4% впевнені, що в Україні необхідно створити окремий орган влади, що здійснюватиме захист Вашого права на безпечне інформаційне середовище.

Отже, більше половини погоджуються з тим, що держава має дієвий організаційно-правовий механізм забезпечення права на безпечне інформаційне середовище, водночас створення окремого органу, що сприятиме належній реалізації даного права підтримується серед наших респондентів.

Таким чином, сучасний стан забезпечення права на безпечне інформаційне середовище в Україні перебуває в стадії свого формування попри постійні інформаційні атаки російської федерації, що підтверджує результат авторського опитування. Значну частину порушень права на безпечне інформаційне середовище на сьогодні здійснюється ворогом та колаборантами, проте вплив російських інформаційних кампаній є невеликим з огляду на результати нашої соціологічної розвідки. Відповідно до проведеного авторами дослідження, більше половини учасників погоджуються з тим, що наша держава має дієвий організаційно-правовий механізм забезпечення права на безпечне інформаційне середовище, водночас вважається за необхідне створення окремого органу, що сприятиме належній реалізації даного права.

Центральним органом виконавчої влади, що здійснює державну інформаційну політику є Міністерство культури та інформаційної політики. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 року № 885, Міністерство культури та інформаційної політики є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах культури, державної мовної політики, популяризації України у світі, тощо [10].

Система обов'язків, яка покладається на зазначене Міністерство є досить розгалуженою. На нашу думку, Україна потребує створення окремого центрального органу виконавчої влади, до функціональних обов'язків якого входили б питання інформаційної політики держави. Однак, з огляду на воєнний стан, а також той факт, що в умовах російсько-української війни державні кошти повинні витратитися в більшій мірі на потреби Збройних сил України, ми вважаємо, що реорганізації потребує структура Міністерства культури та інформаційної політики. Такий крок буде ефективніший і дешевший для державного бюджету.

При Міністерстві культури та інформаційної політики діють Департамент з питань інформаційної політики та інформаційної безпеки, а також урядова організація – Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. До завдань Департаменту з питань інформаційної політики та інформаційної безпеки відносяться: забезпечення формування та реалізації державної політики на основі постійного аналізу стану справ у сфері телебачення і радіомовлення, інформаційній та видавничій; забезпечення формування та реалізація державної політики у сферах: інформаційного суверенітету; участь у формуванні та реалізації державної політики з питань тимчасово окупованих територій України та населення, що на них проживає, з метою їх реінтеграції в єдиний культурний та інформаційний простір України; тощо [11].

Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки зосереджує свою роботу на: стратегічних комунікаціях, що включають розробку контрнарративів рф, проведення інформкампаній, включення українських нарративів у щоденну комунікацію Уряду; створення онлайн-ресурсу, який активно реагуватиме на інформатаки; регулярне сповіщення про гібридну агресію з боку росії на міжнародному рівні, спільне напрацювання механізмів з протидії дезінформації з міжнародними партнерами [12]. Ми вважаємо, що необхідним є розмежування Департаменту, а саме створення Департаменту з питань інформаційної політики та Департаменту з питань інформаційної безпеки до складу якого може входити Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки.

До функцій Департаменту з питань інформаційної безпеки можна віднести: 1) розвиток інформаційних компетентностей громадян; 2) розробка



національного законодавства з питань забезпечення інформаційної безпеки людини та держави; 3) розширення міжнародного співробітництва у сфері вдосконалення засад інформаційної безпеки людини, держави та міжнародної спільноти; 4) удосконалення засад інформаційної безпеки людини; 5) протидія інформаційним атакам (ворожій пропаганди, фейків, інформації, що шкодить іміджу України на міжнародному рівні та може становити небезпеку національній безпеці України).

З метою удосконалення засад інформаційної безпеки людини вбачаємо за доцільне запровадження посадової особи, функціональні обов'язки якої будуть спрямовані на забезпечення прав людини на безпечне інформаційне середовище, прийняття скарг від громадян, здійснення реагування в межах чинного законодавства на порушення зазначеного права, а також висунення пропозицій парламенту щодо покращення вітчизняного нормативно-правового регулювання на основі поданих скарг населенням. По суті, це буде інформаційний омбудсмен, оскільки досліджуючи доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, ми можемо прослідкувати, що він займається лише забезпеченням двох інформаційних прав – право на доступ до інформації і право на звернення, але в сучасних умовах цього не є достатнім. До протидії інформаційним атакам доцільно залучити Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, оскільки це є безпосереднім його завданнями.

Отже, структура центрального органу виконавчої влади до повноважень якого входить забезпечення інформаційної безпеки виглядатиме наступним чином: Міністерство культури та інформаційної політики матиме у складі Департамент з питань інформаційної політики та Департамент з питань інформаційної безпеки, до останнього входить Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, а також посадова особа на яку покладатимуться обов'язки щодо захисту права людини на безпечне інформаційне середовище. Для реалізації вище зазначеного необхідною є співпраця Міністерства культури та інформаційної політики із Кабінетом Міністрів України задля реорганізації структури Міністерства і затвердження нових положень Департаментів та Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки.

Функціонування спеціального органу виконавчої влади, що реалізовуватиме державну політику у сфері інформаційної безпеки людини та держави не є достатнім, надважливим є створення дієвої законодавчої бази із зазначеного питання, як однієї зі складової механізму забезпечення права людини на безпечне інформаційне середовище. На наш погляд, доповнень потребує низка нормативно-правових актів, які встановлюють відповідальність за порушення права на безпечне інформаційне середовище.

Першочергово, внесення змін потребує Конституція України. Незважаючи на те, що стаття 3 визнає безпеку людини як одну з найвищих соціаль-



них цінностей, це не є закріпленням окремого конституційного права, що матиме статус основоположного. Інформаційним правам людини присвячено декілька статей Основного Закону (статті 31, 34, 40, 54, 57). Однак ми переконані, що закріплення права людини на безпечне інформаційне середовище сприятиме виконанню державою низки заходів задля його успішного захисту та реалізації, окрім цього, ми зможемо прослідкувати статистику звернень з цього питання до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини.

Закріпивши право на безпечне інформаційне середовище на рівні Конституції України, ми матимемо реальні можливості закріпити відповідальність за його порушення. Особливо це актуально в умовах воєнного стану. У нашому опитуванні містилося ще одне питання «На Вашу думку, чи повинні суб'єкти, які поширюють завідомо неправдиву інформацію, що може становити загрозу національній безпеці України, нести юридичну відповідальність за порушення права на безпечне інформаційне середовище в умовах воєнного стану?» і більше 90% респондентів відповіли «так».

Аналізуючи Кримінальний Кодекс України ми можемо побачити, що колабораційна діяльність у своєму визначенні містить ті правопорушення, що загрожують інформаційній безпеці. До прикладу частина 6, статті 111-1 Кримінального Кодексу України закріплює покарання за організацію та проведення заходів політичного характеру, здійснення інформаційної діяльності у співпраці з державою-агресором та/або його окупаційною адміністрацією, спрямованих на підтримку держави-агресора, її окупаційної адміністрації чи збройних формувань та/або на уникнення нею відповідальності за збройну агресію проти України, за відсутності ознак державної зради, активна участь у таких заходах [13]. Вважаємо за доцільне доповнити Кримінальний Кодекс України статтею, що містила б кримінальне покарання у вигляді позбавлення волі на строк до 5-ти років для тих, хто поширює неправдиву інформацію, що порушує право на безпечне інформаційне середовище. Особливо актуально це для осіб, які є публічними особами або тими, хто займав чи займає державні посади.

Для осіб, які порушили право на безпечне інформаційне середовище вперше, за умови, що це не мало за собою масштабних наслідків, а також якщо людина не вчиняє це систематично (3 і більше разів), ми пропонуємо доповнити відповідною статтею Кодекс України про адміністративні правопорушення. Водночас, впровадження адміністративної відповідальності за порушення права на безпечне інформаційне середовище, на нашу думку, має місце лише після завершення дії воєнного стану. Для реалізації зазначеного вище, необхідними є розробка та внесення доповнень до Конституції України, Кримінального Кодексу України та Кодексу України про адміністративні правопорушення, а також їх подання на розгляд Верховної Ради України.

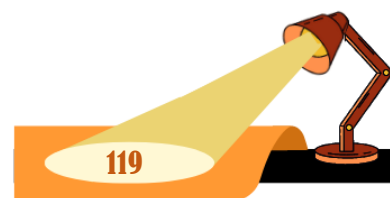


**Висновки.** Отже, проведене дослідження продемонструвало, що взаємозв'язок інформаційної безпеки держави та права на безпечне інформаційне середовище виявляється у тому, що поширення неправдивої інформації, фейків та пропаганди ворога, впливаючи на свідомість людини та її психологічний стан, є не лише порушеннями прав людини, але і загрозою для інформаційної безпеки держави як складової національної безпеки. Сучасний стан забезпечення права на безпечне інформаційне середовище в Україні перебуває в стадії свого формування попри постійні інформаційні атаки російської федерації, що підтверджує результат авторського опитування. Значну частину порушень права на безпечне інформаційне середовище на сьогодні здійснюється ворогом та колаборантами, проте вплив російських інформаційних кампаній є невеликим з огляду на результати нашої соціологічної розвідки. Відповідно до проведеного авторами дослідження, більше половини респондентів погоджуються з тим, що наша держава має дієвий організаційно-правовий механізм забезпечення права на безпечне інформаційне середовище, водночас вважається за необхідне створення окремого органу, що сприятиме належній реалізації даного права.

У механізмі забезпечення права людини на безпечне інформаційне середовище, впровадження лише інституційних засад не є достатніми, а тому пропонується вдосконалити національне нормативно-правове регулювання у зазначеній вище сфері шляхом доповнення Конституції України, Кримінального Кодексу України та Кодексу України про адміністративні правопорушення. Для реалізації зазначеного вище, необхідними є розробка та внесення доповнень до Конституції України, Кримінального Кодексу України та Кодексу України про адміністративні правопорушення, а також їх подання на розгляд Верховної Ради України.

#### **Література:**

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#n14> (дата звернення: 10.11.2024).
2. Денисенко К.В., Шамрук Н.Б., Борко І.С. Сучасний стан забезпечення цифрових та інформаційних прав ув'язнених в установах виконання покарань та слідчих ізоляторах. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. №3. С. 92-97.
3. How to Resist Russian Propaganda on a Tight Budget : web-site. URL: <https://www.bloomberg.com/view/articles/2017-09-13/how-to-resist-russian-propaganda-on-a-tight-budget> (дата звернення: 10.11.2024).
4. «Потужна і токсична пропаганда». Вплив російських ЗМІ в окупації посилюється?: веб-сайт Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-rosiyska-propahanda-khersonshchyna-zaporizhzhya-okupatsiya/32013468.html> (дата звернення: 10.11.2024).
5. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.11.2024).



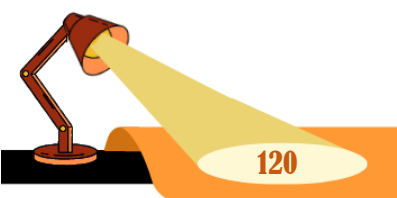




6. Привид нацизму в Україні: як кремлівська влада десятиліттями працювала з колаборантами : веб-сайт Українською правди. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/04/13/7339061/> (дата звернення: 10.11.2024).
7. Кулеба Д. Війна за реальність: як перемагати у світі фейків, правд і спільнот. Вид. 3-тє, оновл. Київ: Книголав, 2022. 384 с.
8. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. №2657-ХІІ. Дата оновлення: 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#n182> (дата звернення: 10.11.2024).
9. СБУ викрила колаборантку, яка допомагала окупантам під час окупації Херсонщини : веб-сайт ТСН. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/sbu-vikryla-kolaborantku-yaka-dopomagala-okupantam-pid-chas-okupatsiyi-hersonschini-2422543.html> (дата звернення: 10.11.2024).
10. Деякі питання діяльності Міністерства культури та інформаційної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2019 р. №885. Дата оновлення: 01.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2024).
11. Керівництво міністерства : веб-сайт Міністерства культури та інформаційної політики. URL: <https://mcp.gov.ua/team/> (дата звернення: 10.11.2024).
12. Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки : Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> (дата звернення: 10.11.2024).
13. Кримінальний кодекс України: Кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341–ІІІ. Дата оновлення: 01.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення 10.11.2024).

#### References:

1. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku «Pro Stratehiuu informatsiinoi bezpeky»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 28.12.2021 r. №685/2021 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated October 15, 2021, "On the Information Security Strategy": Presidential Decree of Ukraine No. 685/2021 of December 28, 2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#n14> [in Ukrainian].
2. Denysenko, K.V., Shamruk, N.B., & Borko, I.S. (2022). Suchasnyi stan zabezpechennia tsyfrovoyh ta informatsiinyh prav uviaznenykh v ustanovah vykonannya pokaran ta slidchyh izoliatorah [The current state of ensuring digital and information rights of prisoners in penal institutions and detention centers]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Actual Problems of Domestic Jurisprudence*, (3), 92-97 [in Ukrainian].
3. How to Resist Russian Propaganda on a Tight Budget. *Bloomberg*. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/view/articles/2017-09-13/how-to-resist-russian-propaganda-on-a-tight-budget> [in English].
4. Potuzhna i toksychna propaganda. Vplyv rosiiskykh ZMI v okupatsii posyliuietsia? [Powerful and toxic propaganda: Is the influence of Russian media in the occupation increasing?]. *Radio Svoboda – Radio Liberty*. Retrieved from: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovyarosyyska-propahanda-khersonshchyna-zaporizhzhya-okupatsiya/32013468.html> [in Ukrainian].
5. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 r. № 254k/96-VR. Data onovlennia: 01.01.2020 [Constitution of Ukraine as of June 28, 1996, No. 254k/96-VR. Updated: January 1, 2020]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. Pryvyd natsyzmu v Ukraini: yak kremliivska vlada desiatylittiamy pratsiuvala z kolaborantamy [The ghost of Nazism in Ukraine: how the Kremlin worked with collaborators for decades]. *Ukrainska Pravda – Ukrainian Truth*. Retrieved from: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/04/13/7339061/> [in Ukrainian].





7. Kuleba, D. (2022). *Viina za realnist: yak peremahaty u sviti feikiv, pravd i spilnot* [The war for reality: how to win in the world of fakes, truths, and communities]. (3rd ed.). Kyiv: Knyholav [in Ukrainian].

8. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy vid 02.10.1992 r. № 2657-XII. Data onovlennia: 27.07.2023 [On information: Law of Ukraine as of October 2, 1992, No. 2657-XII. Updated: July 27, 2023]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#n182> [in Ukrainian].

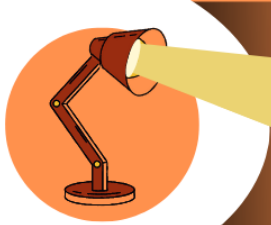
9. SBU vykryla kolaborantku, yaka dopomagala okupantam pid chas okupatsii Khersonshchyny [The Security Service of Ukraine exposed a collaborator who assisted occupiers during the occupation of the Kherson region]. *TSN*. Retrieved from: <https://tsn.ua/ukrayina/sbu-vikryla-kolaborantku-yaka-dopomagala-okupantam-pid-chas-okupatsiyi-hersonschini-2422543.html> [in Ukrainian].

10. Deiaki pytannia diialnosti Ministerstva kultury ta informatsiinoi polityky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.10.2019 r. №885. Data onovlennia: 01.11.2023 [Certain issues of the Ministry of Culture and Information Policy: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 885 dated October 16, 2019. Updated: November 1, 2023]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

11. Kerivnytstvo ministerstva [Leadership of the Ministry]. *Ministerstvo kultury ta informatsiino polityky – Ministry of Culture and Information Policy*. Retrieved from: <https://mcip.gov.ua/team/> [in Ukrainian].

12. Prezentovano Tsentр stratehichnyh komunikatsii ta informatsiinoi bezpeky [The Center for Strategic Communications and Information Security has been presented]. *Uriadovyi portal – Government Portal*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> [in Ukrainian].

13. Kryminalnyi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 05.04.2001 r. № 2341–III. Data onovlennia: 01.11.2024 [Criminal Code of Ukraine: Code of Ukraine as of April 5, 2001, No. 2341-III. Updated: November 1, 2024]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian].



УДК 343.8:331.108(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-122-132](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-122-132)

**Зінчук Юлія Олександрівна** аспірант, Науково-дослідний інститут публічного права, Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9116-9148>

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ І ЗАВДАНЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу проблеми кадрової політики в Державній кримінально-виконавчій службі України (ДКВС України). Основну увагу зосереджено на питаннях професійного зростання персоналу, раціонального використання людських ресурсів та забезпечення безперебійної роботи установ виконання покарань. Підкреслено важливість модернізації кадрового забезпечення, що включає як підготовку висококваліфікованих кадрів, так і створення умов для їх професійного розвитку. Визначено низку перешкод у кадровій політиці ДКВС України, серед яких висока плинність кадрів, нестача високкваліфікованих працівників, етичні порушення та прояви корупції. Для підвищення ефективності роботи системи пропонується адаптація до міжнародних стандартів, що вимагає залучення сучасних технологій управління, інтеграції правових знань та професійних навичок працівників. Розглянуто важливість розробки професіограм — кваліфікаційних моделей, що описують обов'язкові якості співробітників, а також психограм, які окреслюють психологічні характеристики, необхідні для службових завдань. Зазначено, що оптимізація кадрової політики — це багаторівневий процес, який включає правове, організаційне та адміністративне забезпечення. Вказано, що оптимізація кадрової політики — ключ до ефективності ДКВС. У статті узагальнено, що ефективна кадрова політика ДКВС України виступає фундаментальною умовою стабільного функціонування пенітенціарної системи, оскільки сприяє формуванню та збереженню висококваліфікованого, мотивованого персоналу. Такі кадри володіють необхідними компетенціями для впровадження інноваційних підходів у діяльність служби, що є особливо важливим у контексті динамічних змін у суспільстві.

**Ключові слова:** персонал Державної кримінально-виконавчої служби, кадрова політика, органи та установи Державної кримінально-виконавчої служби України, пенітенціарна система, кадри, суб'єкти підготовки кадрів, Державна кримінально-виконавча служба України, публічна служба, особи рядового та начальницького складу ДКВС України, державний службовець, спеціальна служба.





Zinchuk Yuliia Oleksandrivna postgraduate student, Public Law Research Institute, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9116-9148>

## CURRENT ISSUES OF FORMING DIRECTIONS AND TASKS OF THE PERSONNEL POLICY OF BODIES AND INSTITUTIONS OF THE STATE PENITENTIARY SERVICE OF UKRAINE

**Abstract.** The article addresses the analysis of personnel policy issues in the State Criminal and Executive Service of Ukraine (SCES of Ukraine). The focus is on the professional development of personnel, efficient use of human resources, and ensuring the uninterrupted operation of correctional institutions. Emphasis is placed on the importance of modernizing personnel provision, encompassing both the preparation of highly qualified staff and the creation of conditions for their professional growth. A range of obstacles within SCES of Ukraine personnel policy is identified, including high employee turnover, a shortage of qualified professionals, ethical violations, and instances of corruption. To enhance system efficiency, it is proposed to adapt to international standards, requiring the integration of modern management technologies, legal knowledge, and professional skills. The importance of developing professionograms — qualification models describing essential qualities of personnel — and psychograms, outlining psychological traits needed for service tasks, is explored. The article indicates that optimizing personnel policy is a multi-tiered process involving legal, organizational, and administrative support. It is noted that personnel policy optimization is fundamental to the effectiveness of SCES of Ukraine. In conclusion, the article emphasizes that an effective personnel policy in SCES of Ukraine is essential for the stable operation of the penitentiary system, as it facilitates the formation and retention of a highly skilled, motivated workforce. Such personnel possess the competencies necessary to implement innovative approaches within the service, which is particularly critical given the dynamic changes in society.

**Keywords:** personnel of the State Criminal and Executive Service, personnel policy, SCES of Ukraine bodies and institutions, penitentiary system, staffing, training entities, State Criminal and Executive Service of Ukraine, public service, rank-and-file and command staff of SCES of Ukraine, public servant, special service.

**Постановка проблеми.** Професійне зростання персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України (далі – ДКВС України) залежить від низки важливих чинників, серед яких державна кадрова політика, що посідає чільне місце в системі публічного управління. Кадрова політика в органах та установах ДКВС України є важливим елементом в системі виконання кримінальних покарань, адже неможливе виправлення та ресоціалізація засуджених



без суб'єктів, що безпосередньо реалізують державну політику в сфері виконання покарань. Основний акцент у кадровій політиці ДКВС України робиться на управлінні людськими ресурсами, що охоплює: по-перше, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення підготовки фахівців високого рівня, по-друге, ефективний розподіл кадрових сил персоналу у структурних підрозділах органів та установ виконання покарань, і по-третє, раціональне використання персоналу для досягнення максимальної ефективності.

На сьогодні ДКВС України, має певні проблеми, такі як: плинність кадрів, нестача кадрового забезпечення підрозділів, корупційні прояви та порушення етичної поведінки окремими особами, тощо. Виникає питання щодо оптимізації кадрового забезпечення, що є складним процесом та передбачає поетапне здійснення комплексу організаційно-управлінських, науково-дослідних, політичних та законодавчих заходів. Це необхідно для формування ефективного механізму функціонування органів та установ, які відповідають за напрямок виконання кримінальних покарань в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі напрямки формування і реалізації кадрової політики, особливості правового статусу персоналу органів та установах виконання покарань досліджували такі вчені як: Галай А.О., Зливно С.В., Сикал М.М., Гречанюк С.К., Аніщенко В.О., Кисельов Д.В. та ін. Незважаючи на значний науковий доробок, низка вкрай важливих аспектів належно теоретично не узагальнено, відсутні комплексні дослідження присвячені визначенню напрямів та завдань кадрової політики органів та установ ДКВС України.

**Метою статті** є виявлення актуальних проблем формування напрямів і завдань кадрової політики органів та установ Державної кримінально-виконавчої служби України.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси пов'язані з євроінтеграційним поступом України та пошуку нового реформаційного вектору діяльності ДКВС України потребують вирішення низки проблем, пов'язаних із удосконаленням професійної діяльності персоналу ДКВС України, як такої категорії, що здійснює комплекс заходів щодо забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави, протидії злочинності та покращення взаємодії служби з населенням. Необхідно адаптувати форми й методи роботи до європейських та міжнародних стандартів.

Кисельов Д.В. вказує, що: “проблематика забезпечення безпеки суспільства, держави, людини, громадянина, організацій та інших суб'єктів є актуальною в будь-який час і розглядається на державному та міждержавному рівнях. Не виняток – пенітенціарна безпека. Саме функції держави в реалізації державної політики у сфері забезпечення виконання кримінальних покарань, ізоляції злочинців, соціальної адаптації засуджених та подальшої реінтеграції



їх у суспільство покладаються на пенітенціарний персонал, який у процесі виконання посадових обов'язків вступає в службові та трудові відносини” [1, с. 269].

А відтак, у сучасному українському суспільстві людська особистість, її життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність і безпека вважаються найвищими соціальними цінностями.

Функції ДКВС України охоплюють захист суспільства та превентивний вплив на засуджених, забезпечення правової охорони, соціальної допомоги та нейтралізацію наслідків для успішної реабілітації осіб, що відбули покарання. Цілісність роботи системи підтримується також регулятивною, координаційною та інформаційною функціями, що сприяють ефективній взаємодії та прозорості у діяльності [2, с. 400].

До органів, що мають особливу роль у державному управлінні, належить і ДКВС України і це є єдиним державним органом, на який покладається згідно з ст. 1 Законі України «Про Державну кримінально-виконавчу службу України» завдання щодо здійснення єдиної державної політики у сфері виконання кримінальних покарань [3].

Для того щоб належним чином реалізовувалась державна політика у сфері виконання кримінальних покарань, необхідно створити належну систему управління такими органами та установами, систему кадрового потенціалу, що забезпечить виконання останьозгаданих завдань. Необхідно також підкреслити, що система управління органами та установами є досить складною і часто виявляється недостатньо ефективною. Як справедливо зауважують С. В. Зливко та М. М. Сикал – це особливий вид діяльності спеціально створених апаратів та спеціально призначених посадових осіб щодо упорядкування системи органів та установ, забезпечення її оптимального функціонування й розвитку для ефективного вирішення завдань із реалізації єдиної державної політики у сфері виконання кримінальних покарань, що поставлені перед нею [4, С. 26].

У процесі підготовки фахівців для пенітенціарної системи особливий акцент необхідно робити на професійну юридичну підготовку — знаннях законів, норм і правил, без яких неможливо ефективно виконувати завдання та посадові обов'язки, що безпосередньо визначенні принципами діяльності ДКВС України. До таких принципів належать: повага до людської гідності та прав, дотримання законності, забезпечення реабілітації та соціальної адаптації осіб, відкритість і прозорість у діях, нейтральність і неупередженість, а також взаємодія з громадськістю на основі партнерства.

Робота персоналу пенітенціарної системи вимагає багатофункціональності: у своїй діяльності він застосовує навички юридичної оцінки поведінки осіб, основ адміністрування та організації праці, управління персоналом, ведення правової документації із використанням сучасних інформаційних



технологій, а також етики професійного спілкування. Це передбачає інтеграцію знань з різних галузей права, педагогіки, психології та соціології для створення ефективної системи навчання та розвитку. У сучасних умовах, з огляду на потреби реформування пенітенціарної системи, існує конкретна необхідність у професійному розвитку персоналу, що відображає реалії та виклики правової системи.

Професійний розвиток персоналу ДКВС України обумовлений ускладненням характеру і змісту роботи в системі виконання покарань. Вочевидь, професіоналізація державної служби в цій сфері є наслідком якісних та кількісних змін, що відбуваються у службовій та трудовій діяльності, зокрема виникнення нових спеціальностей і професій, появи відповідної літератури та формування професійних спільнот. Також важливим є впровадження сучасних технологій, що покращують інтеграцію працівників у професійну діяльність, а також їхній розвиток як фахівців у галузі виконання покарань. Поняття «професіоналізація» включає в себе зміни, які відбуваються в структурі праці, зокрема у вимогах до спеціалістів, їхніх здібностях та якостях. Пропонуємо професіоналізацію розглядати як динамічний процес, завдяки якому у публічного службовця формується готовність до професійної діяльності. Цей процес також відображає розвиток особистості працівника під час підготовки до професійної діяльності та виконання специфічних обов'язків в умовах, які вимагають високого рівня професіоналізму.

Розвиток кадрового потенціалу ДКВС України безпосередньо пов'язаний з мотивацією працівників. Наприклад, деякі співробітники прагнуть реалізувати свої здібності та професійні амбіції в рамках служби, тоді як інші розглядають цю діяльність як можливість зайняти гідну позицію в суспільстві. Треті бачать у своїй діяльності шанс вирішити фінансові питання та налагодити контакти з людьми, які можуть бути корисними в подальшому їхньому житті. Ці мотиваційні фактори є важливими рушійними силами у професійному розвитку працівників та заслуговують на увагу при формуванні кадрової політики.

Професійна компетентність офіцера ДКВС України – це динамічна комбінація набутих у закладі освіти професійних знань, умінь і навичок, ціннісних орієнтацій, професійно-важливих властивостей, мотивів, професійної спрямованості особистості та досвіду, що визначає здатність виконувати завдання щодо здійснення державної політики у сфері виконання кримінальних покарань у межах визначених за посадою повноважень, встановлених завдань та обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [5, с. 515]. Розвиток професійних навичок обумовлений тимчасовими межами активного професійного життя кожного працівника та постійною потребою в удосконаленні. Інтенсивність і динаміка прогресу будь-якої організації, залежать не лише від постійного надходження нових фахівців, готових зайняти вакантні



посади, але й від здатності працівників виконувати свої обов'язки на більш високому рівні, ніж їхні попередники. Це передбачає накопичення особистого професійного досвіду, який, у свою чергу, підвищує загальний рівень організації. Темпи приросту професійних знань та навичок працівників установ виконання покарань є критично важливими для стабільного і динамічного розвитку системи. Ігнорування цих факторів може негативно позначитися на ефективності діяльності служби, правосвідомості громадян і загальному стані суспільства.

Професійна діяльність персоналу ДКВС України повинна оцінюватись з двох ключових аспектів: по-перше, необхідно враховувати індивідуальні характеристики і властивості кожного працівника; по-друге, важливо розглянути особливості колективу, в якому він працює. Лише комплексний підхід до оцінки обох цих елементів дозволить отримати максимально об'єктивне уявлення про ефективність їхньої роботи. Часто результати діяльності залежать від взаємодії як індивідуальних якостей, так і групових характеристик. У сучасних умовах, коли загрози для суспільства є досить високими, змінюються також принципи функціонування установ ДКВС України. Це включає визначення нового «сенсу» діяльності, зокрема, структурні адаптації, професіоналізацію кадрів, впровадження нових практик та оснащення, що суттєво впливають на реалізацію поставлених завдань та виконання покладених функцій.

Важливими аспектами організаційно-правового механізму та алгоритму оптимізації кадрового забезпечення ДКВС України є: 1) професіоналізм персоналу; 2) знання чинної нормативно-правової бази; 3) інтеграція теоретичних знань у практичну діяльність; 4) здатність адекватно реагувати як у звичайних, так і в нестандартних ситуаціях; 5) володіння технологіями управління у сфері виконання кримінальних покарань; 6) удосконалення законодавства, що регламентує підготовку кадрів.

Оптимізація кадрової політики в системі виконання кримінальних покарань є складним процесом, який вимагає послідовної реалізації законодавчих, організаційних, адміністративних та дослідницьких заходів. Нині, з огляду на необхідність запровадження комплексних довгострокових змін, та з метою визначення напрямів розвитку національної системи виконання кримінальних покарань відповідно до стандартів Ради Європи триває реформування пенітенціарної системи, незважаючи на широкомасштабну збройну агресію російської федерації проти України відповідно до «Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року» [6].

Сучасні моделі управління у сфері виконання кримінальних покарань пройшли значну еволюцію — від традиційних бюрократичних структур до новітніх гуманістичних підходів. Багато дослідників підкреслюють складність професійної діяльності у цій галузі, відзначаючи специфічні характеристики





менеджменту в органах та установах ДКВС України, зокрема: 1) високий рівень відповідальності та емоційної напруженості; 2) непередбачуваність багатьох управлінських рішень, які приймаються в умовах обмеженої інформації та терміновості; 3) різноманітність оперативних завдань і дій, що виконуються; 4) вплив часових рамок і жорстких організаційних умов у службовій діяльності; 5) специфіка службових взаємин, яка обумовлює реалізацію управлінських дій; 6) необхідність врахування соціально-технічних аспектів управління, включаючи технологічні, соціальні та службові компоненти під час прийняття рішень; 7) залежність ефективності управлінських дій від індивідуальних психологічних характеристик керівників; 8) прямий зв'язок результатів діяльності управлінців із різноманітними детермінантами, які знаходяться за межами їх контролю.

Досягнення успіху в реалізації мети та функцій менеджменту персоналу в органах та установах ДКВС України, особливо в умовах реформ, потребує дотримання основних функцій, а саме: 1) аналітичної — для вивчення даних та оцінки ефективності; 2) прогностичної — для визначення майбутніх потреб та тенденцій; 3) планування — для розробки стратегій та заходів, що сприятимуть досягненню цілей [7. С. 32-36]; 4) організаційної — для координації діяльності підрозділів та забезпечення ефективної взаємодії; 5) регулюючої — для встановлення норм і стандартів, що сприяють виконанню обов'язків; 6) контролюючої — для моніторингу результатів і корекції дій у разі відхилень від запланованого.

Система управління персоналом в органах та установах ДКВС України складається з чотирьох ключових компонентів: 1) розробка та реалізація алгоритму кадрової політики — формування чітких принципів і процедур для підбору та управління кадрами; 2) управлінські заходи з персоналом — впровадження ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації, інтеграцію та професійний розвиток співробітників; 3) навчання та підвищення кваліфікації — організація освітніх програм і тренінгів, що забезпечують необхідний рівень компетенцій для ефективного виконання обов'язків [8, с. 427-432]; 4) соціальний і правовий захист співробітників — забезпечення правових гарантій та соціальних пільг, які сприяють дотриманню прав та законних інтересів працівників.

Алгоритм відбору кадрів до органів та установа ДКВС України, згідно з затвердженим Порядком проведення конкурсу на службу до ДКВС України на зайняття вакантних посад, визначає структурні етапи конкурсного відбору. Цей процес передбачає кілька ключових стадій:

1) тестування: кандидати проходять оцінку на знання чинного законодавства (професійний тест), загальних здібностей (тест на загальні навички) та особистісних характеристик (психологічний тест);

2) фізичний відбір: перевірка фізичної підготовленості кандидатів, що є важливою складовою для роботи у цій сфері;



3) співбесіда: особиста зустріч, на якій оцінюється готовність та мотивація кандидата до служби [9].

Такий системний підхід забезпечує ретельний добір найкращих кадрів для виконання відповідальних функцій у сфері виконання покарань.

Особливості професійної діяльності персоналу накладають специфічні вимоги до кадрового складу. По-перше, виконання службових обов'язків у цій сфері пов'язане з реалізацією владних функцій, що вимагає від працівників високого рівня відповідальності за результати своїх рішень і дій. Це підвищує значення ретельного добору та оцінки професійних якостей кадрового потенціалу.

Щоб забезпечити ефективний добір і розподіл кадрів, необхідно створити детальні професіограми — кваліфікаційні моделі, що описують вимоги до посадових осіб [10, С. 275-283]. Професіограми повинні включати в себе важливі компетенції та навички, необхідні для виконання службових функцій. Разом з тим, доцільно їх доповнити психограмами — «психологічними портретами» спеціалістів, які визначають ключові психологічні якості особистості, що сприяють ефективній реалізації професійних обов'язків [11]. Тільки комплексний підхід до формування кадрового потенціалу дозволить забезпечити якісне виконання завдань та функцій ДКВС України.

Професіограма зазвичай об'єднує дві основні моделі:

1) модель співробітника — вона охоплює ключові професійні, ділові та особистісні якості, які є необхідними для успішного виконання обов'язків. У цій моделі детально прописуються такі характеристики, як моральні принципи, комунікабельність, стресостійкість, здатність до саморегуляції та інші важливі якості, що впливають на ефективність роботи.

2) модель посади — вона визначає основні функції, права та обов'язки, а також відповідальність працівника в рамках його служби. Ця модель включає опис специфіки діяльності, завдань, які стоять перед посадовою особою, та критерії оцінки її роботи [12, с. 648].

Таким чином, професіограма забезпечує комплексний підхід до формування кадрового потенціалу, враховуючи як індивідуальні якості працівників, так і вимоги, що ставляться до конкретних посад у ДКВС України. Це дозволяє не лише покращити добір кадрів, але й забезпечити їхнє подальше професійне зростання та розвиток.

Професіограма є важливим орієнтиром для професійної підготовки працівників ДКВС України, а також служить зразком для формування стандартів у правозастосовній та правоохоронній діяльності. Вона не лише окреслює необхідні знання та навички, але й визначає психологічні характеристики, які сприяють успішному виконанню професійних обов'язків. Таким чином, професіограма виконує роль методологічного інструменту, що забезпечує відповідність між вимогами законодавства та реальними потребами служби, а



також сприяє підвищенню ефективності діяльності правоохоронців. Це дозволяє чітко структурувати процес підготовки кадрів, забезпечуючи їх відповідність сучасним викликам у сфері виконання покарань.

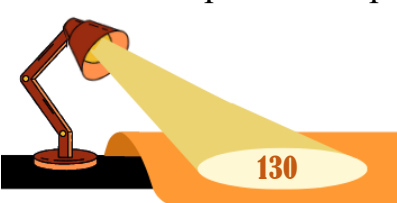
Високі вимоги, постійний контроль та перевірка виконання поставлених завдань є ефективними детермінантами кадрової роботи. По-перше, ці фактори сприяють зміцненню законності та дисципліни, а також формують почуття відповідальності за виконання доручених обов'язків. По-друге, вони унеможливають прояви байдужості, формалізму та волонтаризму серед працівників служби. По-третє, такий підхід забезпечує ефективне виконання посадових обов'язків і підвищує якість роботи в цілому. Таким чином, систематичний контроль та вимогливість є невід'ємними складовими успішної кадрової політики в органах та установах ДКВС України.

**Висновки.** У результаті аналізу наукової літератури та практичної складової, нормативно-правової бази, що обумовлюють кадрову роботу в органах та установах ДКВС України, можна зробити декілька важливих висновків. По-перше, вдосконалення нормативно-правового підґрунтя гарантує чіткість у регламентації процедур управління персоналом, що є необхідним для ефективного виконання завдань служби. По-друге, розбудова комплексної системи керування кадрами, заснована на новітніх підходах, дозволить підвищити продуктивність персоналу і покращить взаємодію між собою.

Окрім того, систематичний підхід до професійної орієнтації, добору та адаптації нових співробітників сприятиме зменшенню плинності кадрів і формуванню згуртованого колективу, здатного до ефективної роботи в умовах з постійними викликами. Запровадження ефективної системи кадрового менеджменту, що акцентує увагу на кар'єрному зростанні та професійному розвитку, підвищить мотивацію працівників.

Важливим аспектом є також використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у кадровому забезпеченні, які гарантують прозорість всіх кадрових процесів і полегшать управління даними. Створення доступної та зрозумілої мотиваційної системи, яка дозволяє оцінювати кар'єрний ріст, разом із належними умовами для професійної діяльності, стане запорукою стабільності та задоволення працівників.

Нарешті, обмін досвідом з міжнародними партнерами, щодо кращих практик у сфері кадрової політики, дозволить системі виконання кримінальних покарань впроваджувати ефективні рішення, що відповідають сучасним вимогам. Реалізація зазначених заходів не тільки сприятиме покращенню кадрової роботи, а й підвищить загальну ефективність системи та забезпечить дотримання прав людини.



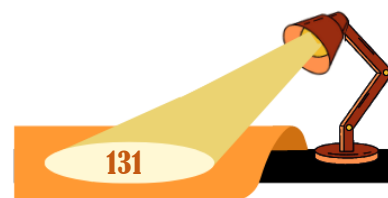


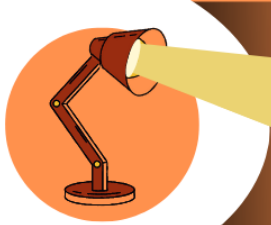
**Література:**

1. Кисельов Д. В. Правове регулювання службових і трудових відносин пенітенціарного персоналу Республіки Польща. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи в умовах воєнного стану : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 01 листопада 2023 р.) / голов. ред. В.Ф. Пузирний; Пенітенціарна академія України. Чернігів: ПАУ, 2023. 512 с. 512
2. Денисова Т. А. Мета, завдання та функції кримінально-виконавчого права. Кримінально-виконавче право: Навч. посіб. / За ред. Т. А. Денисової. Київ: Істина, 2008. 400 с.
3. Про Державну кримінально-виконавчу службу України : Закон України від 23.06.2005 р. № 2713-IV : станом на 31.03.2023 р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15#Text) (дата звернення: 04.11.2024)
4. Зливко С. В., Сикал М. М. Сутність і поняття адміністративно-правового забезпечення підготовки кадрів для пенітенціарної системи України. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Право: науковий журнал. Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів : Академія ДПтС, 2019. № 3. С. 24–29.
5. Аніщенко В. О. Теоретичні і методичні засади ступеневої професійної підготовки офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України: дис. ...д-ра пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2020. 515 с.
6. Стратегія реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2022 № 1153-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2022-%D1%80#n10> (дата звернення: 04.11.2024).
7. Гречанюк С. К. Планування як одна з функцій управління установами та органами державної кримінально-виконавчої служби України. *Юридична Україна*. 2010, (6). С. 32-36.
8. Петровська Ю. М., Пузирний В.Ф. Формування ефективної моделі підготовки персоналу пенітенціарної системи України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. (4), С. 427-432.
9. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на службу до Державної кримінально-виконавчої служби України на зайняття вакантних посад: Наказ Міністерства юстиції України від 27.02.2020 № 701/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0222-20#Text> (дата звернення: 05.11.2024).
10. Галак М. Професіограма працівників сфери управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. 1 (73). С. 275-283.
11. Герух Л.І. Психологічні особливості професійної самореалізації менеджерів. Кваліфікаційна робота освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр. Національний університет «Києво-Могилянська академія» факультет соціальних наук і соціальних технологій. Кафедра психології та педагогіки. 2020. 55 с. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/18487>.
12. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.

**References:**

1. Kyselov, D. V. (2023). Pravove rehuliuвання sluzhbovykh i trudovykh vidnosyn penitentsiarnoho personalu Respubliky Polshcha [Legal regulation of employment and labor relations of penitentiary personnel in the Republic of Poland]. *Intehratsiia teorii u praktyku: problemy, poshuky, perspektvyv v umovakh voiennoho stanu: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Chernihiv, November 1, 2023) / ed. V. F. Puzyrnyi; Penitentiary Academy of Ukraine. Chernihiv: PAU, 512 [in Ukrainian].
2. Denysova, T. A. (2008). Meta, zavdannia ta funktsii kryminalno-vykonavchoho prava [Goals, objectives, and functions of criminal-executive law]. *Kryminalno-vykonavche pravo: Navch. posib.* / ed. T. A. Denysova. Kyiv: Istyna, 400 [in Ukrainian].





3. Pro Derzhavnu kryminalno-vykonavchu sluzhbu Ukrainy [On the State Criminal-Executive Service of Ukraine]: Law of Ukraine from June 23, 2005, № 2713-IV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15#Text> (accessed: November 4, 2024) [in Ukrainian].

4. Zlyvko, S. V., & Sykal, M. M. (2019). Sutnist i poniattia administratyvno-pravovoho zabezpechennia pidhotovky kadriv dlia penitentsiarnoi systemy Ukrainy [The essence and concept of administrative-legal support for personnel training for the penitentiary system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Siversshchyny. Seriya: Pravo: naukovyi zhurnal*. Chernihiv: Academy of the State Penitentiary Service, (3), 24–29 [in Ukrainian].

5. Anishchenko, V. O. (2020). Teoretychni i metodychni zasady stupenevoi profesiinoi pidhotovky ofitseriv Derzhavnoi kryminalno-vykonavchoi sluzhby Ukrainy [Theoretical and methodological foundations of staged professional training of officers of the State Criminal-Executive Service of Ukraine] (Doctoral dissertation). *Khmelnyskyi*, 515 [in Ukrainian].

6. Stratehiia reformuvannia penitentsiarnoi systemy na period do 2026 roku [Strategy for the reform of the penitentiary system until 2026]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, December 16, 2022, № 1153-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2022-%D1%80#n10> (accessed: November 4, 2024) [in Ukrainian].

7. Hrechaniuk, S. K. (2010). Planuvannia yak odna z funktsii upravlinnia ustanovamy ta orhanamy derzhavnoi kryminalno-vykonavchoi sluzhby Ukrainy [Planning as one of the functions of managing institutions and bodies of the State Criminal-Executive Service of Ukraine]. *Yurydychna Ukraina*, (6), 32–36 [in Ukrainian].

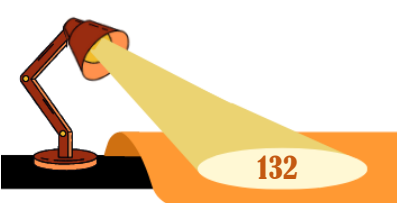
8. Petrovska, Yu. M., & Puzyryni, V. F. (2024). Formuvannia efektyvnoi modeli pidhotovky personalu penitentsiarnoi systemy Ukrainy [Formation of an effective model for training personnel of the penitentiary system of Ukraine]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, (4), 427–432 [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na sluzhbu do Derzhavnoi kryminalno-vykonavchoi sluzhby Ukrainy na zainiattia vakantnykh posad [On approving the procedure for conducting a competition for the State Criminal-Executive Service of Ukraine for vacant positions]: Order of the Ministry of Justice of Ukraine, February 27, 2020, № 701/5. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0222-20#Text> (accessed: November 5, 2024) [in Ukrainian].

10. Halak, M. (2024). Profesiograma pratsivnykiv sfery upravlinnia personalom [Professional profile of personnel management workers]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1(73), 275–283 [in Ukrainian].

11. Herukh, L. I. (2020). Psykholohichni osoblyvosti profesiinoi samorealizatsii menedzheriv [Psychological aspects of professional self-realization of managers]. Bachelor's qualification paper. National University of "Kyiv-Mohyla Academy," Faculty of Social Sciences and Social Technologies, Department of Psychology and Pedagogy. Available at <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/18487> [in Ukrainian].

12. Kisil, Z. R., & Shvets, D. V. (2023). Psykholohiia upravlinnia: Navchalnyi posibnyk u skhemakh, tablytsiakh, komentariakh [Management psychology: A textbook in diagrams, tables, comments]. Odesa: Publishing House of ODUVS, 208 [in Ukrainian].





УДК 343.988

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-133-145](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-133-145)

**Кагляк Інна Іллівна** кандидат юридичних наук, старший викладач права, Вінницький національний аграрний університет, тел.: (098) 375-59-50, <https://orcid.org/0009-0006-8976-3072>

## РОЗСЛІДУВАННЯ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДОПИТІВ

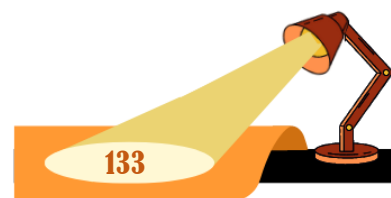
**Анотація.** Стаття присвячена актуальній проблемі проведення допитів під час розслідування воєнних злочинів в умовах воєнного стану. Проаналізовано нормативно-правову базу України, джерела міжнародного гуманітарного права, що регламентують порядок проведення слідчих дій у таких провадженнях. Здійснено комплексний аналіз теоретичних засад допиту. За допомогою порівняльного аналізу та огляду наукової літератури визначено особливості проведення допитів в умовах воєнного стану.

Розглянуто важливі теоретичні проблеми криміналістики, такі як відсутність єдиного визначення поняття допиту, адаптація його методик до міжнародних норм і забезпечення прав учасників кримінального провадження. Досліджено специфіку підготовки до допиту, тактичні особливості роботи з потерпілими, свідками та підозрюваними у розслідуванні воєнних злочинів. Здійснено аналіз нормативного регулювання та практичних аспектів проведення допитів, у тому числі з використанням технічних засобів фіксації та відеоконференцій. Проаналізовано практичні проблеми, з якими стикаються слідчі при проведенні допитів в умовах воєнного стану.

Наголошено на особливій ролі допиту у формуванні доказової бази, яка може бути використана як національними судами, так і міжнародними судовими інституціями. Акцентовано увагу на необхідності вдосконалення методів допиту, враховуючи специфіку воєнного стану, міжнародні стандарти та психологічні особливості учасників процесу. Сформульовано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення методики проведення допитів, які можуть бути корисні для слідчих органів.

Зроблено висновки про те, розслідування воєнних злочинів потребують особливих підходів до проведення допитів. Війна ускладнює слідчий процес, а це вимагає від слідчих високої кваліфікації та застосування спеціальних методик. Для забезпечення ефективного розслідування, дотримання міжнародних стандартів необхідно вдосконалювати методику проведення допитів.

**Ключові слова:** допит, воєнний стан, докази, свідки, потерпілі, підозрювані, тактика допиту, міжнародне гуманітарне право.





**Kahliak Inna Illivna** Candidate of Law Sciences, Senior teacher of Law, Vinnytsia National Agrarian University, tel.: (098) 375-59-50, <https://orcid.org/0009-0006-8976-3072>

## INVESTIGATION OF WAR CRIMES IN UKRAINE: FEATURES OF CONDUCTING INTERROGATIONS

**Abstract.** The article is devoted to the actual problem of conducting interrogations during the investigation of war crimes under martial law. The regulatory and legal framework of Ukraine, the sources of international humanitarian law, which regulate the procedure for conducting investigative actions in such proceedings, are analyzed. A comprehensive analysis of the theoretical foundations of the interrogation was carried out. With the help of a comparative analysis and a review of scientific literature, the peculiarities of conducting interrogations in wartime conditions were determined.

Considered important theoretical problems of criminology, such as the lack of a single definition of the concept of interrogation, adaptation of its methods to international norms and ensuring the rights of participants in criminal proceedings. The specifics of preparation for interrogation, tactical features of working with victims, witnesses and suspects in the investigation of war crimes were studied. An analysis of normative regulation and practical aspects of conducting interrogations, including the use of technical means of recording and video conferencing, was carried out. The practical problems faced by investigators when conducting interrogations under martial law are analyzed.

The special role of interrogation in the formation of the evidence base, which can be used both by national courts and international judicial institutions, is emphasized.

Attention is focused on the need to improve interrogation methods, taking into account the specifics of the state of war, international standards and psychological characteristics of the participants in the process. A number of practical recommendations for improving the methodology of interrogations, which may be useful for investigative bodies, have been formulated.

It was concluded that investigations of war crimes require special approaches to interrogations. The war complicates the investigative process, and this requires highly qualified investigators and the use of special methods. To ensure an effective investigation and compliance with international standards, it is necessary to improve the methodology of conducting interrogations.

**Keywords:** interrogation, martial law, evidence, witnesses, victims, suspects, interrogation tactics, international humanitarian law.

**Постановка проблеми.** З початком війни з рф проблема розслідування воєнних злочинів для нашої держави є гострою та актуальною. Для ефектив-



ного розслідування та притягнення винних до відповідальності необхідно збирати надійні та достовірні докази, а допит є одним з основних інструментів у цьому процесі. Воєнні дії створюють особливі, складні умови для проведення допитів, такі як психологічний стан учасників, наявність фізичної небезпеки для слідчих та свідків, обмежений доступ до інформації та документації, необхідність оперативного збору доказів, неможливість допитати підозрюваних тощо.

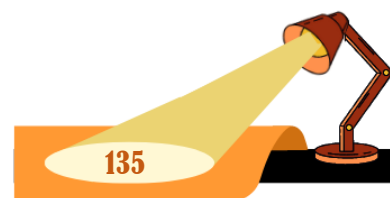
Водночас для ефективного розслідування необхідно дотримуватися міжнародних стандартів при проведенні допитів. Як показала практика, існуючі законодавчі акти та методики проведення допитів не повністю відповідають реаліям воєнного часу. Необхідно вносити до нормативної бази відповідні зміни, вдосконалювати тактику ведення допиту, забезпечуючи при цьому дотримання прав людини та ефективність розслідувань. Вивчення проблеми методики та тактики допиту при розслідуваннях воєнних злочинів сприятиме його ефективності, розкриттю воєнних злочинів, притягненні винних до відповідальності, що має велике значення для відновлення справедливості та запобігання подібних злочинів у майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальні організаційно-правові, процесуальні, тактичні та психологічні проблеми допиту досліджували такі відомі вчені криміналісти та процесуалісти як В. Весельський, В. Гончаренко, В. Коновалова, В. Кузьмічов, В. Тищенко, В. Шепітько, проте ґрунтовних теоретичних досліджень тактики допиту у справах про воєнні злочини не проводилось. Окремі аспекти щодо цієї проблеми досліджували М. Бондаренко, І. Бурдига, О. Кравчук, І. Клименко, М. Цуцкірідзе, Ю. Орлов та інші, однак, зважаючи на актуальність теми, існує необхідність у подальших дослідженнях.

**Мета статті:** дослідити особливості проведення допитів при розслідуванні воєнних злочинів, визначити необхідні зміни в законодавстві та практиці проведення слідчих дій з метою забезпечення збору достовірних доказів та дотримання прав людини.

**Виклад основного матеріалу.** Умови воєнного стану вимагають постійного вдосконалення методів проведення допитів, які є невід'ємною частиною розслідування воєнних злочинів. Важкі умови війни ставлять перед слідством додаткові виклики, а особливості воєнного стану вимагають розробки спеціальних підходів до проведення допитів у справах про воєнні злочини.

Воєнні злочини - це злочини міжнародного характеру, які порушують фундаментальні принципи гуманітарного права. За скоєння таких злочинів передбачена відповідальність як на національному, так і на міжнародному рівні. В Україні кримінальна відповідальність за дії, які кваліфікуються на міжнародному як воєнні злочини, передбачена Кримінальним кодексом, який оперує терміном «порушення законів та звичаїв війни».





Розслідування таких злочинів здійснюється в загальному порядку, хоча може мати певні особливості. Слідчі дії та заходи забезпечення кримінального провадження мають деякі особливості їх санкціонування та проведення, з огляду на воєнний стан та особливості вчинюваних злочинів. Однією з таких особливостей є потреба у фіксуванні доказів не лише в межах національного провадження, але і з огляду на можливе подальше використання їх у міжнародних судових установах.

Криміналістичні методи, зокрема допит, відіграють визначальну роль у розслідуванні воєнних злочинів. Отримана у ході допиту інформація, в поєднанні з іншими доказами, дозволяє побудувати об'єктивну картину злочину та забезпечити притягнення винних до відповідальності.

Слід наголосити на тому, що поняття допиту в криміналістиці є фундаментальним поняттям. Однак серед науковців немає чіткого визначення поняття допиту як слідчої (розшукової) дії. Це пов'язано насамперед з динамічністю кримінального процесу, змінами в законодавстві та появою нових технологій і методик розслідування. Різні наукові школи та окремі вчені пропонують свої визначення поняття допиту, що ускладнює формулювання єдиного визначення.

На нашу думку, чітке розуміння поняття допиту є дуже важливим, адже дозволить уникнути розбіжностей та забезпечує ефективну взаємодію між різними учасниками кримінального процесу. Визначення допиту має бути комплексним і охоплювати всі його аспекти. Розглянемо декілька найбільш точних, на нашу думку, визначень.

Зокрема Корфанов А. дає таке визначення допиту: це процесуальна дія, яка являє собою регламентований кримінально-процесуальними нормами інформаційно-психологічний процес спілкування осіб, що беруть в ньому участь, спрямований на отримання інформації про відомі допитуваному факти, що мають значення для встановлення істини по справі. Допит є найбільш поширеною слідчою дією, за допомогою якої отримується доказова інформація. Допит є багатоплановою і складною дією [1, с.50].

Чорноус Ю. та Власенко С. визначають допит як вербальну слідчу (розшукову) дію, яка...дає змогу отримати доказову інформацію, проте потребує врахування тактичних і психологічних особливостей його проведення. Допит полягає у застосуванні тактичних прийомів та їх комбінацій, спрямованих на встановлення психологічного контакту й подолання протидії розслідуванню кримінальних правопорушень [2, с.74].

На думку Готвянської М. допит - регламентований кримінально-процесуальними нормами інформаційно-психологічний процес взаємодії учасників допиту з метою отримання повної та неупередженої інформації про відомі допитуваному факти, що матимуть значення для встановлення істини в кримінальному провадженні [3, с. 247].



Розслідування воєнних злочинів в Україні потребує належного нормативного врегулювання та запровадження чітких механізмів протидії цьому виду кримінальних правопорушень. Відповідно до норм міжнародного гуманітарного права, українське законодавство закріпило в Кримінальному кодексі України положення, яке передбачає притягнення до відповідальності осіб, визнаних воєнними злочинцями.

У міжнародному праві воєнні злочини визначаються як серйозні порушення норм міжнародного гуманітарного права, за які винні несуть відповідальність як на національному, так і на міжнародному рівнях. Ці злочини належать до категорії найтяжчих міжнародних правопорушень поряд із геноцидом, злочином агресії та злочинами проти людяності. На виконання вимог міжнародної спільноти щодо забезпечення дотримання норм міжнародного гуманітарного права на території України, Верховна Рада України внесла до Кримінального кодексу України (КК України) статтю 438 «Порушення законів та звичаїв війни»[4]. Ця стаття передбачає покарання за вчинення воєнних злочинів, спрямоване на гарантування належного захисту прав. Проте чітке визначення поняття воєнного злочину та вичерпний перелік таких злочинів в українському законодавстві, на жаль, відсутні.

Порядок проведення допиту визначається відповідно до вимог Кримінального процесуального кодексу України (КПК) (статті 95-97, 103-108, 223-227, 232, 333, 336, 351-354, 356) [5].

Законом України «Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо удосконалення порядку здійснення кримінального провадження в умовах воєнного стану» від 14.04.2022 [6] було змінено назву розділу IX-1 КПК України на «Особливий режим досудового розслідування, судового розгляду в умовах воєнного стану». Таким чином, законодавець акцентував увагу на специфіці кримінальної процесуальної діяльності в умовах саме цього особливого правового режиму.

Вивчення та аналіз ст. 615 КПК України дає змогу визначити такі особливості проведення допиту свідка та потерпілого, що здійснюються в умовах воєнного стану: 1) проведення допиту свідка, потерпілого, у тому числі одночасного допиту двох чи більше вже допитаних осіб, у кримінальному провадженні, що здійснюється в умовах воєнного стану, з фіксуванням ходу і результатів за допомогою доступних технічних засобів відеофіксації, що закладає підґрунтя для подальшого використання показань як доказів у суді.

Доцільним вбачається при допиті потерпілої особи запитати згоду на використання її показань в міжнародних судових інстанціях, при цьому потерпіла особа може надати таку згоду на використання всіх показань або дозволити їх використання без зазначення її персональних даних; можливість використання технічних засобів (відео-, аудіозв'язку) для забезпечення дистанційної участі захисника у проведенні окремої процесуальної дії у разі





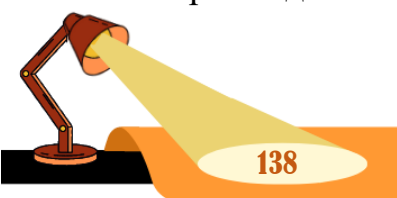
неможливості його явки. Вбачається, що зазначене нововведення має стосуватись тих процесуальних дій, які у кримінальному провадженні за участю конкретного захисника проводяться не вперше. Інакше, наприклад, складно уявити яким чином може бути забезпечено право захисника до першого допиту підозрюваного мати з ним конфіденційну зустріч (ч. 5 ст. 46 КПК України), якщо такий захисник у першому допиті бере дистанційну участь; право дізнавача, слідчого, прокурора особисто здійснювати переклад пояснень, показань або документів, якщо він володіє однією з мов, якими володіє підозрюваний, потерпілий.

При цьому участь перекладача для перекладу пояснень, показань або документів підозрюваного, потерпілого має бути забезпечена за першої можливості; обов'язок дізнавача, слідчого чи прокурора в обов'язковому порядку зберігати в електронній формі копії матеріалів кримінальних проваджень, досудове розслідування в яких здійснюється в умовах воєнного стану. Це означає і збереження електронних копій протоколів усіх проведених у кримінальному провадженні слідчих (розшукових) дій. Зокрема, якщо при їх проведенні фіксування додатковими засобами фото-, відео- чи аудіофіксації не проводилось. У таких випадках вбачається необхідним після завершення процесуальних дій виготовляти їх цифрові копії шляхом сканування чи фотографування [7, с.339-340].

Відповідно до абз. 2 ч. 11 ст. 615 КПК України, показання, отримані під час допиту підозрюваного, включаючи одночасний допит двох чи більше вже допитаних осіб у кримінальному провадженні, що здійснюється в умовах воєнного стану, можуть бути використані як докази в суді лише за умови, що у допиті брав участь захисник. Хід і результати допиту фіксувалися за допомогою доступних технічних засобів відеофіксації. Таким чином, при підготовці до допиту слід забезпечити наявність технічно справних засобів для фіксації та обов'язково залучити захисника. У разі, якщо затриману особу неможливо доставити до слідчого судді або суду у строки, передбачені ст. 211 КПК України, під час воєнного стану розгляд клопотання про обрання запобіжного заходу проводиться із використанням доступних засобів відеозв'язку, які забезпечують дистанційну участь затриманої особи (абз. 3 п. 6 ч. 1 ст. 615 КПК України)[5].

Саме з використанням відеоконференції можна проводити допит свідків і потерпілих під час розслідування воєнних злочинів, оскільки дуже часто свідки та потерпілі перебувають за межами України.

Ефективне розслідування воєнних злочинів неможливе без забезпечення високих процесуальних гарантій для всіх учасників кримінального провадження. Дотримання міжнародних стандартів у цій сфері є запорукою того, що докази, отримані в ході розслідування, будуть визнані достовірними на міжнародному рівні. Зокрема, проведення допитів відповідно до міжнародних норм є одним із ключових елементів забезпечення таких гарантій.





Приміром, при допиті свідка воєнних злочинів і пов'язаних з війною кримінальних правопорушень йому слід роз'яснювати його права і обов'язки, передбачені ст. 66 КПК України, що відповідають ст. 55 Римського статуту.

Під час допиту потерпілого враховується, що відповідно до ст. 56–57 КПК України, надання показань є його правом, а не обов'язком. Окрім цього, необхідно роз'яснити потерпілому права, визначені ст. 55 Римського статуту, на додаток до тих, що передбачені згаданими статтями КПК.

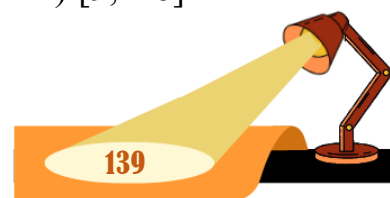
Що стосується підозрюваного, йому також повідомляється про його права, передбачені ст. 55 Римського статуту. Слід зазначити, що перелік прав, про які слід його повідомити, ширший ніж для свідка і потерпілого.

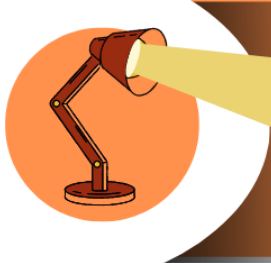
Відповідно до ч. 2 ст. 55 Римського статуту до початку допиту підозрюваному повідомляють про такі права: а) бути поінформованим про те, що є підстави вважати, що ним було вчинено злочин, який підпадає під юрисдикцію Міжнародного кримінального суду; б) зберігати мовчання, при цьому таке мовчання не береться до уваги під час визначення винуватості або невинуватості; в) користуватися допомогою захисника за власним вибором або, якщо підозрювана особа не має захисника, допомогою призначеного їй захисника в кожному випадку, коли цього вимагають інтереси правосуддя, і без будь-якої оплати, якщо в цієї особи немає достатніх коштів на це; та г) бути допитаною у присутності адвоката, якщо тільки ця особа за власним бажанням не відмовилася від свого права на послуги адвоката [8].

Вважаємо за доцільне наголосити на необхідності в окремих випадках під час досудового розслідування проводити допит свідка, потерпілого за правилами допиту в судовому засіданні, визначеними ст. 225 КПК України, що відповідають правилам їх допиту під час судового розгляду (статті 352–353 КПК України). Однак на практиці ця процедура використовується рідко. Однак, на думку Кравчука О. та Бондаренка М., якщо показання, надані свідком чи потерпілим, є вкрай важливими, прокурору слід розглянути питання про ініціювання допиту свідка в судовому засіданні [9, с. 6–7.].

Слід зазначити, що правила допиту свідка/потерпілого в судовому засіданні за ст. 225 КПК України відповідають правилам його допиту під час судового розгляду (статті 352–353 КПК України).

Також доцільно в окремих випадках проводити допит свідка або потерпілого через відеоконференцію (ст. 232 КПК України), з обов'язковим підтвердженням особи допитуваного, наприклад, шляхом пред'явлення паспорта під час відеоконференції або через електронний цифровий підпис. Права та обов'язки мають бути роз'яснені під час відеозапису, а не шляхом надання пам'ятки про права і обов'язки відповідно до ч. 6 ст. 232 КПК України. У такому випадку протокол допиту складається слідчим або прокурором, із зазначенням причин, чому допитуваний не підписав протокол (допит проводиться у режимі відеоконференції з повною відеофіксацією) [9, с.8].



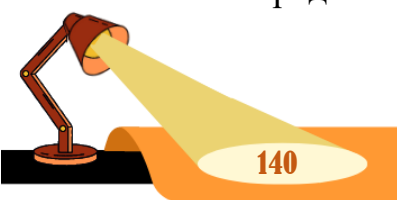


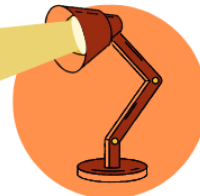
Слід звернути увагу на те, що допит - це керована слідчим інформаційно-психологічна взаємодія, спрямована на отримання від допитуваного максимально повної і правдивої інформації. Слідчий, використовуючи знання психології та інших наук, буде діалог таким чином, щоб виявити всі суттєві деталі справи. Для цього він не тільки фіксує відповіді, але й активно задає питання, аналізує отримані дані та виявляє можливі невідповідності. Ефективність допиту безпосередньо залежить від ретельної підготовки. Слідчий повинен не тільки володіти знаннями психології та інших наук, але й детально вивчити матеріали справи перед проведенням допиту. Це дозволить йому задавати точні та цілеспрямовані питання, а також виявляти протиріччя в показаннях допитуваного.

Підготовка до проведення допиту включає: 1) вивчення матеріалів кримінального провадження та інших даних; 2) визначення кола осіб, які підлягають допиту, послідовності проведення їх допиту; 3) вивчення особи допитуваного; 4) визначення предмета допиту; 5) визначення кола учасників, яких слід залучити до допиту; 6) вирішення питання щодо часу та місця допиту, способу виклику на допит; 7) набуття спеціальних знань, які можуть знадобитися під час допиту; 8) підбір речових доказів та інших матеріалів для пред'явлення допитуваному; 9) визначення необхідних технічних засобів фіксації допиту, їх перевірка і підготовка; 10) складання плану допиту.

Повне та всебічне вивчення матеріалів кримінального провадження та інших даних є необхідною передумовою успішного проведення допиту. Таке вивчення передбачає аналіз даних, що містяться як у протоколах слідчих (розшукових) дій, інших матеріалах кримінального провадження, так і у відкритих джерелах інформації.

Серед відкритих джерел інформації слід виокремити інформацію, що міститься у засобах масової інформації, офіційних інтернет-сторінках громадських організацій, блогах волонтерів, їх каналах у соціальних мережах, матеріалах розміщених ними у відкритому доступі звітів, супутникових знімках тощо. Існують певні перестороги використання інформації з відкритих джерел. Інформація про воєнні злочини і злочини проти людяності в Україні може, навпаки, перебувати «на поверхні». Так, супутникові Розслідування воєнних злочинів і пов'язаних з війною кримінальних правопорушень: кримінально-правові, кримінальні процесуальні та криміналістичні аспекти знімки можуть демонструвати руйнування цивільного району внаслідок застосування забороненої зброї. Переслідування умислу вчинити злочин проти людяності може бути продемонстровано через повідомлення підозрюваного чи інших наближених до нього осіб в соціальних мережах, зокрема у фотографіях, відеороликах із закликами до колективного покарання певної групи. Аналогічним чином можуть бути викладені і докази своєї безпосередньої причетності до вчинених злочинів.





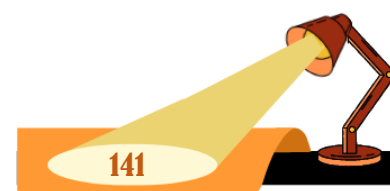
Вивчення матеріалів кримінального провадження зазвичай спрямоване на: встановлення більш повної інформації про розслідувану подію, коло осіб, яким може бути відома інформація про окремі обставини воєнного злочину; визначення джерел доказової інформації та їх місцезнаходження; встановлення місця проживання/перебування осіб, що підлягають допиту; виявлення існуючих прогалин, розбіжностей, суперечностей між окремими джерелами інформації та визначення своєчасних заходів, які слід вжити з метою їх усунення [8, с. 343-344].

Необхідно детальніше зупинитися на особливостях тактики проведення допиту потерпілих та свідків воєнних злочинів, а також підозрюваних у вчиненні воєнного злочину.

Як зазначають дослідники, у цій категорії справ потерпілі мають вирішальне значення для досудового розслідування, адже інформація від них є основою майбутньої доказової бази, підґрунтям для збору інших доказів. Крім того, наявність потерпілих у кримінальному провадженні відкриває додаткові опції для досудового розслідування (проактивна позиція потерпілих у досудовому розслідуванні із залученням адвокатів; збір і подання доказів потерпілими; подання цивільних позовів від потерпілих до винних осіб та цивільних відповідачів).

Тактичні і психологічні особливості проведення допиту свідків та потерпілих під час розслідування воєнних злочинів мають враховувати їх індивідуальні риси, однак слід виокремити загальні засади такого допиту. Перш за все необхідним є попереднє вивчення як події воєнного злочину, так і особи свідка чи потерпілого. Слідчому необхідно одержати інформацію про його життєвий шлях, професію, освіту, соціальний статус, умови роботи, спосіб життя, типові форми поведінки, зацікавлення та уподобання, психологічні властивості, ставлення до вчинених злочинних дій, заподіяні наслідки. Оскільки в процесі допиту відбувається не тільки збір інформації, а й психологічний вплив, є можливість визначити схильність особи до навіюваності, комунікативність, загальну тривожність й агресивність тощо.

Основними методами одержання зазначеної інформації є: безпосереднє та опосередковане спостереження; бесіда; аналіз дій і поведінки; метод експертних оцінок шляхом залучення спеціалістів різного профілю. Тобто підготовка до допиту є вагомою умовою його проведення на належному рівні. Без цього складно, а іноді неможливо, з одного боку, отримати необхідну й достатню кількість інформації про обставини вчиненого кримінального правопорушення та надати правову оцінку, з другого – звести до мінімуму можливості психічного травмування допитуваного необхідністю відтворення подій трагічного, насильницького чи сексуального характеру, які доволі часто є складовими відповідної події, що в у мовах воєнного стану набуло поширення на окупованих рф територіях нашої держави.



Особливої уваги як потерпілі та свідки воєнних злочинів, під час допиту потребують діти, особи з інвалідністю, люди похилого віку. Тактика проведення допиту таких потерпілих чи свідків потребує окремого дослідження.

На наш погляд, заслуговують на увагу і принципи взаємодії з жертвами та свідками, орієнтовані на інтереси постраждалих осіб, у тому числі принципи, що стосуються отримання показань вказаних осіб та їх опитування, розроблені в межах проєкту MATRA-Україна «Посилення спроможності України розслідувати і направляти до Міжнародного кримінального суду справи про міжнародні злочини», а саме: принципу «не нашкодь», усвідомлена інформована згода потерпілих і свідків, конфіденційність та перенаправлення [8, с. 353-354].

Тактичні особливості допиту підозрюваного залежить від того, чи він затриманий і знаходиться в органі, що проводить розслідування, чи він переховується від слідства і суду, зокрема на території іншої країни, що саме і характерно для воєнних злочинів. У переважній більшості випадків розслідування воєнних злочинів очний допит підозрюваних осіб неможливо провести.

Водночас аналіз матеріалів слідчої і судової практики у тих нечисленних випадках, коли підозрювані затримані і їхні допити проводяться під час досудового слідства, дозволяє виявити деякі обставини, що зумовлюють особливості тактики допиту підозрюваних у вчиненні воєнних злочинів та пов'язаних з війною кримінальних правопорушень: – вони можуть бути як громадянами іншої країни, зокрема рф (військовослужбовці ЗС рф, військовополонені), так і громадянами (наприклад, місцеві мешканці тимчасово окупованих територій); переважна більшість підозрюваних є повнолітніми чоловіками, хоча за здійснення колабораційної діяльності, пособництво державі-агресору та шпигунство (статті 1111, 1112, 114 КК України) часто притягають до кримінальної відповідальності і жінок, громадянок України [10.]

Тактичні особливості допиту підозрюваного обумовлюються, зокрема, вимогами КПК України про обов'язковість зупинити допит у разі відмови підозрюваного відповідати на запитання чи(і) давати показання одразу після отримання такої заяви.

У зв'язку з цим слід зазначити, що при розслідуванні воєнних злочинів та пов'язаних з війною кримінальних правопорушень підозрюваним доцільно роз'яснювати, що вчинення ними злочину в умовах воєнного стану належить до обставин, які обтяжують покарання. Таке роз'яснення може стати для підозрюваних підставою для відмови відповідати на запитання та давати показання. Тому обов'язково необхідно, по-перше, інформувати про те, що відповідно ч. 2 ст. 67 КК України суд має право, залежно від характеру вчиненого кримінального правопорушення, не визнати цю обставину такою, що обтяжує покарання, навівши мотиви свого рішення у вирок; та, по-друге,



роз'яснювати обставини, що відповідно до ст. 66 КК України пом'якшують покарання, а саме: з'явлення із зізнанням, щире каяття або активне сприяння розкриттю кримінального правопорушення, добровільне відшкодування завданого збитку або усунення заподіяної шкоди [7, с.360].

Якщо підозрюваним є військовополонений, предмет його допиту суттєво розширюється на підставі необхідності з'ясування такої специфічної інформації: приналежність до збройних сил або інших збройних формувань (звання, посада, військова спеціальність, спеціалізація); – дані щодо підрозділу, постійні та тимчасові місця дислокації підрозділу, розташування складів, постів спостереження, вогневих точок, застосування системи паролів, сигналів зв'язку та оповіщення; джерела надходження озброєння, матеріально-технічного постачання і фінансування (у випадку з нерегулярними формуваннями); тактика і маршрути пересування транспортних колон тощо.

Таким чином, особливості допиту у кримінальних провадженнях про воєнні злочини багато в чому обумовлені колом тих обставин, які необхідно з'ясувати слідчому (предметом допиту). Для цього дуже важливо отримати вищезазначені дані від військовополоненого.

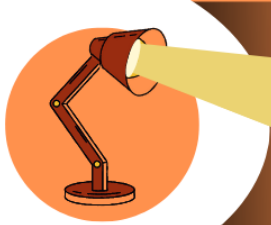
**Висновки.** Допит як основний метод збору інформації відіграє важливу роль у розкритті воєнних злочинів. Війна створює безпрецедентні виклики для слідства, особливо в частині проведення допитів у справах про воєнні злочини. Складні умови, психологічний стан учасників процесу, а також необхідність оперативного збору доказів вимагають від слідчих високої кваліфікації та застосування спеціальних методик. Ретельна робота з доказовою базою, а саме стосовно документування та розслідування воєнних злочинів відповідно до міжнародних стандартів, реалізується шляхом проведення допитів свідків, потерпілих та підозрюваних. Ефективність допиту безпосередньо залежить від ретельної підготовки слідчого, застосування тактичних та психологічних особливостей проведення допиту свідків, потерпілих та підозрюваних при розслідуванні воєнних злочинів. Водночас слід наголосити на тому, що доказів, зібраних під час розслідування воєнних злочинів, безпосередньо впливає на результати судових процесів. Дотримання міжнародних стандартів, зокрема щодо проведення допитів, гарантує, що отримані докази будуть визнані достовірними і можуть бути використані в міжнародних судах.

#### *Література:*

- 1.Криміналістика: питання і відповіді.//А.В. Кофанов. Київ. 2017. 280 с.
- 2.Чорноус Ю. М., Власенко С. О. Особливості тактики допиту у процесі розслідування незаконного заволодіння транспортним засобом. Юридична психологія. 2022. № 1 (30). С. 74–79. URL:<https://elar.naiu.kiev.ua/items/455ac657-d176-40b5-a824-0bd97bf52934> (дата звернення - 05.11.2024).
- 3.Готвянська М. А. Тактика допиту неповнолітнього, втягнутого у злочинну діяльність (окремі аспекти). Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ ім. Е. О. Дідоренка. 2019. № 2 (86). С. 246–254







4.Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року № № 2341-III <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення - 02.11.2024).

5.Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квітня 2012 року № 4651-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення - 02.11.2024).

6.Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо удосконалення порядку здійснення кримінального провадження в умовах воєнного стану. Закон України від 14 квітня 2022 року <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2201-20#Text> (дата звернення - 05.11.2024).

7.Розслідування воєнних злочинів і пов'язаних з війною кримінальних правопорушень: кримінально-правові, кримінальні процесуальні та криміналістичні аспекти : наук.-практ. посіб. До 30-річчя Харків. нац. ун-ту внутр. справ / [І. В. Клименко, М. С. Цуцкірідзе, Ю. В. Орлов та ін.] ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., члена-кор. НАПрН України В. В. Сокурєнка ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – 2-ге вид., допов. та перероб. Харків: Право, 2024. 432 с.

8.Римський Статут Міжнародного Кримінального Суду : від 17.07.1998 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_588](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588) (дата звернення - 08.11.2024).

9.Кравчук О., Бондаренко М. Досудове розслідування воєнних злочинів. Київ, 2022. 12 с, <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/892d25fc-58e5-464b-886d-a3cf651915b7/content> (дата звернення - 05.11.2024).

10.Бурдига І. Воєнні злочини РФ в Україні: про тонкощі розслідування // DW : сайт. 09.03.2023. URL: <https://www.dw.com/uk/ofis-genprokurora-protonkosi-rozsliduvanna-voennih-zlociniv-rf-v-ukraini/a-64919471> (дата звернення - 08.11.2024).

### **References:**

1.Kofanov, A. (2017) Kryminalistyka: pytannia i vidpovidi [Forensics: questions and answers]. Kyiv [in Ukrainian].

2.Chornous, Yu.M., & Vlasenko, S.O. (2022) [Peculiarities of interrogation tactics during the investigation of illegal possession of a vehicle]. Yurydychna psykholohiia [Legal psychology], 1(30), 74-79 [In Ukrainian].

3.Hotvianska, M.A. (2019). Taktyka dopytu nepovnitnoho, vtiahnutoho u zlochynnu diialnist (okremi aspekty) [Tactics of interrogation of a minor involved in criminal activity (separate aspects)]. Visnyk Luhanskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav im. E. O. Didorenka [Bulletin of the Luhansk State University of Internal Affairs named after E.O. Didorenko], 2(86), 246-254 [in Ukrainian].

4.Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine] . (n.d). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian]

5.Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy [Criminal Procedure Code of Ukraine] . (n.d). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>[in Ukrainian]

6.Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy shchodo udoskonalennia poriadku zdiisnennia kryminalnoho provadzhennia v umovakh voiennoho stanu. Zakon Ukrainy [On making changes to the Criminal Procedure Code of Ukraine regarding the improvement of the procedure for carrying out criminal proceedings under martial law. Law of Ukraine] . (n.d). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2201-20#Text> [in Ukrainian].

7.Sokurenko, V.(2024) Rozsliduvannia voiennykh zlochyniv i poviazanykh z viinoiu kryminalnykh pravoporushen: kryminalno-pravovi, kryminalni protsesualni ta kryminalistychni aspekty [Investigation of war crimes and war-related criminal offenses: criminal law, criminal procedural and forensic aspects]. Kharkiv [in Ukrainian].

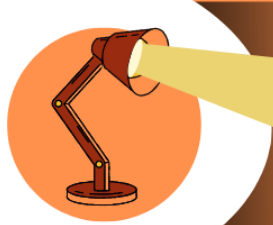




8. Rymskyi Statut Mizhnarodnoho Kryminalnoho Sudu [Римський Статут Міжнародного Кримінального Суду] (n.d). Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_588](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588).

9. Kravchuk, O., Bondarenko, M. (2022) Dosudove rozsliduvannia voiennykh zlochiniv [Pretrial investigation of war crimes] [in Ukrainian].

10. Burdyha, I. Voienni zlochyny RF v Ukraini: pro tonkoshchi rozsliduvannia [War crimes of the Russian Federation in Ukraine: about the intricacies of the investigation] Retrieved from <https://www.dw.com/uk/ofis-genprokurora-protonkosi-rozsliduvanna-voennih-zlociniv-rf-v-ukraini/a-64919471> [in Ukrainian].



УДК 343.98

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-146-153](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-146-153)

**Капустіна Марієтта Владиславівна** кандидат юридичних наук, доцент, старший науковий співробітник, НДІ вивчення проблем злочинності імені академіка В. В. Сташиса НАПрН України, м. Харків, тел.: (099) 490-5007, <https://orcid.org/0000-0003-1990-5259>

## ФУНКЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ОРГАНІВ КРИМІНАЛЬНОЇ ЮСТИЦІЇ

**Анотація.** Одними з засобів криміналістичного забезпечення є інформаційні системи, які слугують підґрунтям для оптимізації досудового розслідування, кримінального провадження та роботи органів кримінальної юстиції. Всі інформаційні системи мають функціональне призначення. У зв'язку з цим постає нагальна проблема у виокремленні та дослідженні функцій інформаційних систем органів кримінальної юстиції.

Метою статті є виокремлення та дослідження функцій інформаційних систем органів кримінальної юстиції. Інформаційні системи, які використовують органи кримінальної юстиції в своїй діяльності виконують низку функцій. Вивчення та аналіз юридичної літератури та нормативно-правових актів з окресленої проблематики дозволили виділити чотири основні функції. Першою є комунікаційна функція, яка полягає у забезпеченні передачі, обміні інформаційними ресурсами, що містяться у системі. Комунікація може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Друга це інформаційна функція, яка забезпечує реалізацію інформаційних процесів, а саме таких як, збір, накопичення, реєстрація, зберігання, пошук, поширення інформації. Третьою функцією є аналітична, сутність якої полягає у тому, що вона забезпечує утворення вихідної (аналітичної) інформації після оброблення первинної (вхідної) інформації. Ця утворена вихідна (аналітична) інформація використовується для прийняття рішень та прогнозування їх наслідків. Четвертою є функція інформаційної безпеки, яка полягає у централізованому захисті та зберіганні інформаційних ресурсів, що містяться в системі.

У висновку наголошено на тому, що комунікаційна, інформаційна, аналітична функції та функція інформаційної безпеки інформаційних систем підвищують ефективність розслідування, зменшують часові та фінансові витрати на його здійснення, а також оптимізують діяльність органів кримінальної юстиції.

**Ключові слова:** інформаційні засоби криміналістичного забезпечення, інформаційні системи, функції інформаційних систем.





**Kapustina Mariietta Vladyslavivna** PhD in Law, Associate Professor, Senior researcher, Academician Stashis Scientific Research Institute for the Study of Crime Problems of the National Ukrainian Academy of Law Sciences, Kharkiv, tel.: (099) 490-5007, <https://orcid.org/0000-0003-1990-5259>

## FUNCTIONS OF INFORMATION SYSTEMS OF CRIMINAL JUSTICE BODIES

**Abstract.** One of the means of forensic support are information systems that serve as a basis for optimizing pre-trial investigation, criminal proceedings and the work of criminal justice bodies. All information systems have a functional purpose. In connection with this, an urgent problem arises in the identification and study of the functions of information systems of criminal justice bodies.

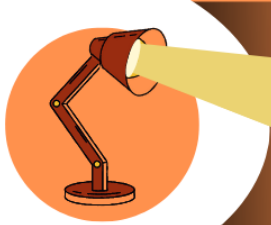
The purpose of the article is to identify and research the functions of information systems of criminal justice bodies. Information systems used by criminal justice agencies in their activities perform a number of functions. The study and analysis of legal literature and normative legal acts on the outlined issues made it possible to identify four main functions. The first is the communication function, which consists in ensuring the transfer and exchange of information resources contained in the system. Communication can be both internal and external. The second is an information function that ensures the implementation of information processes, such as collection, accumulation, registration, storage, search, distribution of information. The third function is analytical, the essence of which is that it ensures the formation of initial (analytical) information after processing primary (input) information. This generated initial (analytical) information is used to make decisions and predict their consequences. The fourth is the function of information security, which consists in the centralized protection and storage of information resources contained in the system.

The conclusion emphasizes that the communication, information, analytical functions and the information security function of information systems increase the effectiveness of the investigation, reduce time and financial costs for its implementation, and also optimize the activities of criminal justice bodies.

**Keywords:** information means of forensic support, information systems, functions of information systems.

**Постановка проблеми.** Серед інформаційних засобів криміналістичного забезпечення найпоширенішими є інформаційні системи, які являють собою сукупність програмно-технічних засобів, що забезпечують інформаційні процеси відповідних інформаційних ресурсів в залежності від цільового та функціонального призначення цієї системи. У зв'язку з цим постає нагальна проблема у виокремленні та дослідженні функцій інформаційних систем органів кримінальної юстиції.





**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Окремі питання використання інформаційних систем органів кримінальної юстиції в своїх працях досліджували такі науковці як В.В. Бірюков, Д.В. Дабіжба, В.А. Журавель, Ю.В. Пілюков, І.В. Пиріг, В.Ю. Шепітько та інші. Аналіз праць науковців свідчить про неоднозначність в поглядах щодо функціонального призначення інформаційних систем органів кримінальної юстиції. У зв'язку з чим виникає необхідність щодо виокремлення та ґрунтовного дослідження функцій інформаційних систем органів кримінальної юстиції.

**Метою статті** є виокремлення та дослідження функцій інформаційних систем органів кримінальної юстиції.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із завдань інформаційного забезпечення досудового розслідування, як наголошує І.В. Пиріг, є збирання та оброблення всієї необхідної інформації про кримінальне правопорушення і надання можливості здобуття цієї інформації слідчим у зручному вигляді з метою її використання під час розслідування [1, с. 182]. Причому криміналістичного значення, як слушно зазначає В.В. Бірюков, може набути будь-яка інформація про об'єкти і факти, як та, що була безпосередньо і цілеспрямовано зібрана під час його здійснення, у процесі слідчих (розшукових) дій та процесуальних заходів, так і інша, незалежно від походження і первинного призначення, корисна для встановлення окремих обставин і в цілому істини у справі. Особливе місце серед джерел такої інформації займають різноманітні інформаційні системи [2, с. 253]. Вивчення та аналіз наукової літератури надає можливість стверджувати, що існує безліч видів інформаційних систем, котрі класифікуються за різними критеріями. Найбільш повною і ґрунтовною доробком науковців є наступна класифікація інформаційних систем запропонована Д.В. Дабіжа. Так, за вертикаллю: вирізняють міждержавні (глобальна ІС – ООН, ІС Інтерпол та регіональна ІС Робочого апарату Укрбюро Інтерполу); центральні (функціонують на рівні центральних органів, які проводять досудове розслідування та ОРД, інших органах на рівні апаратів); регіональні (функціонують на рівні обласних органів, які проводять досудове розслідування та ін.); територіальні (функціонують на рівні місцевих органів, які проводять досудове розслідування тощо) та горизонталлю: галузеві – функціонують на рівні підрозділів (служб) органів, які проводять досудове розслідування та ін.; функціональним призначенням (оперативно-розшукові; оперативно-довідкові та довідково-допоміжні); типами інформаційних ресурсів (документальні та фактографічні); рівнем автоматизації (неавтоматизовані та автоматизовані); порядком доступу до інформації в інформаційних системах (загальнодоступні й ті, що мають обмеження на доступ користувачів до ресурсів системи); відомчою належністю (обліки правоохоронних та інших органів) [3, с. 10].





Інформаційні системи, які використовують органи кримінальної юстиції в своїй діяльності виконують низку функцій. Вивчення та аналіз юридичної літератури та нормативно-правових актів з окресленої проблематики дозволили виділити наступні:

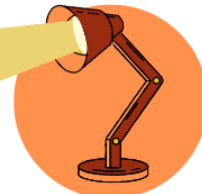
1) *комунікаційна функція*, яка полягає у забезпеченні передачі, обміні інформаційними ресурсами, що містяться у системі. При чому комунікація може бути як внутрішньою, такі зовнішньою. Внутрішня комунікація полягає у тому, що обмін, передача документів, матеріалів, відомостей, даних здійснюється між користувачами однієї системи. Зовнішня комунікація полягає у тому, що передача й обмін інформаційними ресурсами здійснюється між різними інформаційними системами, тобто має місце автоматизована інформаційна взаємодія з іншими системами. Так, наприклад, інформаційно-телекомунікаційна система досудового розслідування «іКейс» взаємодіє з Єдиним реєстром досудових розслідувань. Інформаційний обмін та інформаційна взаємодія між цими двома системами зумовлений тим, що в систему досудового розслідування «іКейс» вносяться відомості про кримінальне провадження (подію, обставини встановлені під час досудового розслідування, учасників кримінального провадження, кваліфікацію кримінального правопорушення тощо), а також інші відомості, необхідні для автоматизації процесів досудового розслідування, зокрема інформація про речові докази, підготовку до слідчих (розшукових) дій тощо [4]. В свою чергу Єдиний реєстр досудових розслідувань по-перше, забезпечує реєстрацію кримінальних правопорушень та осіб, які їх учинили й облік прийнятих під час досудового розслідування рішень та результатів судового провадження; по-друге, призначений для збирання, зберігання, захисту, оброблення, обліку, пошуку, узагальнення даних про: а) час та дату повідомлення про кримінальне правопорушення; б) прізвище, ім'я, по батькові потерпілого або заявника; в) попередню правову кваліфікацію кримінального правопорушення; г) дату та час затримання особи (звільнення); ґ) обрання, зміну та скасування запобіжного заходу; д) час та дату повідомлення про підозру, зміну, скасування повідомлення про підозру; е) дату та підставу здійснення (скасування) спеціального досудового розслідування; є) зупинення та відновлення досудового розслідування; ж) об'єднання та виділення матеріалів досудових розслідувань; з) закінчення досудового розслідування тощо [5].

2) *інформаційна функція*, яка забезпечує реалізацію інформаційних процесів, а саме таких як, збір, накопичення, реєстрація, зберігання, пошук, поширення інформації. Кожен з них має відповідну характеристику. Так, збір – це початковий процес, саме з нього розпочинається інформаційна робота та залежать наступні інформаційні процеси. При збиранні інформації найчастіше використовуються такі методи, як спостереження, опитування, інтерв'ювання. Паралельно зі збиранням інформації здійснюється й її накопичення. Як



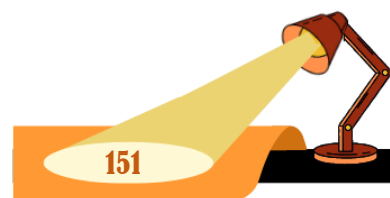
слушно зауважує В. М. Варенко, одного-двох джерел вкрай недостатньо для прийняття ефективного управлінського рішення, тому збирач інформації (аналітик) намагається якомога більше отримати необхідної інформації, її зберегти і ефективно використати [6, с. 102]. На наш погляд, саме накопичення більшої кількості інформації, надає змогу не тільки прийняти рішення, а й спрогнозувати наслідки його прийняття. Після збирання інформації розпочинається процес реєстрації, а саме технічне оброблення інформації. З реєстрацією інформації тісно пов'язаний й процес зберігання, оскільки сама по собі інформаційна система слугує сховищем для інформаційних ресурсів (відомостей, даних, документів). Не менш важливим процесом є пошук, оскільки саме він спроможний задовольнити потреби користувача. Під інформаційним пошуком прийнято розуміти сукупність логічних та технічних операцій, що мають кінцевою метою знаходження документів, відомостей про них, фактів, даних, релевантних запиту користувача [7, с. 21]. Центральна задача інформаційного пошуку, як слушно наголошують О. Л. Сухий, В. М. Міленін, В. М. Тарадайнік це допомогти користувачеві задовольнити його інформаційну потребу. В свою чергу інформаційні потреби користувача формулюються як деякий запит, який представляє з себе набір ключових слів, що характеризує те, що шукає користувач [8, с. 22]. Завершальним інформаційним процесом є поширення інформації. Сутність цього інформаційного процесу полягає у тому, що відшукана та опрацьована інформація передається (видається) користувачу (споживачу) на його запит.

3) *аналітична функція*. Для визначення сутності цієї функції вважаємо за доцільне актуалізувати увагу на тому, що вона тісно пов'язана з розглянутою вище інформаційною функцією, яка забезпечує реалізацію інформаційних процесів. В підтвердження цієї позиції вважаємо за необхідне навести наступні аргументи: по-перше, під аналітикою прийнято розуміти цілісну сукупність принципів методологічного, організаційного і технологічного забезпечення індивідуальної і колективної розумової діяльності, яка дозволяє ефективно оброблювати інформацію з метою удосконалення якості існуючих і набуття нових знань, а також підготовки інформаційної бази для прийняття оптимальних управлінських рішень [7, с. 26-27]; по-друге, результативність роботи аналітика вимірюється якістю виконання основних інформаційних процесів, таких як: збирання, накопичення, зберігання, пошук, опрацювання, передавання [6, с. 249]; по-третє, одним з інформаційних процесів є оброблення інформації. Цей інформаційний процес такі науковці, як В.І. Захарова та Л.Я. Філіпова поділяють на оброблення технічне та наукове. Технічне оброблення полягає в обліку та реєстрації повідомлень. Наукове оброблення полягає в інформаційному аналізі й синтезі повідомлень та називається аналітико-синтетичною обробкою (переробкою) інформації [7, с. 21]. Сутність такого аналітико-синтетичного оброблення полягає у тому, що з

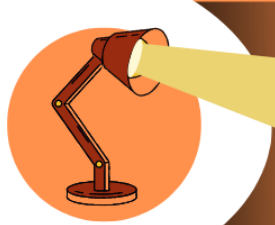


наявних повідомлень при їх аналізі виводять різні обґрунтовані твердження, висновки, узагальнення. Результати переробленої інформації подаються у вигляді нових повідомлень, правил, тверджень, виявлених закономірностей. Таким чином здійснюється синтез знань, нової, аналітичної інформації [6, с. 103, 249]. Отже, сутність аналітичної функції полягає у тому, що вона забезпечує утворення вихідної (аналітичної) інформації після оброблення (опрацювання) первинної (вхідної) інформації. Ця утворена вихідна (аналітична) інформація використовується для прийняття рішень та прогнозування їх наслідків. Наприклад, на підставі аналітичної інформації можуть прийматися процесуальні та тактичні рішення при розслідуванні тих чи інших кримінальних правопорушень.

4) *функція інформаційної безпеки*, яка полягає у централізованому захисті та зберіганні інформаційних ресурсів, що містяться в системі. Ця функція має не менш важливе значення, ніж інші функції системи. Це пояснюється тим, що неправильне або зловмисне використання інформації в системах може призвести до негативних наслідків для процесу розслідування, дезорганізувати роботу органів кримінальної юстиції, порушити права учасників кримінальних проваджень і тому, як слушно зауважує В.М. Варенко, інформацію потрібно захищати від спотворювання, втрати, несанкціонованого доступу, зловмисного використання [6, с. 104, 254]. Для уникнення негативних проявів та їх наслідків інформаційна система з погляду інформаційної безпеки повинна відповідати таким категоріям, як надійність – гарантія того, що система поводитися в нормальному і позаштатному режимах так, як заплановано; точність – гарантія точного і повного виконання всіх команд; контроль доступу – гарантія того, що різні групи користувачів мають різний доступ до інформаційних об'єктів, і ці обмеження доступу постійно виконуються; контрольованість – гарантія того, що в будь-який момент може бути зроблена ідентифікація – гарантія того, що користувач, підключений у цей момент до системи, є саме тим, за кого себе видає; стійкість до спеціальних збоїв – гарантія того, що при спеціальному внесенні помилок у межах заздалегідь обговорених норм система буде поводитися так, як обговорено заздалегідь [9, с. 66]. Вивчення наукової літератури в сфері інформаційного забезпечення та аналіз нормативно-правових актів, що регламентують порядок функціонування інформаційних систем надають можливість стверджувати, що функція інформаційної безпеки реалізується шляхом застосування комплексної системи захисту інформації. Під останньою розуміють єдину сукупність організаційних, технічних, криптографічних та інші заходів і засобів, що забезпечують захист інформації від несанкціонованих дій (доступу до інформації та/або її модифікації), навмисних (або ненавмисних) спроб порушення конфіденційності, цілісності та доступності ресурсів системи та інших загроз [10, с. 19; 11].







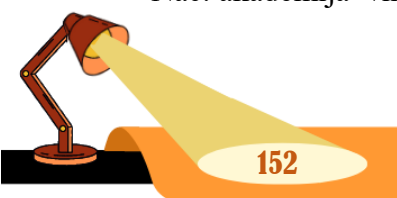
**Висновки.** Комунікаційна, інформаційна, аналітична функції та функція інформаційної безпеки інформаційних систем підвищують ефективність розслідування, зменшують часові та фінансові витрати на його здійснення, а також оптимізують діяльність органів кримінальної юстиції.

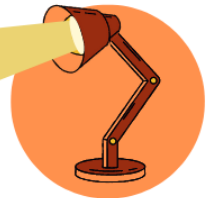
**Література:**

1. Пиріг І.В. Інформаційне забезпечення експертної діяльності. Теорія та практика судової експертизи і криміналістики. 2020. Вип. 21. С. 179-193.
2. Бірюков В.В. Інформаційно-довідкове забезпечення розслідування злочинів: поняття, система, завдання. *Право і суспільство*. 2012. № 2. С. 252-255.
3. Дабіжа Д.В. Використання обліків та автоматизованих інформаційних систем при розслідуванні кримінальних правопорушень. Автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. юрид. наук. 12.00.09 – кримінальний процес та криміналістика; судова експертиза; оперативно-розшукова діяльність. Київ: Нац. академія внут. справ. 2017. 22 с.
4. Положенням про інформаційно-телекомунікаційну систему досудового розслідування «іКейс»: затвер. Наказом Національного антикорупційного бюро України, Офісу Генерального прокурора, Ради суддів України, Вищого антикорупційного суду 15 грудня 2021 року № 175/390/57/72. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0390886-21#Text>
5. Положення про Єдиний реєстр досудових розслідувань, порядок його формування та ведення: затв. Наказом Генерального прокурора від 17.08.2023 № 231. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0298905-20#Text>
6. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2014. 417 с.
7. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. / Захарова В.І., Філіпова Л.Я. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 336с.
8. Сухий О. Л. Алгоритми пошуку в інформаційних системах: методичні рекомендації. К.: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2015. 71 с.
9. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні. Конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160с.
10. Вишня В. Б. Основи інформаційної безпеки: навч. посібник. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутріш. справ, 2020. 128 с.
11. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>

**References:**

1. Pirig, I.V. (2020). Informacijne zabezpechennja ekspertnoї dijāl'nosti [Information provision of expert activity]. *Teorija ta praktika sudovoi ekspertizi i kriminalistiki - Theory and practice of forensic examination and criminology*, 21, 179-193 [in Ukrainian].
2. Birjukov, V.V. (2012). Informacijno-dovidkove zabezpechennja rozsliduvannja zlochiniv: ponjattja, sistema, zavdannja [Information and reference support for the investigation of crimes: concepts, system, tasks]. *Pravo i suspil'stvo-Law and society*, 2, 252-255 [in Ukrainian].
3. Dabizha, D.V. (2017). Viktoristannja oblikiv ta avtomatizovanih informacijnih sistem pri rozsliduvanni kriminal'nih pravoporushen' [The use of records and automated information systems in the investigation of criminal offenses]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Київ: Nac. akademija vnut. sprav. [in Ukrainian].





4. Nakaz Nacional'nogo antikorupcijnogo bjuro Ukraïni "Polozhennjam pro informacijno-telekomunikacijnu sistemu dosudovogo rozsliduvannja «iKejs»" [The order of the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine "Regulation on information and telecommunication system of pre-trial investigation "iCase"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0390886-21#Text> [in Ukrainian].

5. Nakaz General'nogo prokurora "Polozhennja pro Ćdinij reestr dosudovih rozsliduvan', porjadok jogo formuvannja ta vedennja" [The Order of the Prosecutor General "Regulations on the Unified register of pre-trial investigations, the procedure for its formation and management"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0298905-20#Text> [in Ukrainian].

6. Varenko, V.M. (2014). *Informacijno-analitichna dijaj'nist'* [Information and analytical activity]. K.: Universitet «Ukraïna» [in Ukrainian].

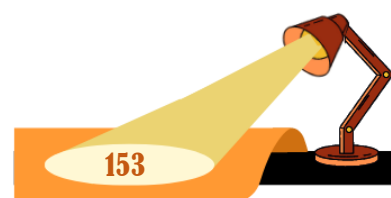
7. Zaharova, V.I., Filipova, L.Ja. (2013). *Osnovi informacijno-analitichnoï dijaj'nosti* [Basics of information and analytical activity]. K.: «Centr uchbovoï literaturi» [in Ukrainian].

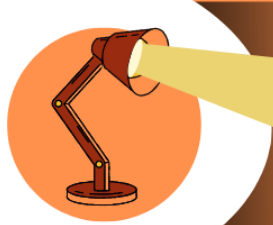
8. Suhij ,O. L. (2015). *Algoritmi poshuku v informacijnih sistemah: [Search algorithms in information systems]*. K.: Institut obdarovanoï ditini NAPN Ukraïni [in Ukrainian].

9. Klimchuk, O. V. (2021). *Informacijni sistemi i tehnologii v upravlinni* [Information systems and technologies in management]. Vinnicja: DonNU imeni Vasilja Stusa [in Ukrainian].

10. Vishnja, V. B. (2020). *Osnovi informacijnoï bezpeki* [Basics of information security]. Dnipro: Dniprop. derzh. un-t vnutrish. Sprav [in Ukrainian].

11. Zakon Ukraïni "Pro zahist informacii v informacijno-komunikacijnih sistemah " [The Law of Ukraine "On the protection of information in information and communication systems"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].





УДК 349.2:351.86

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-154-166](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-154-166)

**Колб Сергій Олександрович** кандидат юридичних наук, доцент кафедри права, Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського, Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Луцьк, <https://orcid.org/0009-0009-8834-6826>

**Парнета Оксана Йосипівна** кандидат історичних наук, викладач-методист Відокремленого структурного підрозділу «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій, Західноукраїнського національного університету», здобувач другого (магістерського) рівня освіти юридичного факультету, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0002-9310-7127>

## **ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОБОТИ ЗА СУМІСНИЦТВОМ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

**Анотація.** У статті досліджено особливості нормативно-правового регулювання роботи за сумісництвом у період воєнного стану в Україні. Розглянуто зміст і правове поняття сумісництва, його відмінність від суміщення, що має суттєві розбіжності в організаційних та юридичних характеристиках. Акцентовано увагу на суттєвих відмінностях між цими двома поняттями: сумісництво передбачає укладення окремого трудового договору на додаткову зайнятість у вільний від основних обов'язків час, тоді як суміщення означає виконання додаткових функцій у рамках одного трудового договору без виходу за межі встановленого робочого часу.

Досліджено законодавчі обмеження на сумісництво, зокрема для державних службовців і осіб, що працюють у публічному секторі, де обмеження на додаткову діяльність закріплені в Законі України «Про запобігання корупції».

Окремо розглянуто часові обмеження для роботи за сумісництвом, які знято для працівників державного сектору згідно з Законом України № 2381-ІХ. Ці зміни надають можливість організаціям і працівникам гнучкіше підходити до формування графіків праці та реалізації права на сумісництво під час воєнного періоду. Проведено аналіз впливу таких змін на гнучкість трудових відносин, особливо у державному секторі, де раніше були встановлені жорсткі обмеження на тривалість роботи за сумісництвом.

Встановлено, що окрім законодавчих обмежень, існують додаткові умови щодо сумісництва, які можуть визначатися локальними нормативними документами підприємств або установ, а також в колективних чи трудових





договорах. Такі обмеження можуть включати особливі вимоги до погодження роботи за сумісництвом, врахування специфіки діяльності установи, умов праці й обов'язків працівників. У статті робиться висновок про те, що законодавство в умовах воєнного стану стало більш гнучким, що дозволяє адаптувати трудові відносини до сучасних потреб.

**Ключові слова:** сумісництво, трудове право, воєнний стан, відпустка, оплата праці, законодавчі обмеження, соціальне страхування.

**Kolb Serhii Oleksandrovykh** Ph.D. in Law, Associate Professor of the Department of Law, Volyn Institute named after Viacheslav Lypynsky, Interregional Academy of Personnel Management, 8, Lutsk, <https://orcid.org/0009-0009-8834-6826>

**Parneta Oksana Yosypivna** Ph.D. in History, Senior Lecturer-Methodologist at the Separate Structural Subdivision “Professional College of Economics, Law, and Information Technology, West Ukrainian National University”, Master’s Degree Student at the Faculty of Law, West Ukrainian National University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-9310-7127>

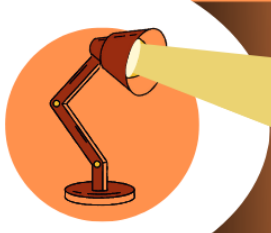
## FEATURES OF THE REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK FOR PART-TIME EMPLOYMENT DURING MARTIAL LAW

**Abstract.** This article examines the specific aspects of the legal regulation of part-time work during the period of martial law in Ukraine, which introduces particular conditions for organizing labor relations. The content and legal foundation of the concept of part-time work (*sumisnytstvo*) are analyzed, as well as its distinctions from work combination (*sumishchennia*), which differ significantly in their organizational and legal characteristics. The author highlights these essential distinctions: part-time work requires a separate employment contract for additional employment outside the hours of primary duties, while work combination implies the performance of additional functions within a single employment contract, without exceeding the set working hours.

The study addresses existing legislative restrictions on part-time work, particularly for civil servants and public sector employees, where additional employment is regulated under the Law of Ukraine “On Preventing Corruption” to avoid conflicts of interest and uphold the integrity of public service.

Special attention is given to the time limitations on part-time work, which have been lifted for public sector employees by the Law of Ukraine No. 2381-IX. These amendments provide organizations and employees with greater flexibility in arranging work schedules and realizing the right to part-time employment during wartime. The impact of these changes on labor flexibility, especially in the public sector where previously strict limitations on part-time work were in place, is analyzed.





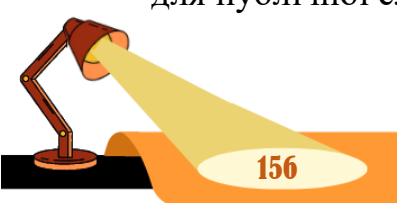
It is established that, in addition to legislative restrictions, further conditions for part-time work may be defined by internal regulatory documents of enterprises or institutions, as well as in collective or employment agreements. These may include specific requirements for obtaining approval for part-time work, taking into account the nature of the organization's activities, working conditions, and employee responsibilities. Such an approach enables a tailored regulation of part-time employment, particularly for roles with high responsibility or physical demands.

**Keywords:** part-time work, labor law, martial law, leave, wage payment, legislative restrictions, social insurance.

**Постановка проблеми.** Питання правового регулювання роботи за сумісництвом в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки економічні та соціальні виклики, що постали перед державою, вимагають гнучких та адаптивних рішень у сфері трудових відносин. У зв'язку з воєнними діями та мобілізаційними заходами виникає потреба у забезпеченні робочих місць та стабільних умов праці для громадян, зокрема для тих, хто працює на умовах сумісництва. Це зумовлює необхідність перегляду та адаптації трудового законодавства з метою створення сприятливих умов для працівників, які залучені до додаткової роботи, та для забезпечення ефективного функціонування підприємств і організацій.

В умовах воєнного стану виникають певні обмеження, виклики й особливості трудових відносин, які можуть мати значний вплив на реалізацію права на працю, забезпечення економічної безпеки та збереження трудових ресурсів. Тому зміни у трудовому законодавстві, спрямовані на адаптацію ринку праці до умов воєнного часу, зокрема стосовно роботи за сумісництвом, є важливим аспектом для дослідження з огляду на соціально-економічні потреби країни та необхідність захисту прав працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика правового регулювання роботи за сумісництвом привертає увагу багатьох науковців, які досліджують різні аспекти цієї теми. Так, Ю. Шовкун [16] та С. Пантелеєв [8] зосереджуються на обмеженнях, що стосуються сумісництва на державній службі, особливо у контексті антикорупційних заходів і запобігання конфліктам інтересів. О. Тихонюк [14] розглядає питання прав працівників на вільний вибір додаткової зайнятості та особливості отримання згоди на виконання такої роботи. В. Литвиненко звертається до основних правових засад сумісництва в сучасному трудовому праві, підкреслюючи необхідність подальшого вдосконалення законодавчої бази. А. Благодарний [1] і В. Франчук [15] аналізують різницю між сумісництвом і суміщенням, а також проблеми, пов'язані з конфліктом інтересів у випадку сумісництва, що особливо важливо для публічної служби.





Попри значний науковий інтерес до цієї теми, потреба в подальших дослідженнях залишається актуальною у зв'язку зі змінами в трудових відносинах під час дії воєнного стану. У цьому контексті окремі аспекти, зокрема права та обмеження на роботу за сумісництвом, потребують поглибленого аналізу.

**Метою статті** є аналіз особливостей та змін у нормативно-правовому регулюванні роботи за сумісництвом під час воєнного стану. У статті досліджуються законодавчі нововведення, обмеження та нові можливості, що виникли внаслідок внесення змін до чинного законодавства в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до статті 43 Конституції України, кожна особа має право на працю, що передбачає можливість заробляти на життя за допомогою трудової діяльності, яку вона обирає або на яку погоджується добровільно [6]. Цей конституційний принцип закріплює не лише право на працю, а й підкреслює, що особи можуть обирати місце, характер і форму праці за власним бажанням. Дане положення є основоположним для забезпечення можливості працювати одночасно на декількох роботах, що юридично визначається як сумісництво.

Необхідно чітко розрізнити поняття сумісництва та суміщення, оскільки їхні правові основи та організаційні характеристики суттєво відрізняються. Відповідно до статті 102-1 Кодексу законів про працю України (КЗпП) та статті 19 Закону України «Про оплату праці», Сумісництво передбачає виконання працівником додаткової роботи у вільний від основних трудових обов'язків час, що регулюється через укладення окремого трудового договору [4]. Такий договір може мати внутрішній характер (коли працівник працює за сумісництвом у межах тієї ж установи) або зовнішній характер (за межами основного місця роботи, в іншій організації чи установі). Таким чином, сумісництво вимагає юридичного оформлення через новий правочин, незалежно від того, чи здійснюється воно у тій самій організації, чи в іншій.

Суміщення посад (або професій), навпаки, означає додаткове залучення працівника до виконання обов'язків за іншою вакантною посадою або професією в межах того ж робочого часу, відведеного для виконання основної роботи. Суміщення є формою розширення функціональних обов'язків, здійснюється в межах раніше укладеного трудового договору, тому не вимагає укладення нового трудового договору. Це також означає, що працівник виконує додаткові обов'язки без змін у своєму графіку, залишаючись у межах визначеного робочого часу.

Отже, з правової точки зору, сумісництво та суміщення мають різні цілі й особливості організаційного регулювання. Сумісництво передбачає юридично оформлену додаткову зайнятість працівника на іншому місці роботи з дотриманням вимог, що регулюють трудові договори. Суміщення, в свою



чергу, забезпечує оптимальне використання робочого часу шляхом залучення працівника до виконання інших обов'язків у рамках основного договору, не виходячи за межі встановленого графіку та без укладення нового договору.

Сумісництво на рівні законодавства передбачає деякі основні вимоги та обмеження, спрямовані на захист прав працівників і забезпечення стабільності трудових відносин. Так, Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року встановлює обмеження на сумісництво для державних посадовців та осіб, які виконують функції у державних і місцевих органах управління [10]. Зокрема, цей закон обмежує можливість сумісництва для широкого кола посадовців, що займають ключові позиції у виконавчій, законодавчій, судовій гілках влади, а також у сфері оборони, безпеки, фінансів і правопорядку. Зазначені обмеження включають таких посадових осіб, як президент, члени уряду, керівники центральних і місцевих органів влади, депутати різних рівнів, судді, працівники правоохоронних структур, дипломатичної служби, а також керівники й члени колегіальних органів.

Законодавчі обмеження на сумісництво покликані забезпечити неупередженість та добросовісність державних службовців, запобігати конфліктам інтересів, уникати ситуацій, коли посадові обов'язки можуть перетинатися з особистими інтересами. Ця норма має на меті сприяти ефективному функціонуванню державних органів, підвищенню довіри до публічної служби та забезпеченню належного виконання посадових повноважень.

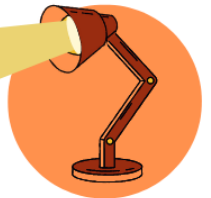
Відповідно до законодавства, зазначеним категоріям осіб забороняється:

1. займатися іншою оплачуваною діяльністю, за винятком викладацької, наукової, творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та спортивної суддівської практики, якщо інше не передбачено Конституцією чи чинними законами України;

2. бути членами правління, виконавчих або контрольних органів, наглядових рад підприємств або організацій, основною метою яких є отримання прибутку. Виняток становлять випадки, коли такі особи здійснюють управління державними або муніципальними акціями (частками, паями) та представляють інтереси держави чи громади в наглядових радах, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України, крім випадків, визначених абзацом першим частини другої статті 25 Закону України «Про запобігання корупції» [10].

Однак варто звернути увагу, що поняття «інша оплачувана діяльність» не має законодавчого визначення, що спричинило наукові дискусії щодо його змісту та ознак. М. Коломієць та В. Франчук виокремлюють основні характеристики цього поняття, зокрема, воно не включає сумісництво, суміщення, підприємницьку діяльність, а також такі види діяльності, як викладацька, наукова, творча, медична та суддівська практика, спортивне інструкторство [5; 15]. Інша оплачувана діяльність передбачає активну участь особи в процесі роботи,





але виключає пасивні доходи. Її виконання може мати разовий характер, де передбачається винагорода за виконану роботу або послуги чи спроби отримання такої винагороди [7, с. 58].

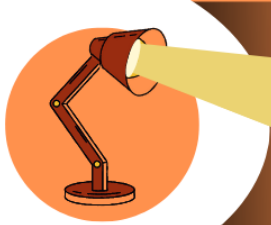
Окрім цих характеристик, В. Литвиненко додає такі ознаки: основна зайнятість особи передбачає виконання функцій держави або органів місцевого самоврядування; інша оплачувана діяльність повинна носити додатковий характер до основної роботи; основна робота здійснюється повний робочий день із виплатою повного окладу (ставки), за умови, що загальна оплата на основній та іншій роботі не перевищує повної ставки на основному місці [7, с. 59]. Враховуючи ці ознаки, «інша оплачувана діяльність» може бути визначена як активна трудова діяльність, здійснювана особою з основним місцем роботи на умовах повної зайнятості та спрямована на отримання оплати за виконані обов'язки.

Зазначені обмеження не поширюються на окремі категорії осіб, визначені пунктом 3 статті 25 Закону України «Про запобігання корупції». Наприклад, обмеження не діють для осіб молодшого начальницького складу цивільного захисту, які виконують свої обов'язки у складі аварійно-рятувальних та пожежно-рятувальних підрозділів на змінній основі. Це можливо за умов, що такі працівники не мають повноважень у сфері державного нагляду (контролю), не відповідають за реєстрацію декларацій відповідності матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання вимогам пожежної безпеки та не беруть участі в процесах ліцензування [10].

Серед інших категорій осіб, на яких також не поширюються обмеження щодо сумісництва, є науково-педагогічні працівники, науковці та здобувачі вищої освіти, зокрема ті, що навчаються у військових навчальних закладах, вищих навчальних закладах зі специфічними умовами навчання або військових підрозділах закладів вищої освіти [1].

3 серпня 2022 року набув чинності Закон України № 2381-IX «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану», яким встановлено особливі правила щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності на період воєнного стану [11]. Відтак, для досягнення належної уніфікації у застосуванні цих обмежень у період дії воєнного стану Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) надало роз'яснення у формі Методичних рекомендацій. Відповідно до змін, внесених Законом № 2381-IX, розділ XIII «Прикінцеві положення» Закону № 1700-VII доповнено пунктом 28, що визначає категорії посадових осіб, на яких під час дії воєнного стану не поширюються обмеження щодо сумісництва, встановлені пунктом 1 частини 1 статті 25 Закону № 1700-VII. Цей пункт також передбачає умови, за яких дозволено сумісництво для таких посадових осіб.





Особливості застосування обмежень щодо сумісництва в умовах воєнного стану стосуються лише певних категорій осіб та базуються на дотриманні таких умов:

1. Обмеження щодо сумісництва не поширюються лише на державних службовців категорій «Б» та «В», а також посадових осіб місцевого самоврядування четвертої – сьомої категорій. Це положення визначене підпунктом 4.1 пункту 4 Роз'яснень НАДС.

2. Отримання доходів лише від юридичних осіб приватного права або фізичних осіб – підприємців: вказані особи можуть отримувати дохід виключно від юридичних осіб, щодо яких вони не здійснювали протягом останнього року повноважень з контролю, нагляду або прийняття рішень, що стосуються їхньої діяльності. Таке обмеження закріплено в підпункті 4.4 пункту 4 Роз'яснень.

3. Припинення сумісництва після завершення відпустки або простою: інша оплачувана або підприємницька діяльність повинна бути завершена протягом 15 робочих днів з моменту припинення простою або закінчення відпустки. Це вимога передбачена підпунктом 4.5 пункту 4 Роз'яснень.

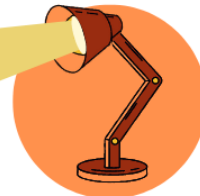
4. Стан перебування у відпустці або простої: для реалізації права на сумісництво особи мають перебувати у відпустці без збереження заробітної плати або у стані простою. Дане положення міститься в підпункті 4.3 пункту 4 Роз'яснень НАДС.

Окрім законодавчих обмежень, додаткові умови щодо сумісництва можуть визначатися локальними документами, а також конкретизуватися в індивідуальному трудовому договорі кожного працівника. Відповідно до частини 2 статті 21 Кодексу законів про працю України, можливість запровадження обмежень щодо роботи за сумісництвом може бути передбачена в колективному або трудовому договорі [4]. Такі обмеження можуть встановлюватися для запобігання ситуаціям, коли сумісництво не поєднується з виконанням обов'язків за основним місцем роботи, призводить до надмірного фізичного та психоемоційного навантаження на працівника, або може бути небезпечним у разі виконання важких, шкідливих або небезпечних робіт.

Законодавець визначає, що такі обмеження можуть бути доцільними, наприклад, у ситуаціях, коли працівник, обіймаючи основну посаду, працює в умовах підвищеного навантаження або тривалого робочого часу. Це особливо актуально для працівників, що задіяні на роботах із шкідливими та небезпечними умовами праці, де накопичення втоми може спричинити серйозну загрозу не лише для здоров'я працівника, але й для безпеки оточуючих [16].

Наприклад, можна розглянути випадок з медичним працівником, який працює хірургом у державному медичному закладі. Основна робота хірурга потребує високої концентрації, значної фізичної витривалості та здатності





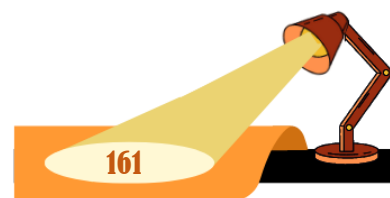
приймати швидкі, відповідальні рішення під час проведення операцій. Якщо такий працівник вирішить додатково працювати лікарем-консультантом у приватній клініці в вечірні години, це може негативно вплинути на його здатність якісно виконувати основні обов'язки. Через недостатній відпочинок між змінами можуть знизитися рівень уваги та точність дій хірурга, що може становити загрозу для пацієнтів, яких він обслуговує за основним місцем роботи.

Таким чином, приймаючи рішення про укладення трудового договору для роботи за сумісництвом, сторони трудових відносин повинні ретельно обговорити та узгодити всі умови такого договору. Необхідно об'єктивно оцінити можливість працівника виконувати додаткову роботу без створення ризику для безпеки на робочому місці, без шкоди для його здоров'я і без негативного впливу на основну роботу.

З урахуванням особливостей, пов'язаних із роботою за сумісництвом в умовах воєнного стану, слід звернути увагу, що зі статті 102-1 Кодексу законів про працю України було виключено норму, яка надавала Кабінету Міністрів України повноваження визначати умови роботи за сумісництвом для працівників державного сектору. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1306 від 22 листопада 2022 року, низка підзаконних актів, що регулювали питання сумісництва, втратила чинність. Зокрема, постанова Кабінету Міністрів України № 245 від 3 квітня 1993 року «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» і постанова № 81 від 4 березня 2015 року, яка передбачала особливості сумісництва для працівників, що переміщені з районів антитерористичної операції, були скасовані. Також скасовано наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України та Міністерства фінансів України № 43 від 28 червня 1993 року, що затверджував «Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» [9].

Відповідно до зазначених нормативних актів, що діяли раніше, існували чіткі обмеження щодо тривалості роботи за сумісництвом: робочий день за сумісництвом не повинен був перевищувати чотирьох годин, а у вихідний день – одного повного робочого дня. Крім того, максимальна тривалість роботи за сумісництвом протягом місяця не могла перевищувати половини місячної норми робочого часу [12].

Таким чином, зі скасуванням цих обмежень на законодавчому рівні знято формальні обмеження щодо тривалості робочого часу на роботі за сумісництвом для працівників державних підприємств, установ та організацій. Це означає, що тепер питання обсягу роботи за сумісництвом регулюються лише умовами трудового договору, колективного договору або внутрішніми положеннями установи, що відкриває більше можливостей для організації робочого процесу.



Особливої уваги заслуговують зміни у законодавстві, що безпосередньо вплинули порядок прийняття працівників на роботу, враховуючи специфіку та вимоги воєнного часу. Так, згідно статті 2 Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" у період дії воєнного стану сторони трудових відносин отримують право самостійно обирати форму трудового договору, що дозволяє адаптувати договір до конкретних умов, спричинених війною. Важливим нововведенням є можливість встановлення випробувального терміну для будь-якої категорії працівників, що надає роботодавцям додаткову гнучкість у перевірці відповідності працівника займаній посаді. Крім того, для подолання кадрового дефіциту роботодавцям дозволено укладати строкові трудові договори в період воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутніх працівників.

Стаття 3 визначає особливості переведення працівників на інші посади або змін в істотних умовах праці. У період воєнного стану роботодавець може перевести працівника на іншу роботу без його згоди (за винятком переведення в місцевість з активними бойовими діями). Це рішення можливе лише для запобігання або ліквідації наслідків бойових дій або для уникнення загроз життю і здоров'ю людей. Такі переведення здійснюються лише за умови, що нові обов'язки не суперечать стану здоров'я працівника, і з оплатою праці на рівні не нижчому за середню заробітну плату за попередньою посадою. Зміни істотних умов праці та оплати в цей період повинні бути оголошені працівнику щонайпізніше до моменту їх запровадження.

Стаття 4 передбачає можливість для працівника самостійно розірвати трудовий договір у разі виникнення загрози для життя і здоров'я через бойові дії в районі розташування підприємства. У таких умовах працівник має право залишити роботу у строк, вказаний у його заяві, без необхідності відпрацювати стандартний термін, за винятком випадків, коли він залучений до суспільно корисних робіт або працює на об'єктах критичної інфраструктури.

Стаття 5 закону встановлює специфічні умови звільнення з ініціативи роботодавця. У воєнний час роботодавець має право звільнити працівника під час його тимчасової непрацездатності або перебування у відпустці (за винятком відпустки у зв'язку з вагітністю, пологами або доглядом за дитиною до трьох років). При цьому датою звільнення є перший робочий день після закінчення періоду непрацездатності або відпустки. Також тимчасово не застосовується норма статті 43 Кодексу законів про працю, яка зазвичай передбачає узгодження звільнення з профспілковими органами, крім випадків звільнення членів профспілкових органів [11].

Щодо обмежень у наданні відпусток працівникам, які працюють за сумісництвом, варто зазначити, що чинне законодавство таких обмежень не передбачає. Працівники-сумісники мають право на щорічну оплачувану відпустку на загальних засадах. Відпустка може надаватися як за основним



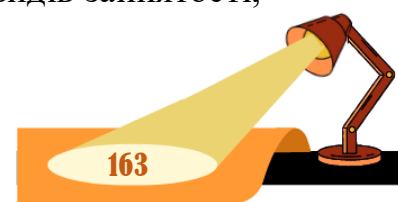
місцем роботи, так і за місцем роботи за сумісництвом, або ж одночасно на обох. Крім того, сумісники можуть отримати компенсацію за невикористану відпустку, як і працівники за основним місцем роботи. Якщо тривалість відпустки за сумісництвом є меншою, ніж за основним місцем роботи, працівникові на його запит обов'язково надається відпустка без збереження заробітної плати на період до завершення відпустки за основним місцем роботи (п. 14 ч. 1 ст. 25 Закону України "Про відпустки"). Для цього працівнику потрібно подати заяву про надання такої відпустки за місцем роботи за сумісництвом.

Оплата праці працівників, що працюють за сумісництвом, має певні особливості, які регламентовані чинним законодавством України. Відповідно до норм Кодексу законів про працю України (КЗпП), заробітна плата працівника-сумісника визначається на основі фактично виконаного обсягу роботи. Це означає, що оплата здійснюється пропорційно до відпрацьованого часу або обсягу виконаних завдань, і прямо залежить від результатів праці, які працівник забезпечує за умовами свого трудового договору.

Варто також зазначити, що з січня 2023 року набрала чинності нова редакція Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування", яка обмежує можливість оплати лікарняних для працівників-сумісників у випадку, якщо відповідну допомогу вже виплачено за основним місцем роботи. Проте перші п'ять днів непрацездатності компенсуються роботодавцем як за основним місцем роботи, так і за місцем роботи за сумісництвом у вигляді матеріальної допомоги, що частково або повністю покриває втрату заробітної плати. З шостого дня тимчасової непрацездатності виплата допомоги призначається за основним місцем роботи або за місцем роботи за сумісництвом, а фінансування такої виплати здійснює Пенсійний фонд України [13].

**Висновки.** Особливості нормативно-правового регулювання роботи за сумісництвом під час воєнного стану в Україні мають суттєві відмінності від стандартних умов трудових відносин. Зміни у трудовому законодавстві, які набули чинності в умовах воєнного стану, зокрема Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», ввели адаптивні механізми, які забезпечують гнучкість у питаннях працевлаштування та сумісництва. Скасування ряду попередніх обмежень на тривалість роботи за сумісництвом, що були встановлені для працівників державного сектору, зокрема постанова № 245 від 1993 року та інші акти, дозволяють працівникам реалізовувати своє право на працю на умовах сумісництва без прив'язки до жорстких часових норм, а питання організації роботи регулюються на рівні колективних договорів або безпосередньо у трудових угодах.

Значення цих змін для трудових відносин у період воєнного стану полягає в можливості працівників вільно поєднувати кілька видів зайнятості,





уникаючи проблем із виконанням основної роботи, але при цьому зберігати контроль над якістю виконання професійних обов'язків. Окрім того, скасування формальних часових обмежень на сумісництво сприяє розв'язанню проблем кадрового дефіциту, оскільки дозволяє роботодавцям залучати додаткових працівників для виконання критично важливих завдань. Водночас у період воєнного стану зберігається важливість дотримання принципів безпеки праці, врахування фізичних можливостей працівників, а також дотримання норм відпочинку, що є особливо актуальним з огляду на вимоги міжнародних трудових стандартів. Таким чином, правове регулювання роботи за сумісництвом під час воєнного стану демонструє баланс між потребою у підвищенні гнучкості трудових відносин і необхідністю захисту трудових прав та здоров'я працівників.

#### **Література:**

1. Благодарний А. М. Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності, які пов'язані із конфліктом інтересів. *Юридичний вісник*. № 7. 2023. С. 238–241. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/54>
2. Загинець З. А. Зайняття іншою оплачуваною діяльністю як складова антикорупційної заборони. *Наука і правоохоронна діяльність*. 2017. № 3 (37). С. 39–45.
3. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (дата звернення: 10.11.2024)
4. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n22> (дата звернення: 14.11.2024).
5. Коломієць М. П., Лаврик Г. В. Порушення обмежень щодо суміщення і сумісництва з іншими видами діяльності як підстава адміністративної відповідальності публічних службовців: проблемні питання нормативної реалізації та можливі варіанти їх вирішення. *Університетські наукові записки*. № 3. С. 411–416. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8780/1/411-416.pdf>.
6. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#n4303> (дата звернення: 14.11.2024).
7. Литвиненко В. М. Деякі питання сумісництва у трудовому праві сьогодні. *Науковий вісник Національного університету «Чернігівська політехніка»*. № 1–2. 2023. С. 56-59. DOI: <https://doi.org/10.37687/2413-6433.2023-1-2.9>
8. Пантелеєв С. М. Заборона щодо сумісництва та суміщення як антикорупційна заборона: проблеми правового регулювання. *Правові новели. Науковий юридичний журнал*. № 11. 2020. С. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.32847/ln.2020.11.14>
9. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2022 р. № 1306. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp221306?an=1> (дата звернення: 10.11.2024)
10. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. База даних «Законодавство України». Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 28.10.2024).





11. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 1 липня 2022 року № 2352-IX, від 22 листопада 2023 року № 3494-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222136?an=1> (дата звернення: 12.11.2024).

12. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 квітня 1993 р. № 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.11.2024).

13. Семенюк-Прибатець А. В., Машков К. Є. Трудові відносини в умовах війни: нові зміни. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 6. 2023. С. 239–242. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/54>

14. Тихонюк О. В. Щодо згоди на виконання додаткової роботи та права на вільний вибір праці. *Юридичний вісник*. № 7. 2021. С. 127-130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-7/31>

15. Франчук В. В. Сумісництво та суміщення: розмежувальні ознаки понять у складі адміністративного правопорушення. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 4 (10). С. 42-48.

16. Шовкун Ю. Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності в сфері публічної служби: правове регулювання та специфіка його реалізації. *Юридичний вісник*. № 4. 2024. С.127-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v4.2024.16>

#### References:

1. Blahodarnyi, A. M. (2023). Obmezhenia shchodo sumisnytstva ta sumishchennia z inshymy vydamy diialnosti, yaki poviazani iz konfliktom interesiv [Restrictions on compatibility and overlap with other activities related to a conflict of interest]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, (7), 238–241. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/54> [in Ukrainian].

2. Zahynei, Z.A. (2017). Zainiattia inshoiu oplachuvanoiu diialnistiu yak skladova antykoruptsiinoi zaborony [Engagement in other paid activities as an element of anti-corruption prohibition]. *Nauka i pravookhoronna diialnist – Science and Law Enforcement Activity*, (3)(37), 39–45 [in Ukrainian].

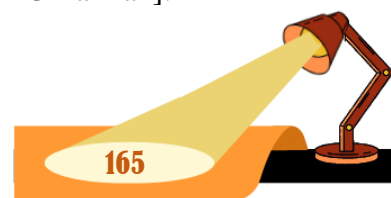
3. Zakon Ukrainy pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn: Zakon Ukrainy vid 01.07.2022 № 2352-IX. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (Accessed: 10.11.2024) [in Ukrainian].

4. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 1971 r. № 322-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n22> (Accessed: 14.11.2024) [in Ukrainian].

5. Kolomiets, M.P., & Lavryk, H.V. (2024). Porushennia obmezhen shchodo sumishchennia i sumisnytstva z inshymy vydamy diialnosti yak pidstava administratyvnoi vidpovidalnosti publicznykh sluzhbovtziv: problemni pytannia normatyvnoi realizatsii ta mozhlyvi varianty yikh vyrishennia [Violation of Restrictions on Compatibility and Overlap with Other Activities as a Ground for Administrative Liability of Public Servants: Problematic Issues of Normative Implementation and Possible Solutions]. *Universytetski naukovy zapysky – University Scientific Notes*, (3), 411–416. Retrieved from <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8780/1/411-416.pdf> [in Ukrainian].

6. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r. № 254к/96-VR. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#n4303> (Accessed: 14.11.2024) [in Ukrainian].

7. Lytvynenko, V.M. (2023). Deiaki pytannia sumisnytstva u trudovomu pravy sihodni [Some Issues of Part-Time Employment in Labor Law Today]. *Naukovy visnyk Natsionalnoho universytetu «Chernihivska politehnika» – Scientific Bulletin of National University "Chernihiv Polytechnic"*, (1-2), 56–59. <https://doi.org/10.37687/2413-6433.2023-1-2.9> [in Ukrainian].





8. Panteleiev, S.M. (2020). Zaborona shchodo sumisnytstva ta sumishchennia yak antykoruptsiina zaborona: problemy pravovoho rehuliuвання [Prohibition on Compatibility and Overlap as an Anti-Corruption Prohibition: Legal Regulation Problems]. *Pravovi novely – Legal Novelties*, (11), 103–112. <https://doi.org/10.32847/ln.2020.11.14> [in Ukrainian].

9. Pro vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakyykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy z pytan roboty za sumisnytstvom pratsivnykiv derzhavnykh pidpriumstv, ustanov i orhanizatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22 lystopada 2022 r. № 1306. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/kp221306?an=1> (Accessed: 10.11.2024) [in Ukrainian].

10. Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy vid 14 zhovtnia 2014 r. № 1700-VII. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» – Database "Legislation of Ukraine". Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (Accessed: 28.10.2024) [in Ukrainian].

11. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy iz zminamy i dopovnenniamy, vnesenymy Zakonamy Ukrainy vid 1 lypnia 2022 roku № 2352-IX, vid 22 lystopada 2023 roku № 3494-IX. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/T222136?an=1> (Accessed: 12.11.2024) [in Ukrainian].

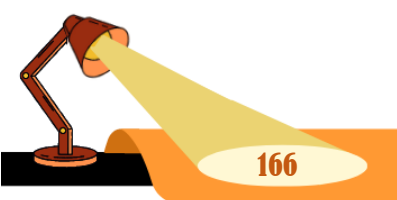
12. Pro robotu za sumisnytstvom pratsivnykiv derzhavnykh pidpriumstv, ustanov i orhanizatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 kvitnia 1993 r. № 245. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF#Text> (Accessed: 14.11.2024) [in Ukrainian].

13. Semeniuk-Prybaten, A.V., & Mashkov, K.Ye. (2023). Trudovi vidnosyny v umovakh viiny: novi zminy [Labor Relations in Wartime: New Changes]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, (6), 239–242. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/54> [in Ukrainian].

14. Tykhoniuk, O.V. (2021). Shchodo zhotu na vykonannia dodatkovoi roboty ta prava na vilnyi vybir pratsi [On Consent to Perform Additional Work and the Right to Free Choice of Labor]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, (7), 127–130. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-7/31> [in Ukrainian].

15. Franchuk, V.V. (2020). Sumisnytstvo ta sumishchennia: rozmezhuvalni oznaky poniat u skladi administratyvnoho pravoporushennia [Compatibility and Overlap: Delimiting Features of Concepts in Administrative Offenses]. *Sotsialno-pravovi studii – Social-Legal Studies*, (4)(10), 42–48 [in Ukrainian].

16. Shovkun, Yu. (2024). Obmezhenia shchodo sumisnytstva ta sumishchennia z inshymy vydamy diialnosti v sferi publichnoi sluzhby: pravove rehuliuвання ta spetsyfika yoho realizatsii [Restrictions on Compatibility and Overlap with Other Activities in the Public Service Sector: Legal Regulation and Specificities of Its Implementation]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, (4), 127–134. <https://doi.org/10.32782/yuv.v4.2024.16> [in Ukrainian].





УДК: 343.98:006.3

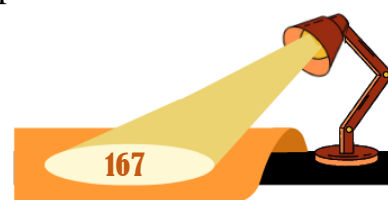
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-167-177](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-167-177)

**Коршун Антон Володимирович** експерт з технічної експертизи документів, експерт Громадського об'єднання «ВГО «Союз експертів України», <https://orcid.org/0009-0009-3019-4284>

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

**Анотація.** Наукова стаття присвячена аналізу сучасного стану судово-експертної діяльності та перспектив її удосконалення в Україні, зокрема визначенню можливостей здійснення експертної діяльності в Україні приватними експертами, а також процедур атестації / переатестації експертів. Зазначається, що вирішення актуальних проблем судово-експертної діяльності потребує вироблення принципово нового, цілісного підходу до формування інституту судово-експертної діяльності, який вимагає тісної співпраці державних установ, судових експертів, наукової спільноти, юристів, міжнародних партнерів та інших зацікавлених сторін. Досліджено позитивний зарубіжний досвід з метою пошуку оптимальних моделей функціонування інституту судово-експертного забезпечення правосуддя, де центральне місце займає правовий статус судового експерта, зокрема й тих фахівців, які не є працівниками державних спеціалізованих установ. Зокрема, встановлено, що діяльність експертів з почеркознавства, технічної експертизи документів та фотопортретної експертизи в США регулюється кількома ключовими законами та нормативними актами, які створюють загальні стандарти для судових експертів. Крім того, наголошено на тому, що внутрішні стандарти сертифікації для різних напрямів експертизи в цій країні встановлюють некомерційні організації. Зроблено концептуальний висновок, що системна робота у цьому напрямку має здійснюватися у таких напрямках: вироблення самодостатнього механізму підтримки «приватного сектору» експертної діяльності, а не заснування додаткових державних органів, які спричиняють витрати бюджету; створення конкурентних умов для діяльності експертів, що здійснюють свою діяльність на приватних засадах, що сприятиме пришвидшенню виконання експертиз; розширення повноважень самоврядних експертних організацій; розробка галузевих стандартів сертифікації; перегляд процесу атестації / переатестації експертів з акцентом на їх самоосвіту.

**Ключові слова:** судово-експертна діяльність, сертифікація, атестація, Центральна експертно-кваліфікаційна комісія, приватні експерти.







**Korshun Anton Volodymyrovych** expert in forensic examination of documents, expert of the Public Association "Union of Experts of Ukraine", <https://orcid.org/0009-0009-3019-4284>

## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF FORENSIC EXPERTISE IN MODERN UKRAINIAN REALITIES

**Abstract.** The scientific article is devoted to the analysis of the current state of forensic expert activity and the prospects for its improvement in Ukraine, in particular, the determination of the possibilities of conducting expert activity in Ukraine by private experts, as well as the procedures of attestation / re-attestation of experts. It is noted that solving the current problems of forensic expert activity requires the development of a fundamentally new, holistic approach to the formation of an institute of forensic expert activity, which requires close cooperation of state institutions, forensic experts, the scientific community, lawyers, international partners and other interested parties. Positive foreign experience was studied in order to find optimal models of the functioning of the institute of forensic expert justice, where the legal status of the forensic expert, in particular those specialists who are not employees of state specialized institutions, is central. In particular, it was established that the activities of experts in handwriting, technical examination of documents and photo portrait examination in the USA are regulated by several key laws and regulations that create general standards for forensic experts. In addition, it was emphasized that internal certification standards for various areas of expertise in this country are established by non-profit organizations. A conceptual conclusion was made that systematic work in this direction should be carried out in the following directions: development of a self-sufficient mechanism for supporting the "private sector" of expert activity, and not the establishment of additional state bodies that cause budget expenditures; creation of competitive conditions for the activities of experts who carry out their activities on a private basis, which will contribute to speeding up the execution of examinations; expansion of powers of self-governing expert organizations; development of industry certification standards; reviewing the process of certification / re-certification of experts with an emphasis on their self-education.

**Keywords:** forensic expert activity, certification, attestation, Central Expert Qualification Commission, private experts.

**Постановка проблеми.** Європейська інтеграція є головним стратегічним напрямком України щодо зміцнення демократичних засад, що ґрунтуються на верховенстві права, законності та підпорядкованості інтересам людини, захисті прав та основних свобод людини. Приведення вітчизняного законодавства у відповідність до міжнародних стандартів є складним процесом, який потребує чіткого та послідовного впровадження правових реформ.



Реалізація цієї мети певною мірою залежить від становлення сучасної експертної судової системи та ефективною ролі в ній судово-експертної діяльності [1, с. 37]. Міжнародні стандарти експертної діяльності вимагають належної професійної підготовки, незалежності та об'єктивності судових експертів.

У зв'язку з новими завданнями, які викликані війною, активізацією процесів відбудови та нетиповими умовами діяльності, пов'язаними з розгортанням активних бойових дій на території України, законодавство України зазнає суттєвих змін [2, с. 15]. Україна, намагаючись відповідати європейським нормам, зробила значний крок у цьому напрямку, зокрема й в частині унормування правовідносин, пов'язаних з експертно-криміналістичною діяльністю. Однак, які свідчить експертна, слідча та судова практика, невирішеними залишається низка організаційних та процедурних питань формування зазначеного інституту.

Зазначені обставини зумовлюють актуальність дослідження перспектив розвитку судової експертизи в сучасних українських реаліях, вказують на необхідність звернення до позитивного зарубіжного досвіду з метою пошуку оптимальних моделей функціонування інституту судово-експертного забезпечення правосуддя, де центральне місце займає правовий статус судового експерта, зокрема й тих фахівців, які не є працівниками державних спеціалізованих установ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем здійснення судово-експертної діяльності у різних її формах приділяли увагу багато вчених, зокрема В.В. Бірюков, М.Є. Боднар, Т.В. Варфоломеева, О.О. Давидова, А.В. Іщенко, Н.І. Клименко, А.Ф. Кофанов, В.К. Лисиченко, М.П. Молибога, Г.М. Надгорний, М.Я. Сегай, М.В. Салтєвський, Е.Б. Сімакова-Єфремян та інші.

Відаючи належне науковому доробку вказаних науковців, зазначимо, що сучасність висуває нові вимоги, як до спеціальних знань судових експертів, так і до організації усєї системи експертної діяльності в Україні, їх відповідності модернізованим і новим викликам. В умовах глобального реформування судової системи в Україні це питання особливо загострюється та зумовлює необхідність детального аналізу проблем здійснення судово-експертної діяльності з метою розробки і впровадження новітніх підходів до її організації.

**Метою наукової статті** є визначення перспектив розвитку судової експертизи в сучасних українських реаліях, зокрема науковий аналіз можливостей здійснення експертної діяльності в Україні приватними експертами, а також процедур атестації / переатестації експертів.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні судово-експертну діяльність здійснюють державні спеціалізовані установи, їхні територіальні філії, експертні установи комунальної форми власності, а також судові експерти, які не є працівниками зазначених установ, та інші фахівці (експерти) з відповід-



них галузей знань у порядку та на умовах, визначених Законом України «Про судову експертизу» № 4038-ХІІ від 25.02.1994 р. [3].

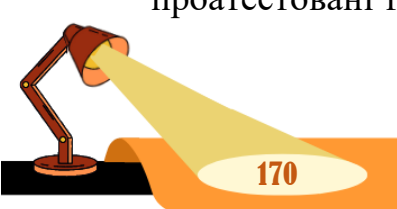
Нині науково-методичне та організаційно-управлінське забезпечення діяльності судових експертів, які не є працівниками державних спеціалізованих установ, покладається на Міністерство юстиції України. Саме зазначений орган виконавчої влади уповноважений у визначеному ним порядку здійснює контроль за дотриманням законодавства з питань судово-експертної діяльності судовими експертами, які не є працівниками державних спеціалізованих установ [4].

Станом на сьогоднішній день у державних спеціалізованих установах Міністерства юстиції України працюють близько 900 судових експертів. За даними статистики, у 2022 р. ними було виконано близько 132 тис. судових експертиз та експертних досліджень. Приватні експерти, чисельність яких є приблизно в два рази меншою, виконали близько 16 тис. судових експертиз та експертних досліджень, тобто у 8 разів менше кількості експертиз, виконаних державними експертними установами [5].

Причини того, що державні експертні установи мають домінуюче становище на ринку судових експертиз та експертних досліджень, як слушно зазначає В.С. Буняк, повністю корелюють із впливом держави, адже державні експертні установи, потенційно будучи прибутковими, натомість фінансуються з держбюджету [5]. Водночас до експертів, які здійснюють свою діяльність на приватних засадах, передбачається система численних додаткових вимог у доступі до професії (при підготовці, стажуванні, підвищенні кваліфікації).

Зокрема, за змістом вітчизняного законодавства, для атестації судового експерта тієї чи іншої спеціальності, потрібна: наявність такої спеціальності у переліку судово-експертних спеціальностей, наявність не менше двох фахівців, які б підтвердили рівень знань особи, яка має бажання отримати таку спеціальність. У зв'язку з цим О.М. Голубенко цілком резонно ставить питання: Що робити суду, якщо такої спеціальності у переліку Міністерства юстиції немає? Яким чином може бути атестовано експерта, який є єдиним фахівцем у своїй галузі? [6].

Виникає питання щодо суспільно корисної мети бюрократичних процедур, якщо суд, приміром, не сумнівається в компетенції фахівця, який залучається як експерт. Навіть залишена законодавцем лазівка, яка формально дозволяє суду вдаватися до послуг неатестованого експерта, у світлі останньої редакції Закону України «Про судову експертизу» також блокується, оскільки ч. 3 ст. 7 цього Закону закріплює вимогу обов'язкової реєстрації методик, що використовуються під час проведення експертиз. Таким чином, навіть залучення судом унікального у своїй галузі експерта ставлять під сумнів його висновки через те, що використовувані ним методики повинні бути спочатку проатестовані та зареєстровані у відповідному реєстрі методик [6].





Певні кроки в цьому напрямку на законодавчому рівні вже зроблено. Зокрема, внесено низку змін до Закону України «Про судову експертизу» та до Положення про Центральну-експертно-кваліфікаційну комісію при Міністерстві юстиції України та атестацію судових експертів, затверджене Наказом Міністерства юстиції України № 301/5 від 03.03.2015 р. (далі – Положення № 301/5) [3; 7]. Проте, на нашу думку, «точкових» змін недостатньо. Як свідчить приклад провідних демократичних країн, найбільшого ефекту у врегулюванні зазначених питань експертної діяльності можна досягти шляхом забезпечення повної незалежності експертів від будь-якого, навіть опосередкованого чиновницького впливу, а також створення умов для належної самоосвіти таких фахівців.

Також залишається відкритим питання про наявність у експерта спеціальної вищої освіти, однозначної відповіді на яке чинне законодавство не дає. До сих пір експертам, що не працюють в державних експертних установах, не доступна атестація з деяких експертних спеціальностей, які Міністерство юстиції відносить до криміналістичних.

Внаслідок надмірної чиновницької активності судово-експертна діяльність логічно зайшла в глухий кут, прикладом чого є такі явища, як порушення процесуальних термінів, корупційні скандали, а також повний застій у розвитку експертної методології [5; 6]. Наразі навряд чи можна говорити про повну незалежність та нейтральність експертів – представників державних спеціалізованих установ, а отже – про об'єктивність продукту їх діяльності – експертних досліджень, коли на прийняття ними рішення може вплинути посадова особа, вдаючись до заміни експерта на розсуд керівництва, тиску з метою зміни тлумачення виявлених ознак в ході дослідження та остаточних висновків, прискорення строків досліджень, наполягати не використовувати процесуальні права, щодо надання додаткових матеріалів для об'єктивного та повного дослідження тощо.

Повертаючись до питання правового статусу експертів, які не є працівниками державних спеціалізованих установ, зазначимо, що незважаючи на існуючі перешкоди, попри меншу чисельність та обсяги діяльності, саме приватними експертами напрацьовано досить сталу професійну репутацію. Так, за результатами соціологічного дослідження системи судової експертизи, проведеного за підтримки одного з Проєктів Європейського Союзу, оприлюднено такі висновки: «...респонденти, які мають досвід взаємодії як з державними, так і з приватними судовими експертами, частіше надають перевагу саме приватним. Їх вважають більш ефективними 67 % опитаних (проти 33 % за державних); 94 % опитаних повністю або скоріше задоволені роботою приватних судових експертів, 75 % – державних експертів. Якщо говорити про довіру, то 77 % респондентів повністю або скоріше довіряють державним експертам, та 93 % – приватним ...90 % опитаних назвали повністю або



скоріше незалежними у реалізації своєї професійної діяльності саме приватних експертів; 59 % аналогічно висловилися щодо державних судових експертів [8].

Однією з причин тиску на незалежність та професійність приватних експертів, окремі фахівці вважають те, що антикорупційні органи – Національне антикорупційне бюро України та Спеціалізована антикорупційна прокуратура, не маючи власної відомчої експертної установи, на відміну від Національної поліції України та Служби безпеки України, в найбільш резонансних справах покладаються саме на приватних експертів. Адже у випадку гарантування результатів судової експертизи, окремі посадові особи Міністерства юстиції через вплив на діяльність державних експертних установ можуть по суті гарантувати «замовникам» результат відповідної судової справи [5]. Йдеться, насамперед, про кримінальні провадження корупційного спрямування (ст. ст. 191 і 364 КК України), адже в них, відсутність збитків свідчитиме про відсутність складу кримінального правопорушення.

Для розуміння проблеми незалежності судових експертів в Україні, які не є працівниками державних спеціалізованих установ, та шляхів її вирішення важливим є звернення до зарубіжного досвіду діяльності експертів.

Діяльність експертів з почеркознавства, технічної експертизи документів та фотопортретної експертизи в США регулюється кількома ключовими законами та нормативними актами, які створюють загальні стандарти для судових експертів. Окрім федеральних правил, кожен штат може мати власні закони, що регулюють діяльність судових експертів. Внутрішні стандарти сертифікації для різних напрямів експертизи в США встановлюють такі некомерційні організації, як ABFDE (далі – American Board of Forensic Document Examiners) або International Association for Identification. Їхні сертифікати та кваліфікаційні вимоги є важливими для роботи експерта у судах, адже надають визнання кваліфікації. При цьому, ABFDE є єдиним сертифікуючим органом в країні, правління якого складається з обраних посадових осіб і директорів та професійного комітету з перегляду, який дотримується встановлених етичних і професійних правил поведінки [9].

Експерти з почерку можуть отримати сертифікацію ABFDE. Кандидати повинні мати відповідну освіту, пройти спеціалізовану підготовку і кілька років працювати під керівництвом сертифікованого експерта. Іспит включає тестування теоретичних знань у галузі почеркознавства, аналіз зразків і усну частину. Сертифікація у сфері технічної експертизи документів проводиться рідше, однак ABFDE та деякі інші організації пропонують курси, що охоплюють аналіз типографії, чорнил та інших технічних аспектів документів. Спеціалісти повинні володіти лабораторними методами аналізу і мати досвід роботи в цій сфері [9].

Відповідно до Положення про Центральну-експертно-кваліфікаційну комісію при Міністерстві юстиції України та атестацію судових експертів від





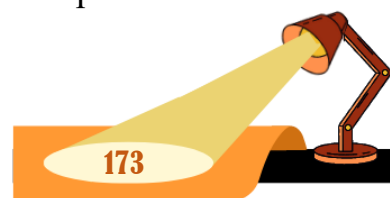
03.03.2015 р. № 301/5 (далі – Положення № 301/5), до основних завдань Центральної-експертно-кваліфікаційної комісії (далі – ЦЕКК) віднесено: вирішення питань щодо проходження підготовки працівниками науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції України (далі – НДУСЕ), фахівцями, які не є працівниками державних спеціалізованих установ та які мають намір отримати (підтвердити) кваліфікацію судового експерта; проведення атестації з метою визначення рівня професійної підготовки працівників НДУСЕ, фахівців, які не є працівниками державних спеціалізованих установ та які мають намір отримати або підтвердити кваліфікацію судового експерта; розгляд питання щодо продовження строку дії, переоформлення свідоцтва про присвоєння кваліфікації судового експерта у випадках, передбачених цим Положенням; розгляд питання щодо присвоєння кваліфікаційного класу судового експерта працівникам НДУСЕ [7].

Окремо слід звернути увагу на процедуру підтвердження експертом кваліфікації фахівцями, які не є працівниками державних спеціалізованих установ. Зокрема, згідно з Положенням № 301/5, строк дії свідоцтва для таких фахівців продовжується після підтвердження експертом кваліфікації. Строк дії відповідного свідоцтва судовому експерту, який не є працівником державної спеціалізованої установи, та має науковий ступінь за галуззю знань, що відповідає присвоєній йому експертній спеціальності, продовжується рішенням кваліфікаційної палати ЦЕКК на підставі акта за результатами перевірки діяльності судового експерта, проведеної Міністерством юстиції України або за дорученням Міністерства юстиції України його міжрегіональним управлінням [3; 7].

Відповідно до пункту 5 розділу II Положення № 301/5, у редакції наказу Міністерства юстиції України № 451/5 від 02.02.2023 р., Міністерство юстиції України оголошує про формування змінного складу палат ЦЕКК, до якого включаються атестовані судові експерти, які не є працівниками державних спеціалізованих установ, які подали пропозицію про включення їх до змінного складу палат ЦЕКК та мають стаж практичної роботи судового експерта не менше ніж п'ять років. Така процедура наділяє судових експертів, які не є працівниками державних спеціалізованих установ і відповідають зазначеним вимогам, правом подати до Департаменту експертного забезпечення правосуддя Міністерства юстиції України відповідні пропозиції [9].

Незважаючи на певну активність законодавчих, наявність численних змін, які вносяться до Закону України «Про судову експертизу», судові експерти, насамперед ті, що працюють на приватних засадах, залишаються штучно обмеженими у реалізації своїх повноважень Міністерством юстиції України. Тож про їх незалежність говорити не доводиться.

Невирішеним залишається питання обмеження атестації експертів, які не працюють в державних експертних установах, за окремими напрямками та





видами судових експертиз, як то: теплотехнічні дослідження; історико-археологічні дослідження земельних ділянок; дослідження технічного стану та умов експлуатації машин та механізмів; дослідження подій на водному транспорті; дослідження авіаційних подій та інцидентів. Особа або орган, які призначають або замовляють судову експертизу, можуть доручити її проведення, як тим судовим експертам, яких внесено до державного Реєстру атестованих судових експертів, так і іншим фахівцям з відповідних галузей знань [10].

Крім цього, цілком обґрунтованими вважаємо претензії приватних експертів щодо розширення повноважень самоврядних організацій, перегляду процесу атестації/переатестації, подальшої цифровізації, автоматичного розподілу судових експертиз у державних судових установах, впровадження електронного архіву та пільгових кредитних програм на купівлю обладнання для приватних судових експертів [11].

Експерта практика та соціологічні дослідження вказують й на інші потреби нинішньої експертної діяльності, як то: покращення матеріально-технічної бази, удосконалення цифрових інструментів, програмного забезпечення, розробку та удосконалення методик, нових розрахунків, підходів до дослідження, якісну підготовку майбутніх судових експертів у закладах вищої освіти, тощо.

У зв'язку з цим хотілося б нагадати, що будь-яка нелогічна і нерациональна система довго існувати не зможе. Лише побудова логічно чіткої, а тому життєво довговічної системи, яка б враховувала інтереси не лише окремих бенефіціарів існуючих правил, а й представників усієї судово-експертної спільноти, а також інтереси тих, хто користується результатами інтелектуальної праці експертів, дозволить зробити експертизу незалежною, а її результати – максимально об'єктивними [6].

Поділяємо точку зору фахівців, щодо необхідності насамперед чітко розділити експертизу на ту, яку держава має право регулювати, та експертизу, яка має розвиватися на засадах саморегулювання та самодостатності. Зокрема, контроль за діяльністю експертів, які не є працівниками державних спеціалізованих установ, має здійснювати незалежна експертна інституція, а основним регулятором діяльності таких експертів мають стати процедури добровільної сертифікації та галузеві стандарти.

Враховуючи, що в Європі існують десятки галузевих експертних організацій (криміналістів, технічних експертів, аналітиків ДТП тощо) галузевими можуть бути не лише стандарти, розроблені в рамках національних професійних об'єднань експертів, а й стандарти, що використовуються членами міжнародних експертних об'єднань. Це дозволить національній незалежній експертизі не лише саморегулюватися, а й інтегрувати до загальноєвропейських та інших міжнародних структур, впроваджуючи в себе передові та визнані міжнародною експертною спільнотою методики та інструментарії [6].





**Висновки.** Судово-експертна діяльність в Україні в умовах повоєнної відбудови та європейської інтеграції є важливою складовою системи правосуддя та забезпечення правопорядку. Вирішення актуальних проблем в цій сфері потребує вироблення концептуально нового, цілісного підходу до формування інституту судово-експертної діяльності, який вимагає тісної співпраці державних установ, судових експертів, наукової спільноти, юристів, міжнародних партнерів та інших зацікавлених сторін.

Вважаємо, що системна робота у цьому напрямку має здійснюватися у таких напрямках: вироблення самодостатнього механізму підтримки «приватного сектору» експертної діяльності, а не заснування додаткових державних органів, які спричиняють витрати бюджету; створення конкурентних умов для діяльності експертів, що здійснюють свою діяльність на приватних засадах, що сприятиме пришвидшенню виконання експертиз; розширення повноважень самоврядних експертних організацій; розробка галузевих стандартів сертифікації; перегляд процесу атестації / переатестації експертів з акцентом на їх самоосвіту.

#### *Література:*

1. Бондар Ю., Швиданенко Д. Проблемні питання практики призначення та проведення окремих видів судових експертиз в умовах повоєнної відбудови України. Судово-експертна діяльність в умовах повоєнної відбудови України та в контексті європейської інтеграції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 8 вересня 2023 р.). Одеса: Видавництво «Юридика», 2023. С. 35-37.

2. Хомутенко О. Проблемні питання практики призначення та проведення окремих видів судових експертиз в умовах повоєнної відбудови України. Судово-експертна діяльність в умовах повоєнної відбудови України та в контексті європейської інтеграції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 8 вересня 2023 р.). Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. С. 14-18.

3. Про судову експертизу: Закон України від 25.02.1994 р. № 4038-ХІІ (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text>

4. Про внесення змін до Закону України «Про судову експертизу» щодо удосконалення організаційно-управлінського забезпечення судово-експертної діяльності. Закон України від 03.11.2022 р. № 2716-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2716-20#Text>.

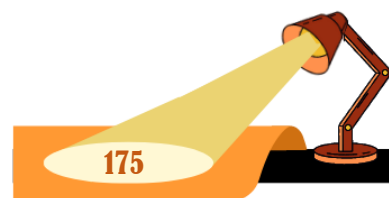
5. Буняк В.С. Дисциплінарна відповідальність приватних експертів. Які цілі розправи Мініюсту над експертною незалежністю. URL: [https://protocol.ua/ua/distsiplinarna\\_vidpovidalnist\\_privatnih\\_ekspertiv\\_yaki\\_tsili\\_rozpravi\\_minuyustu\\_nad\\_ekspertnoyu\\_nezalegnistyuu/](https://protocol.ua/ua/distsiplinarna_vidpovidalnist_privatnih_ekspertiv_yaki_tsili_rozpravi_minuyustu_nad_ekspertnoyu_nezalegnistyuu/).

6. Голубенко О.М. Довго йшли, але не туди... Куди і як має розвиватися українська судова експертиза. URL: [https://protocol.ua/ua/dovgo\\_yshli\\_ale\\_ne\\_tudi\\_kudi\\_i\\_yak\\_mae\\_rozvivatisya\\_ukrainska\\_sudova\\_ekspertiza/](https://protocol.ua/ua/dovgo_yshli_ale_ne_tudi_kudi_i_yak_mae_rozvivatisya_ukrainska_sudova_ekspertiza/).

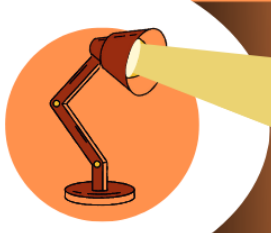
7. Положення про Центральну-експертно-кваліфікаційну комісію при Міністерстві юстиції України та атестацію судових експертів : затв. наказом Мін'юсту України від 03.03.2015 р. № 301/5 (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0249-15#Text>.

8. American Board of Forensic Document Examiners. URL: <https://abfde.org/>

9. Інформація для експертів, які не є працівниками державних спеціалізованих установ та мають бажання бути членами змінного складу палат ЦЕКК. URL: [https://seu.in.ua/last\\_news/informatsiya-dlya-ekspertiv-yaki-ne-ye-pratsivnykamy-derzhavnyh-spetsializovanyh-ustanov-ta-mayut-bazhannya-buty-chlenamy-zminnogo-skladu-palat-tsekk/](https://seu.in.ua/last_news/informatsiya-dlya-ekspertiv-yaki-ne-ye-pratsivnykamy-derzhavnyh-spetsializovanyh-ustanov-ta-mayut-bazhannya-buty-chlenamy-zminnogo-skladu-palat-tsekk/).







10. Актуальні питання та перспективи розвитку судової експертизи в умовах війни  
URL: [https://seu.in.ua/last\\_news/aktualni-pytannya-ta-perspektyvy-rozvytku-sudovoyi-ekspertyzy-v-umovah-vijny/](https://seu.in.ua/last_news/aktualni-pytannya-ta-perspektyvy-rozvytku-sudovoyi-ekspertyzy-v-umovah-vijny/).

11. Відбулася презентація соцдослідження сфери судової експертизи України. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/vidbulasya-prezentaciya-socdoslidzhennya-sferi-sudovoyi-ekspertizi-ukrayini.html>.

12. Демидова Є.Є., Латиш К.В. Криміналістичні експертизи в структурі судово-експертної діяльності: особливості нормативно-правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 6. Запоріжжя. 2022. С. 403-406.

### References:

1. Bondar, Yu., Shvydanenko D. (2023). Problemni pytannia praktyky pryznachennia ta provedennia okremykh vydiv sudovykh ekspertyz v umovakh povoiennoi vidbudovy Ukrainy [Problematic issues of the practice of appointing and conducting certain types of forensic examinations in the conditions of the post-war reconstruction of Ukraine]. *Sudovo-ekspertna diialnist v umovakh povoiennoi vidbudovy Ukrainy ta v konteksti yevropeiskoi intehtratsii : materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Odesa, 8 veresnia 2023 r.). (pp. 35—37). Odesa: Vydavnytstvo «Iurydyka» [in Ukrainian].

2. Khomutenko, O. (2023). Problemni pytannia praktyky pryznachennia ta provedennia okremykh vydiv sudovykh ekspertyz v umovakh povoiennoi vidbudovy Ukrainy [Problematic issues of the practice of appointing and conducting certain types of forensic examinations in the conditions of the post-war reconstruction of Ukraine]. *Sudovo-ekspertna diialnist v umovakh povoiennoi vidbudovy Ukrainy ta v konteksti yevropeiskoi intehtratsii : materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Odesa, 8 veresnia 2023 r.). (pp. 14-18). Odesa: Vydavnytstvo «Iurydyka» [in Ukrainian].

3. Pro sudovu ekspertyzu [On forensic examination]: Zakon Ukrainy vid 25.02.1994 r. № 4038-XII (zi zmin. ta dopov.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text> [in Ukrainian].

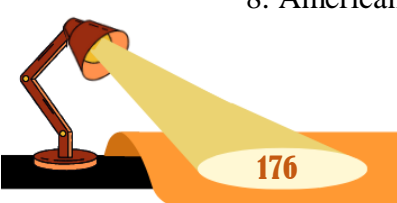
4. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro sudovu ekspertyzu» shchodo udoskonalennia orhanizatsiino-upravlinskoho zabezpechennia sudovo-ekspertnoi diialnosti [On making changes to the Law of Ukraine "On Forensic Expertise" regarding the improvement of organizational and managerial support of forensic expert activity]. Zakon Ukrainy vid 03.11.2022 r. № 2716-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2716-20#Text> [in Ukrainian].

5. Buniak, V.S. (2024). Dystsyplinarna vidpovidalnist pryvatnykh ekspertiv. Yaki tsili rozpravy Miniustu nad ekspertnoiu nezalezhnistiu [Disciplinary responsibility of private experts. What are the goals of the Ministry of Justice's crackdown on expert independence]. URL: [https://protocol.ua/ua/distsiplinarna\\_vidpovidalnist\\_privatnih\\_ekspertiv\\_yaki\\_tsili\\_rozpravi\\_min\\_yustu\\_nad\\_ekspertnoyu\\_nezalezhnistiu/](https://protocol.ua/ua/distsiplinarna_vidpovidalnist_privatnih_ekspertiv_yaki_tsili_rozpravi_min_yustu_nad_ekspertnoyu_nezalezhnistiu/) [in Ukrainian].

6. Holubenko, O.M. (2024). Dovho yshly, ale ne tudy... Kudy i yak maie rozvyvatsia ukrainska sudova ekspertiza [They have been going for a long time, but not there... Where and how should Ukrainian forensic expertise develop]. URL: [https://protocol.ua/ua/dovgo\\_yshli\\_ale\\_ne\\_tudi\\_kudi\\_i\\_yak\\_mae\\_rozvivatsia\\_ukrainska\\_sudova\\_ekspertiza/](https://protocol.ua/ua/dovgo_yshli_ale_ne_tudi_kudi_i_yak_mae_rozvivatsia_ukrainska_sudova_ekspertiza/) [in Ukrainian].

7. Polozhennia pro Tsentralnu-ekspertno-kvalifikatsiinu komisiuu pry Ministerstvi yustytzii Ukrainy ta atestatsiiu sudovykh ekspertiv [Regulations on the Central Expert Qualification Commission under the Ministry of Justice of Ukraine and the certification of judicial experts]: zatv. nakazom Miniustu Ukrainy vid 03.03.2015 r. № 301/5 (zi zmin. ta dopov.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0249-15#Text> [in Ukrainian].

8. American Board of Forensic Document Examiners. URL: <https://abfde.org/> [in USA].



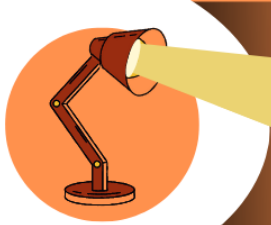


9. Informatsiia dlia ekspertiv, yaki ne ye pratsivnykamy derzhavnykh spetsializovanykh ustanov ta maiut bazhannia buty chlenamy zminnoho skladu palat TsEKK [Information for experts who are not employees of state specialized institutions and wish to be members of the rotating composition of CEKK chambers]. URL: [https://seu.in.ua/last\\_news/informatsiya-dlya-ekspertiv-yaki-ne-ye-pratsivnykamy-derzhavnyh-spetsializovanyh-ustanov-ta-mayut-bazhannya-butychlenamy-zminnogo-skladu-palat-tsekk/](https://seu.in.ua/last_news/informatsiya-dlya-ekspertiv-yaki-ne-ye-pratsivnykamy-derzhavnyh-spetsializovanyh-ustanov-ta-mayut-bazhannya-butychlenamy-zminnogo-skladu-palat-tsekk/) [in Ukrainian].

10. Aktualni pytannia ta perspektyvy rozvytku sudovoi ekspertyzy v umovakh viiny [Current issues and prospects for the development of forensic expertise in wartime]. URL: [https://seu.in.ua/last\\_news/aktualni-pytannya-ta-perspektyvy-rozvytku-sudovoyi-ekspertyzy-v-umovah-vijny/](https://seu.in.ua/last_news/aktualni-pytannya-ta-perspektyvy-rozvytku-sudovoyi-ekspertyzy-v-umovah-vijny/) [in Ukrainian].

11. Vidbulasia prezentatsiia sotsdoslidzhennia sfery sudovoi ekspertyzy Ukrainy [There was a presentation of a social study of the field of forensic examination of Ukraine]. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/vidbulasya-prezentaciya-socdoslidzhennya-sferi-sudovoyi-ekspertizi-ukrayini.html> [in Ukrainian].

12. Demydova, Ye.Ie., Latysh, K.V. (2022). Kryminalistychni ekspertyzy v strukturі sudovo-ekspertnoi diialnosti: osoblyvosti normatyvno-pravovoho rehuliuвання [Forensic examinations in the structure of judicial expert activity: peculiarities of normative and legal regulation]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. (Vols. 6), (pp. 403-406) [in Ukrainian].



УДК 343.137.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-178-191](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-178-191)

**Кулик Сергій Вікторович** докторант кафедри міжнародного та європейського права факультету міжнародних відносин, Національний авіаційний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-7190-3774>

## ОНТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИХ СТАНДАРТІВ В НАЦІОНАЛЬНІ СУДОВІ СИСТЕМИ

**Анотація.** У статті на підставі аналізу наукових праць вітчизняних дослідників розглядаються найважливіші та сутнісні категорії, що відображають проблеми імплементації міжнародно-правових стандартів в національні судові системи взагалі та українське правосуддя зокрема. У якості онтологічних аспектів розглянуто такі фундаментальні проблеми та категорії: міжнародні і європейські правові стандарти у сфері правосуддя, судові органи як складова окремої та незалежної державної гілки влади; міжнародно-правові та європейські стандарти у сфері правосуддя, європейські стандарти судоустрою й статусу суддів, міжнародні стандарти цивільного судочинства, міжнародні та європейські стандарти правосуддя, дружнього до дитини, міжнародні стандарти підтримання прокурором публічного обвинувачення в суді, міжнародні стандарти ефективності судової влади, міжнародні стандарти кримінального судочинства в судовому провадженні України, міжнародні стандарти у сфері кадрового забезпечення діяльності судів тощо.

Обґрунтовано, що роль і місце судової системи у державі важко переоцінити, якщо не сказати більше й точніше, – неможливо переоцінити. У першу чергу це пов'язано з тим, що будь-яка держава, яка більш-менш, але на конституційному рівні проголошує себе демократичною, правовою і соціально орієнтованою, – обов'язково відносить судові органи до однієї з гілок влади.

Робиться загальний висновок, що дослідження онтологічних аспектів проблем імплементації міжнародного-правових стандартів в національні судові системи шляхом розгляду основних, фундаментальних принципів, першопочатку суцього та сутнісного, найважливішого в цьому явище знаходиться ще на початковій стадії.

**Ключові слова:** онтологія права, міжнародно-правові стандарти, імплементація, національна судова система, судочинство, сфера правосуддя.

**Kulyk Serhii Viktorovich** doctoral student of the Department of International and European Law, Faculty of International Relations, National Aviation University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-7190-3774>





## ONTOLOGICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL LEGAL STANDARDS IN NATIONAL JUDICIAL SYSTEMS

**Abstract.** The article, based on the analysis of the scientific works of domestic researchers, examines the most important and essential categories that reflect the problems of implementing international legal standards in national judicial systems in general and Ukrainian justice in particular. As ontological aspects, the following fundamental problems and categories were considered: international and European legal standards in the field of justice, judicial bodies as a component of a separate and independent state branch of government; international legal and European standards in the field of justice, European standards of the judicial system and the status of judges, international standards of civil justice, international and European standards of child-friendly justice, international standards of public prosecution by the prosecutor in court, international standards of the effectiveness of the judiciary, international standards of criminal judicial proceedings in the judicial proceedings of Ukraine, international standards in the field of staffing of court activities, etc.

It is justified that the role and place of the judicial system in the state is difficult to overestimate, if not to say more and more precisely, it is impossible to overestimate. First of all, this is due to the fact that any state, which more or less, but at the constitutional level, declares itself to be democratic, legal and socially oriented, necessarily assigns judicial bodies to one of the branches of government.

A general conclusion is made that the study of ontological aspects of the problems of implementation of international legal standards in national judicial systems by considering the main, fundamental principles, the origin of the essential and the essential, the most important phenomenon in this phenomenon is still at the initial stage.

**Keywords:** ontology of law, international legal standards, implementation, national judicial system, judiciary, sphere of justice.

**Постановка проблеми.** Проблема дослідження полягає в тому, щоб звернути увагу української наукової спільноти у галузі міжнародного та конституційного права на проблему необхідності подальших досліджень фундаментальних та прикладних проблем, пов'язаних із онтологічними аспектами імплементації міжнародно-правових стандартів в національні судові системи, що, у свою чергу, може значно вплинути на проведення судової реформи в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Роль і місце судової системи у державі важко переоцінити, якщо не сказати більше й точніше, – неможливо переоцінити. У першу чергу це пов'язано з тим, що будь-яка держава, яка більш-менш, але на конституційному рівні проголошує себе





демократичною, правовою і соціально орієнтованою, – обов’язково відносить судові органи до однієї з гілок влади.

**Метою статті** є розгляд основних, найважливіших та сутнісних категорій, що відображають міжнародно-правові стандарти та які мають бути втілені у законодавство для подальшого реформування національних судових систем. **Завданнями** є аналіз наукових праць вітчизняних дослідників, дослідження міжнародних джерел, у яких сформульовано основні принципи побудови національних судових систем, та здійснення на підставі цього логічних висновків.

**Виклад основного матеріалу.** Один з найважливіших періодів створення нарізних каменів у теорію про державу пов’язаний із відомим та яскравим представником епохи Просвітництва, видатним політичним мислителем-філософом Ш. Л. Монтеск’є (1689 - 1755), який першим заснував концепцію поділу влади на три гілки (законодавчу, виконавчу та судову).

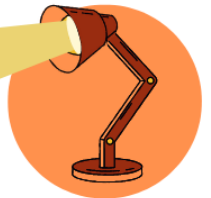
Його погляд можна цілком виправдано вважати початком реально наукового підходу до визначення ролі й місця судових органів у державі. Він вважав, що саме завдяки розподілу влади може бути забезпечене верховенство права, що «свавілля, зловживання владою впливає з людської природи», що «будь-яка людина, наділена владою, схильна зловживати нею, і вона йде в цьому напрямку, поки не досягне встановленої для неї межі» [0, с. 112], а цю межу, зрозуміло, може не допустити перейти лише незалежний та неупереджений судовий орган. І в цьому сенсі саме суд становиться регулятором діяльності виконавчої влади, який не дозволяє її керівникам, так би мовити, «підкоряти» собі ані законодавчу, ані судову гілки влади.

Треба віддати належне мислителю-філософу епохи Просвітництва, бо й до теперішнього часу його наукові погляди залишаються основоположними і незаперечними.

Геніальна думка – наукове осяяння Ш. Л. Монтеск’є підтверджується вже кількома століттями досвідом створення, розвитку та існування майже всіх держав світу. Дійсно, судові системи в сучасних державах є окремими, незалежними і за своєю сутністю не менш важливими ніж політичні (законодавчі) або виконавчі гілки влади.

Одразу треба зазначити, що вітчизняні науковці, які спеціалізуються у дослідженнях проблем втілення міжнародних стандартів у сферу української національної судової системи (М. О. Баймуратов, Т. Ю. Медведчук, Т. С. Федорова, П. А. Рудик, А. Л. Паскар, Г. О. Бабенко, В. Владишевська, В. Д. Бринцев, Г. Ю. Никітіна-Дудікова, В. В. Бонтлаб, О. Саленко, Ю. Цвіркун, В. В. Круковес, А. І. Виноградова, Ю. А. Козаченко, О. С. Кальян, О. В. Ювчиця, О. І. Коровайко, Т. С. Лосич, І. Б. Іваночко та ін.), перш за все вважають за необхідне висловити свої погляди стосовно визначенню змісту окремому поняттю – «міжнародні стандарти у сфері правосуддя» або «міжнародні стандарти» щодо конкретного напрямку діяльності судових органів.





Тобто, поряд із такими загальними поняттями як «стандарти», «міжнародні стандарти», «європейські стандарти» тощо, а також більш вузькими поняттями як «міжнародні стандарти у сфері правоохоронної діяльності», «міжнародні стандарти у сфері захисту навколишнього середовища», «міжнародні стандарти захисту прав і свобод людини» тощо, науковці намагаються знайти ті особливості, які притаманні лише категорії «міжнародні стандарти», коли здійснюється їх імплементація саме у національну судову систему взагалі або у конкретні напрями діяльності судових органів зокрема, наприклад, «міжнародно-правові та європейські стандарти у сфері правосуддя», «європейські стандарти судоустрою й статусу суддів», «міжнародні стандарти цивільного судочинства», «міжнародні та європейські стандарти правосуддя, дружнього до дитини», «міжнародні стандарти підтримання прокурором публічного обвинувачення в суді», «міжнародні стандарти ефективності судової влади», «міжнародні стандарти кримінального судочинства в судовому провадженні України», «міжнародні стандарти у сфері кадрового забезпечення діяльності судів» тощо.

На наш погляд це правильний підхід, бо він відображає особливе та одиначне конкретної загальної цілісності, що є судовою сферою, в яку здійснюється імплементація міжнародних стандартів, знаходячи тим самим свою реалізацію.

Загальне визначення поняттям «міжнародні» і «європейські» правові стандарти у сфері правосуддя надав науковець П. А. Рудик. Під міжнародними стандартами він розуміє установлені міжнародно-правовими актами (документами) певні *мінімальні вимоги*, закріплені правовими нормами і принципами, котрих зобов'язані дотримуватися у процесі законотворчої діяльності всі держави. А під «європейськими стандартами» – типові норми і принципи, котрі закріплені в основних документах Європейського Союзу та Ради Європи і котрих мають дотримуватися всі їхні держави-члени [2, с. 74].

Якщо говорити коротко, то незважаючи на різні джерела міжнародно-правових актів (документів) науковець під міжнародними стандартами розуміє *мінімальні вимоги*, а під «європейськими стандартами» – типові норми і принципи. Але, незрозуміло, чим відрізняються мінімальні вимоги актів (документів) країн не членів ЄС від типових норм і принципів актів (документів) країн-членів ЄС.

На нашу думку у порівнянні із загальним визначенням міжнародних стандартів у судовій системі дослідження понять стандартів стосовно конкретних напрямів діяльності судових органів не менш важливо, бо вони більш відображають сутність та реалії правового явища.

Наприклад, науковець В. В. Бонтлаб категорію «міжнародні стандарти цивільного судочинства» визначає таким чином – це «встановлені міжнародними актами, рішеннями міжнародних судових інституцій та міжнародних





організації суддівського самоврядування *мінімальні вимоги* до організації ефективного цивільного судочинства з урахуванням міжнародних та національних (конституційних) принципів цивільного судочинства (курсив наш. – Автор)» [3, с. 9].

А ось як визначає категорію «міжнародні стандарти правосуддя дружнього до дитини у кримінальному провадженні» науковець Г. Ю. Нікітіна-Дудікова: це «ті *універсальні мінімальні вимоги*, які прийняті міжнародною організацією (світового спрямування) у формі нормативно-правових та/чи рекомендаційних актів, а також висвітлені у практиці окремих судових установ задля ефективного судового розгляду за участі дітей з метою виконання завдань кримінального провадження (курсив наш. – Автор)» [4, с. 185].

Здається, що науковці П. А. Рудик, В. В. Бонтлаб та Г. Ю. Нікітіна-Дудікова під час формулювання своїх дефініцій виходили із поглядів авторів юридичної енциклопедії, які дефініцію «міжнародні стандарти» розкривали через певні *мінімальні вимоги*, дотримуватися яких повинні всі держави [5, с. 615].

Доволі детально підійшла до визначення дефініції «міжнародні стандарти у сфері судоустрою та статусу суддів» науковець О. Саленко, яка зазначає, що «під загальноновизнаними міжнародними стандартами у сфері судоустрою і статусу суддів слід розуміти міжнародні правові норми та принципи, закріплені в міжнародних нормативно-правових актах (загальносвітового чи європейського рівня) обов'язкового або рекомендаційного характеру, які встановлюють стандарти, критерії, якими повинні керуватися суб'єкти міжнародного права (держави) під час формування та забезпечення умов для роботи своїх судових систем, законодавчого визначення основ взаємовідносин судів з органами законодавчої й виконавчої влади, а також вимог до поведінки суддів, їх відбору, призначення, просування по службі, відповідальності тощо» [6, с. 268]. Як бачимо, науковець намагалася в одній дефініції об'єднати дві: «міжнародні стандарти у сфері судоустрою» та «міжнародні стандарти статусу суддів». Але, на нашу думку, бажано було б їх визначати окремо, бо статус суддів відноситься до сфери судоустрою, коли перше є одиничним, а друге – загальним, або перше є частиною другого.

Найбільш широко, на наш погляд, підійшов до визначення категорії «європейські стандарти справедливого суду» науковець Ю. Цвіркун, який вважає, що ці стандарти являють собою систему «правових норм, закріплених міжнародно-правовими актами ЄС, рішеннями ЄСПЛ, Суду ЄС, іншими європейськими судовими органами та рекомендаціями європейських міжнародних організацій, що встановлюють право особи на ефективний засіб правового захисту в національному органі, доступ до суду, справедливий та публічний судовий розгляд, обов'язковість остаточного судового рішення тощо» [7, с. 81 – 82].

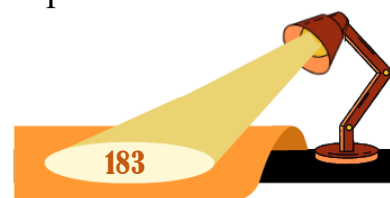




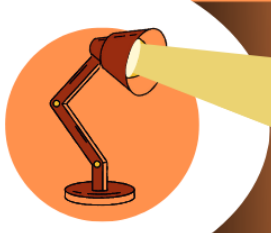
У дефініціях, які сформулювали П. А. Рудик, В. В. Бонтлаб та Г. Ю. Нікітіна-Дудікова, ми виділили курсивом словосполучення *мінімальні вимоги* та *універсальні мінімальні вимоги*, підкреслюючи тим самим слушну думку науковців про те, що міжнародний стандарт починається існувати саме у якості міжнародного стандарту тоді, коли він після підписання міжнародного документу увібрав у себе хоча б *мінімальні вимоги* (принципи та норми) стосовно того, якими мають бути напрями діяльності національних судових систем. В принципі можна далі продовжити думку науковців: якщо був розроблений та прийнятий всього лише один міжнародний документ та його підписали держави, то визначені в ньому принципи та норми вже є міжнародним стандартом. Не треба чекати прийняття інших документів, які б детально конкретизували попередньо прийняті принципи або норми стосовно діяльності національних судових систем. Деталізація або удосконалення норм та принципів у вигляді *мінімальних вимог* звичайно мають удосконалюватися, але це удосконалення вже існуючого міжнародного стандарту.

Але, найбільш широку дефініцію, як ми зазначили вище, сформулював науковець Ю. Цвіркун, який уявляє міжнародні стандарти у вигляді *закінченої та сталої системи правових норм*, закріплених різними міжнародно-правовими актами держав Європейського Союзу (ЄС), рішеннями Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ), Суду ЄС, іншими європейськими судовими органами та рекомендаціями європейських міжнародних організацій. Тобто, він вважає, що перед тим, як можна визнати певну кількість міжнародних норм та принципів у вигляді міжнародних стандартів у сфері судочинства має пройти певний час, протягом якого здійснюється їх розробка та остаточне прийняття, визнання багатьма країнами та міжнародними організаціями, а також має відбутися їх накопичення, класифікація тощо. Коли завдяки кількості прийнятих принципів та норм починають відокремлюватися конкретні елементи і складатися у систему, що можуть охопити всі національні сфери правосуддя держав-підписантів, то це, на думку науковця, свідчить про те, що вже почала існувати саме система «європейських стандартів справедливого суду».

Підсумовуючи зроблений невеличкий аналіз поглядів вище зазначених науковців, можна зробити висновок, що кожний з них має рацію, бо В. В. Бонтлаб та Г. Ю. Нікітіна-Дудікова розглядають міжнародні стандарти у *вузькому сенсі* стосовно окремого конкретного напрямку суддівської діяльності з боку предметів їхнього дослідження і це дійсно буде відображати *універсальні мінімальні вимоги* до конкретного напрямку сфери правосуддя (цивільне судочинство, правосуддя дружнього до дитини у кримінальному провадженні тощо). Натомість Ю. Цвіркун вважає за необхідне розглядати міжнародні стандарти у *широкому сенсі* як сталу систему норм та принципів, що охоплює побудову, організацію та діяльність всіх національних судових органів.







Серед міжнародних стандартів щодо якостей особливо визначаються та пропонуються до імплементації у національні системи правосуддя ті, що дозволяють призначати суддів у рамках їх спеціалізації для здійснення окремого провадження, наприклад, кримінального провадження відносно неповнолітніх. Так, факт імплементації подібного стандарту можна побачити у Законі України «Про судоустрій і статус суддів», у якому зазначено, що «Суддею, уповноваженим здійснювати кримінальне провадження щодо неповнолітніх, може бути обрано суддю зі *стажем роботи суддею не менше десяти років, досвідом здійснення кримінального провадження в суді і високими морально-діловими та професійними якостями*. У разі відсутності в суді суддів з необхідним стажем роботи суддя, уповноважений здійснювати кримінальне провадження щодо неповнолітніх, обирається з числа суддів, які мають найбільший стаж роботи на посаді судді (курсив наш. – Автор)» [8, ст. 18, п. 6]. Тобто, для розгляду кримінальних справ відносно неповнолітніх суддя крім загальних бездоганних якостей повинен мати десятирічний або більший стаж роботи у якості судді та досвід здійснення кримінального провадження в суді.

Існує багато вітчизняних наукових праць стосовно міжнародно-правових стандартів щодо статусу суддів.

Так, науковець І. Б. Іваночко, з'ясовуючи правову природу та розкриваючи теоретичні нормативні підходи пропонує наступну дефініцію до поняття міжнародно-правових стандартів статусу суддів – це система «основоположних норм та принципів міжнародного права, які закріплюють у міжнародно-правових актах правову характеристику статусу суддів та визначають вимоги щодо суддів, їх добору, призначення, перебування на посаді, відповідальності та припинення їх повноважень» [9, с. 5].

На нашу думку, І. Б. Іваночко, перелечивши у дефініції нормативні підходи (вимоги щодо суддів, їх добір, призначення, перебування на посаді, відповідальність та припинення повноважень), чомусь залишила поза увагою такі важливі нормативні підходи, що, до речі, визначено у міжнародно-правових стандартах, як статус судді у відставці (вихідна допомога у зв'язку з відставкою та її розміри, випадки припинення відставки) та забезпечення суддів (суддівська винагорода, відпустка, забезпечення житлових умов, державний захист суддів та членів їхніх сімей, соціальне страхування судді). Перелічене суттєво впливає не тільки на етично-професійні моменти виконання службових обов'язків судді, але й на його незалежність від тиску з боку будь-кого.

Оригінальне міркування висловлює науковець Т. С. Лосич стосовно поняття міжнародно-правових стандартів кримінальної відповідальності за вчинення або погрозу вчинення насильства щодо судді та інших представників системи юстиції. На її думку під такими стандартами слід вважати «насам-





перед відносно варіативні правові норми, які містяться в джерелах національного кримінального права різних суверенних держав» (курсив наш. – Автор) [0, с. 309]. Тобто, за її поглядами правові норми, які містяться у кримінальних кодексах різних держав, напряду можна розглядати у якості міжнародних стандартів та здійснювати їх імплементацію в національне законодавство, якщо вони: а) задовольняють національного законотворця-бенефіціара у кваліфікації злочинів за типами або видами (вбивство, замах на вбивство, завдання тілесних ушкоджень, напад, відповідні погрози тощо) та які доцільно відобразити у відповідній частині чи розділі джерела національного кримінального права; б) доповнюють відсутність окремих правових норм про кримінальну відповідальність за насильницькі посягання на життя, безпеку та здоров'я тих чи інших працівників системи правосуддя, а у випадках наявності таких норм, посилюють або послаблюють відповідальність; в) вносять нові або змінюють існуючі відповідні кваліфікуючі ознаки різних видів фізичного насилля щодо тієї чи іншої особи у зв'язку із виконанням нею свого службового або громадського обов'язку.

Але, все це здійснюється лише тоді, коли державами вже прийняті інші загальні міжнародні стандарти з різних джерел міжнародного права ООН та Ради Європи у сфері судочинства, бо в них наголошується «на необхідності розробки й застосування справедливих та ефективних національних норм кримінального права щодо осіб, які вдаються до вчинення або погрози вчинення насильства щодо судді та інших представників системи юстиції» [0, с. 309].

Інакше кажучи, спочатку мають бути прийняті джерела міжнародного права рекомендаційно-декларативного характеру, у яких зазначається існуюча нагальна необхідність протидіяти причинам та наслідками здійснення протизаконного фізичного і морального тиску або насильства щодо судді та інших представників системи юстиції, висловленню на їхню адресу погроз вдатися до насильницьких дій через виконання ними своїх службових обов'язків тощо, а вже потім можна застосовувати у якості міжнародно-правових стандартів конкретні правові норми з національних кримінальних кодексів суверенних держав та здійснювати їх імплементацію у своє національне законодавство.

Серед усіх міжнародно-правових стандартів (норм та принципів) у сфері правосуддя найважливішими та основними є незалежність, неупередженість та безсторонність суду.

Багато вітчизняних науковців ці принципи постійно досліджують, знаходять нові аргументи про необхідність їх імплементації у національне законодавство, надають слушні пропозиції щодо більш повної їхньої реалізації в організації та здійсненні судової діяльності, доказують їх пріоритет у встановленні високого авторитету судової влади у суспільстві тощо.

Але аналіз наукових праць свідчить про те, що науковці, на відміну від тих, праці яких ми розглянули вище, чомусь не вважають за потрібне спочатку

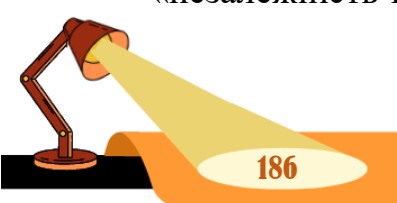


визначати поняття «міжнародні стандарти незалежності, неупередженості та безсторонності суду», а вже потім досліджувати їх втілення в національній судовій системі.

Так, науковець О. І. Коровайко, досліджуючи міжнародні стандарти незалежності та безсторонності суду в кримінальному процесі України, не вдаючись у поняття цього міжнародного стандарту, надає перелік багатьом міжнародно-правовим актам рекомендаційного характеру, починаючи з Рекомендацій щодо ефективного впровадження Основних принципів незалежності судових органів (1989 р.) та закінчуючи Рекомендація СМ/Рес (2010) 12 Комітету Міністрів. А вже потім на підставі практики ЄСПЛ (рішень по конкретних справах) співвідносить їх з подібними рішеннями українських судових органів та формулює пропозиції щодо удосконалення окремих визначень у КПК України (наприклад, замість визначення у ст. 2 чинного КПК України завдання щодо забезпечення «неупередженого розслідування і судового розгляду» пропонує формулювання «неупередженого досудового розслідування та судового провадження» [11, с. 68].

Подібний підхід можна побачити й у дослідженні проблеми імплементації міжнародних та європейських стандартів незалежності та безсторонності суду в українському цивільному судочинстві науковця О. В. Ювчиці [12]. Вона також після аргументованої констатації необхідності дотримання міжнародних стандартів, оскільки вони є тими вирішальними каміннями, на яких ґрунтується ефективне функціонування судової системи будь-якої держави, надає докладний перелік міжнародних документів, у яких йдеться про незалежність та неупередженість суддів. Посилаючись на Звіт про незалежність та неупередженість суддів у державах-членах Ради Європи за 2017 рік, де зазначено про те, що незалежність суду в Україні залишається в зоні ризику, та на інші міжнародні документи, О. В. Ювчиця робить висновок: «є лише часткова відповідність принципів незалежності та безсторонності суду в Україні сучасним міжнародним та європейським стандартам».. та судова система України «потребує подальшого удосконалення з урахуванням міжнародних і європейських стандартів правосуддя» [12, с. 51].

У якості невеличкого коментаря щодо думок науковця хотілося б сказати наступне. *По-перше*, відповідність наявного стану незалежності та безсторонності суду в Україні міжнародним та європейським стандартам завжди буде частковим, бо у стандартах постійно акумулюється досвід багатьох країн світу і вони завжди будуть неперевершеним еталоном для будь-якої держави, у тому числі й для України. Міжнародні та європейські стандарти в цьому сенсі виглядають як абсолют, рівня якого намагаються досягти всі, але повністю досягнути не зможе ніхто. *По-друге*, бажано було б перед тим, як аналізувати стандарти, що знаходяться у різних міжнародних документах, спочатку надати своє бачення або дослідити зміст категорії «незалежність та безсторонність суду (судді)».





Можна знайти багато певних підходів для визначення дефініції цієї категорії, аналізуючи міжнародні та європейські документи з боку наявності в них конкретних впливових дій ззовні на суддю та його особистих якостей як людини, що у сукупності може характеризувати незалежність та безсторонність судді. Наприклад, у пункті 2 Основних принципів незалежності судових органів, розроблених ООН у 1985 році [13], ці підходи в цілому визначено: «Судові органи вирішують передані їм справи безсторонньо, на основі фактів і відповідно до закону, без будь-яких обмежень, неправомірного впливу, спонуки, тиску, погроз або втручання, прямого чи непрямого, з будь-якого боку і з будь-яких би то не було причин (курсив наш. – Автор)». А у пункті 10 визначено особисті якості, яким має відповідати суддя, щоб на нього ніхто не зміг впливати, а саме: *високі моральні якості і здібності, відповідна кваліфікація в галузі права.*

Отже, на нашу думку, у дефініції щодо міжнародного стандарту незалежності та безсторонності суддів (суду) мають бути перелічені усі можливі дії неправомірного впливу (спонука, тиск, погроза, пряме та непряме втручання тощо), які знаходяться у міжнародних договорах. Особливо необхідно у дефініції звернути увагу на те, що судді (суди) під час безпосереднього розгляду справ мають спиратися на факти та докази, що зібрані на підставах та у порядку, визначених у законі.

Хотилося б особливо зупинитися на міркуваннях В. В. Рум'янцевої, яка є не науковцем, а спеціалістом першої категорії Національного бюро у справах дотримання Конвенції про захист прав і основних свобод людини Міністерства юстиції України. Хоча вона на сайті опублікувала своє бачення поняття «безсторонній і незалежний суд» в сенсі Конвенції про захист прав і основних свобод людини без окремого визначення самої дефініції, проте В. В. Рум'янцева, проаналізувавши міжнародні документи, підмітила суттєві моменти, які також можна було б включити у поняття міжнародного стандарту щодо незалежного та безстороннього суду (судді) [14]. Так, дуже влучним є її міркування стосовно того, що незалежність суддів має сенс тоді, коли йдеться про здійснення правосуддя, а не про будь-яку діяльність щодо здійснення правосуддя. Наприклад, якщо суддя використовує систему автоматизованої обробки судових справ з метою забезпечення належної статистичної інформації, то це не має нічого спільного із його незалежністю як судді у професійному сенсі. Далі, також вдалим є її погляд на вираз, що суддя «нікому не підзвітний». Вона вважає, що цей вираз є надмірним, бо «незалежність не передбачає відсутності підзвітності. Незалежність означає можливість вирішувати питання без чийогось наказу чи тиску та бути вільним від шкоди чи винагороди за ухвалення того чи іншого рішення. Але вона не означає відсутності відповідальності за несвоєчасне прийняття рішення, образливе ставлення до сторін процесу тощо. Таким чином, дисциплінарні заходи



можуть вживатися». Дійсно, «незалежність» у повній мірі може торкатися лише професійної сторони діяльності судді під час розгляду справи по суті, але не його неетичної або образливої поведінки у процесі розгляду.

Повністю можна погодитися із В. В. Рум'янцевою стосовно того, що у понятті міжнародних категорій самостійності судів і незалежності суддів мають бути визначені також гарантії, які безпосередньо забезпечують їх незалежність та безсторонність. До цих гарантій вона відносить:

- особливий порядок призначення, обрання, притягнення до відповідальності та звільнення суддів;
- незмінюваність суддів та їх недоторканність;
- порядок здійснення судочинства, встановленим процесуальним законом;
- таємницею постановлення судового рішення; заборону втручання у здійснення правосуддя;
- відповідальність за неповагу до суду чи судді, встановленою законом;
- особливий порядок фінансування та організаційного забезпечення діяльності судів;
- належне матеріальне та соціальне забезпечення суддів;
- функціонування органів суддівського самоврядування;
- засоби забезпечення особистої безпеки суддів, їх сімей, майна, а також інші засоби їх правового захисту.

Науковці Ю. А. Козаченко та О. С. Кальян, досліджуючи категорію безсторонності судді з позиції існуючих міжнародних стандартів, характеризують її у вузькому та широкому сенсах. У вузькому сенсі це відсутність упередженості та суб'єктивізму у діях судді під час виконання суддівських повноважень, а в широкому – коли судовий розгляд «здійснюється суддею, який не має особистої заінтересованості в справі і який спроможний виконати роль неупередженого арбітра, що приймає рішення за внутрішнім переконанням, яке ґрунтується на безпосередньому, всебічному, повному та об'єктивному дослідженні доказів, та відповідно до норм закону» [15, с. 15].

Як й В. В. Рум'янцева, думки якої ми розглянули вище, науковці Ю. А. Козаченко та О. С. Кальян вважають за необхідне у дослідженні категорії «безсторонності судді» як міжнародного стандарту обов'язково визначати основні юридичні гарантії, що забезпечує реалізацію принципу безсторонності судді під час розгляду справи. До цих гарантій вони відносять: «інститут відводу (самовідводу) судді; інститут оскарження судових рішень до вищих судових інстанцій; дисциплінарну відповідальність судді за умисне або внаслідок недбалості порушення правил щодо відводу (самовідводу); кримінальну відповідальність судді за постановлення свідомо неправосудного рішення; перегляд судового рішення у зв'язку з виключними обставинами, а саме у зв'язку з установленням вироком суду, що набрав законної сили, вини судді у вчиненні кримінального правопорушення, внаслідок якого було ухвалено судові рішення» [15, с. 15].





Отже, «незалежність, неупередженість та безсторонність судді (суду)» як складна категорія, що охоплює існуючі міжнародно-правові стандарти щодо професійно-етичної поведінки суддів та функціонування судів як інституції, включає багато аспектів стосовно їх безпосередньої діяльності та передбачає обов'язкову наявність вироблених практикою та визначених стандартами юридичних гарантій, які створюють умови та забезпечують повну реалізацію цієї категорії у сфері національного правосуддя будь-якої держави-підписанта міжнародних документів.

**Висновки.** Онтологічні аспекти дослідження проблеми імплементації міжнародного-правових стандартів в національні судові системи шляхом розгляду основних, фундаментальних принципів, першопочатку суцього та сутнісного, найважливішого в цьому явище, завжди привертало та продовжує привертати увагу багатьох вітчизняних науковців. Незважаючи на наявність численних наукових праць, цей напрям залишається ще на початковій стадії. Але, на підставі невеличкого проведеного аналізу праць вітчизняних науковців та висловлення особистих думок однозначно можна вважати певними досягненнями те, що у підвалинах наукового опрацювання проблеми імплементації вже знаходяться, крім інших, такі основні здобутки наукової думки, як:

– уявлення всій сукупності міжнародних стандартів у вигляді поділу їх на загальні, особливі та спеціальні. Для обґрунтування цієї класифікації науковцями на достатньому науковому рівні розроблені відповідні терміни, категорії та дефініції;

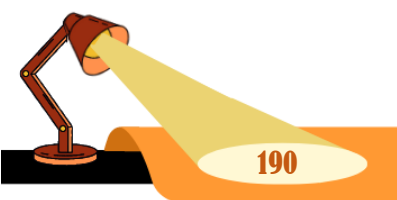
– розкриття на підставі обґрунтованої класифікації змісту співвідношення загальних категорій («стандарти», «міжнародні стандарти», «європейські стандарти» тощо) з більш вузькими особливими категоріями за сферами державної та суспільної діяльності («міжнародні стандарти у сфері правоохоронної діяльності», «міжнародні стандарти у сфері захисту навколишнього середовища», «міжнародні стандарти захисту прав і свобод людини», «міжнародно-правові та європейські стандарти у сфері правосуддя» тощо). Дослідники значно доповнили цю класифікацію спеціальними категоріями, які мають ознаки одиничного та природно співвідносяться із загальними та особливими. Стосовно сфери правосуддя спеціальні категорії пов'язані та виходять із загальних та особливих категорій, коли необхідно дослідити імплементацію стандартів безпосередньо у конкретну національну судову систему взагалі або у конкретні напрями діяльності судових органів зокрема, наприклад, «європейські стандарти судоустрою й статусу суддів в пострадянських країнах», «міжнародні стандарти цивільного судочинства», «міжнародні та європейські стандарти правосуддя, дружнього до дитини», «міжнародні стандарти підтримання прокурором публічного обвинувачення в суді», «міжнародні стандарти ефективності судової влади», «міжнародні стандарти кримінального судочинства в судовому провадженні України», «міжнародні стандарти у сфері кадрового забезпечення діяльності судів» тощо.





**Література:**

1. Терзі О. С., Заставська Л. Ю. Політико-правові погляди Ш. Монтеск'є. «Наука. Релігія. Суспільство» 2012 № 4. С. 110 – 113. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/86871/19-Terzi.pdf?sequence=1>.
2. Рудик П. А. Основні міжнародно-правові та європейські стандарти у сфері правосуддя та їх вплив на забезпечення єдності судової практики. *Конституційне право. Часопис Київського університету права*, 2019. № 4. С. 74-80.
3. Бонтлаб В. В. Поняття та ознаки міжнародних стандартів цивільного судочинства в умовах сьогодення. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право»*. 2015. № 1(11). С. 1 – 14. URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2015/n1/15bvvvus.pdf>.
4. Нікітіна-Дудікова Г. Ю. Міжнародні та європейські стандарти правосуддя, дружнього до дитини, під час розслідування кримінальних правопорушень проти статевої свободи та статевої недоторканості дітей. *Нове українське право*, Вип. 2, 2022. С. 182 – 190. DOI <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.2.25>
5. Юридична енциклопедія : в 6 т. / Редкол.: Ю.С. Шемшученко (гол. редкол.) та ін. Київ: Українська енциклопедія, 2003. Т. 5: П–С. 736 с.
6. Саленко О. Міжнародні стандарти у сфері судоустрою та статусу суддів, їх зміст і класифікація. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. Червень 2014. С. 263 – 269. URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/M%D0%86ZhNARODN%D0%86%20STANDARTI%20U%20SFER%D0%86%20SUDOUSTROJu%20TA%20STATUSU%20SUDD%D0%86V%2C%20D0%87H%20ZM%D0%86ST%20%D0%86%20KLASIF%D0%86KAC%D0%86Ja.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/M%D0%86ZhNARODN%D0%86%20STANDARTI%20U%20SFER%D0%86%20SUDOUSTROJu%20TA%20STATUSU%20SUDD%D0%86V%2C%20D0%87H%20ZM%D0%86ST%20%D0%86%20KLASIF%D0%86KAC%D0%86Ja.pdf)
7. Цвіркун Ю. Європейські стандарти справедливого суду та їх застосування під час вирішення публічно-правових спорів. *Актуальні проблеми правознавства*. 3 (31)/2022. С. 76 – 83. DOI:10.35774/app2022.03.076
8. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 року № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2016, № 31, ст.545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
9. Іваночко І. Б. Міжнародно-правові стандарти статусу суддів : автор.дис.на здоб. наук.ступеня канд.юрид.наук : спеціал.12.00.11 – міжнародне право. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 20 с. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/AVTOREF\\_2016/Ivanochko\\_I\\_B\\_2016.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/AVTOREF_2016/Ivanochko_I_B_2016.pdf)
10. Лосич Т. С. Сучасні міжнародно-правові стандарти кримінальної відповідальності за вчинення або погрозу вчинення насильства щодо судді та інших представників системи юстиції. *Часопис Київського університету права*, 2016/1. С. 305 – 311. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkur\\_2016\\_1\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkur_2016_1_71)
11. Коровайко О. І. Міжнародні стандарти незалежності та безсторонності суду в кримінальному процесі України. *Право і безпека*. 2016. № 4 (63). С. 65 – 70. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d7607795-4e77-4cf6-b154-2204a894c00c/content>
12. Ювчиця О. В. Міжнародні та європейські стандарти незалежності та безсторонності суду в цивільному судочинстві. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*, № 2. 2020. С. 48 – 51. DOI <https://doi.org/10.15421/392041>
13. Основні принципи незалежності судових органів. Схвалені резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї від 29 листопада та 13 грудня 1985 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_201#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_201#Text)
14. Рум'янцева В. В. Поняття «безсторонній і незалежний суд» в сенсі §1 статті 6 Конвенції про захист прав і основних свобод людини. *Сайт Міністерства юстиції України*. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_1955](https://minjust.gov.ua/m/str_1955)
15. Козаченко Ю. А., Кальян О. С. Теоретико-правові аспекти безсторонності судді як принципу судочинства. *Juris Europensis Scientia*. Випуск 5, 2021. С. 12 – 16. DOI <https://doi.org/10.32837/chem.v0i5.271>

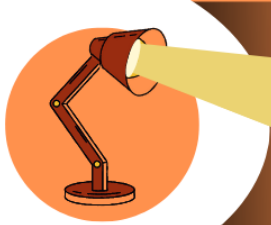




**References:**

1. Terzi O. S., Zastavs'ka L. Ju. Politiko-pravovi pogljadi Sh. Montesk'є. «Nauka. Religija. Suspil'stvo» 2012 № 4. S. 110 – 113. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/86871/19-Terzi.pdf?sequence=1>.
2. Rudik P. A. Osnovni mizhnarodno-pravovi ta evropejs'ki standarti u sferi pravosuddja ta ih vpliv na zabezpechennja ednosti sudovoї praktiki. Konstitucijne pravo. Chasopis Kiivs'kogo universitetu prava, 2019. № 4. S. 74-80.
3. Bontlab V. V. Ponjattja ta oznaki mizhnarodnih standartiv civil'nogo sudochinstva v umovah s'ogodennja. Chasopis Nacional'nogo universitetu «Ostroz'ka akademija». Serija «Pravo». 2015. № 1(11). S. 1 – 14. URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2015/n1/15bvvvus.pdf>.
4. Nikitina-Dudikova G. Ju. Mizhnarodni ta evropejs'ki standarti pravosuddja, druzhn'ogo do ditini, pid chas rozsliduvannja kriminal'nih pravoporushen' proti statevoї svobodi ta statevoї nedotorkanosti ditej. Nove ukraїns'ke pravo, Vip. 2, 2022. S. 182 – 190. DOI <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.2.25>
5. Juridichna enciklopedija : v 6 t. / Redkol.: Ju.S. Shemshuchenko (gol. redkol.) ta in. Kiiv: Ukraїns'ka enciklopedija, 2003. T. 5: P–S. 736 s.
6. Salenko O. Mizhnarodni standarti u sferi sudoustroju ta statusu suddiv, ih zmist i klasifikacija. Nacional'nij juridichnij zhurnal: teorija i praktika. Cherven' 2014. S. 263 – 269. URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/M%D0%86ZhNARODN%D0%86%20STANDARTI%20U%20SFER%D0%86%20SUDOUSTROJU%20TA%20STATUSU%20SUDD%D0%86V%2C%20%D0%87H%20ZM%D0%86ST%20%D0%86%20KLASIF%D0%86KAC%D0%86Ja.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/M%D0%86ZhNARODN%D0%86%20STANDARTI%20U%20SFER%D0%86%20SUDOUSTROJU%20TA%20STATUSU%20SUDD%D0%86V%2C%20%D0%87H%20ZM%D0%86ST%20%D0%86%20KLASIF%D0%86KAC%D0%86Ja.pdf)
7. Cvirkun Ju. Evropejs'ki standarti spravedlivogo sudu ta ih zastosuvannja pid chas virishennja publicjno-pravovih sporiv. Aktual'ni problemi pravoznavstva. 3 (31)/2022. S. 76 – 83. DOI: [10.35774/app2022.03.076](https://doi.org/10.35774/app2022.03.076)
8. Pro sudoustrij i status suddiv: Zakon Ukraїni vid 2 chervnja 2016 roku № 1402-VIII. Vidomosti Verhovnoї Radi (VVR), 2016, № 31, st.545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
9. Ivanochko I. B. Mizhnarodno-pravovi standarti statusu suddiv : avtor.dis.na zdob.nauk. stupenja kand.jurid.nauk : special.12.00.11 – mizhnarodne pravo. Nacional'nij juridichnij universitet imeni Jaroslava Mudrogo, 20 s. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/AVTOREF\\_2016/Ivanochko\\_I\\_B\\_2016.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/AVTOREF_2016/Ivanochko_I_B_2016.pdf)
10. Losich T. S. Suchasni mizhnarodno-pravovi standarti kriminal'noї vidpovidal'nosti za vchinennja abo pogrozu vchinennja nasil'stva shhodo suddi ta inshih predstavnikiv sistemi justicii. Chasopis Kiivs'kogo universitetu prava, 2016/1. S. 305 – 311. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup\\_2016\\_1\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2016_1_71)
11. Korovajko O. I. Mizhnarodni standarti nezalezhnosti ta bezstoronnosti sudu v kriminal'nomu procesi Ukraїni. Pravo i bezpeka. 2016. № 4 (63). S. 65 – 70. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d7607795-4e77-4cf6-b154-2204a894c00c/content>
12. Juvchicja O. V. Mizhnarodni ta evropejs'ki standarti nezalezhnosti ta bezstoronnosti sudu v civil'nomu sudochinstvi. Aktual'ni problemi vitchiznjanoї jurisprudencii, № 2. 2020. S. 48 – 51. DOI <https://doi.org/10.15421/392041>
13. Osnovni principii nezalezhnosti sudovih organiv. Shvaleni rezoljucijami 40/32 ta 40/146 General'noї Asambleї vid 29 listopada ta 13 grudnja 1985 roku. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_201#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_201#Text)
14. Rum'janceva V. V. Ponjattja «bezstoronnij i nezalezhnij sud» v sensi §1 statti 6 Konvencii pro zahist prav i osnovnih svobod ljudini. Sajt Ministerstva justicii Ukraїni. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_1955](https://minjust.gov.ua/m/str_1955)
15. Kozachenko Ju. A., Kal'jan O. S. Teoretiko-pravovi aspekti bezstoronnosti suddi jak principu sudochinstva. Juris Europensis Scientia. Vipusk 5, 2021. S. 12 – 16. DOI <https://doi.org/10.32837/chern.v0i5.271>





УДК 343:004.738.5:004.056.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-192-206](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-192-206)

**Кундеус Владислав Геннадійович** кандидат юридичних наук, доцент кафедри кримінального права та кримінології, Навчально-науковий інститут № 5, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-2430-5437>

**Татаркіна Юлія Ігорівна** кандидат юридичних наук, доцент кафедри кримінального права та кримінології, Навчально-науковий інститут № 5, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-5975-7636>

## **ІНТЕГРАЦІЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КІБЕРБЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ: АНАЛІТИЧНИЙ ПОГЛЯД**

**Анотація.** Упродовж останніх років кількість користувачів соціальних мереж значно збільшилася, що призвело до поширення нових видів кіберзлочинності, таких як: фішинг, вішинг, скимінг (викрадення реквізитів платіжних карток); кардінг (незаконні фінансові операції з використанням платіжних карток або їх реквізитів); онлайн-шахрайство (заволодіння коштами через фіктивні інтернет-магазини); піратство (незаконне розповсюдження програмних продуктів через комп'ютерні мережі) тощо. Мета статті полягає в дослідженні особливостей і механізмів державного регулювання та впровадження кримінального права в стратегії розвитку кібербезпеки соціальних мереж в Україні. Основна увага зосереджена на аналізуванні національного та міжнародного законодавства, зокрема Конвенції Ради Європи про кіберзлочинність від 23.11.2001 року та українських нормативно-правових актів, таких як: Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 15 березня 2016 року №96/2016, Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», положення Кримінального кодексу України, що спрямовані на правове забезпечення охорони кібербезпеки в протидії кіберзлочинам, вчиненим через соціальні мережі.

У статті виявлені та проаналізовані прогалини у правовому регулюванні, зокрема відсутність міжнародних механізмів співпраці, відсталість від сучасних технологій та складність у відстеженні анонімності вчинення таких злочинів. Підкреслюється важливість інтеграції кримінального права як





найбільш ефективного засобу в системі протидії кіберзлочинності в стратегії розвитку кібербезпеки в системі національної безпеки України. Наголошується на необхідності розробки інноваційних підходів у розслідуванні кіберзлочинів, включно з використанням новітніх технологій і методів аналізу даних, а також підвищенням обізнаності про ризики, пов'язані з використанням соціальних мереж. Важливість цього дослідження полягає в тому, що його метою є встановлення правових меж кримінальної відповідальності за кіберзлочини, вчинені через сайти соціальних мереж, і визначення рівня кримінально-правового забезпечення охорони кібербезпеки.

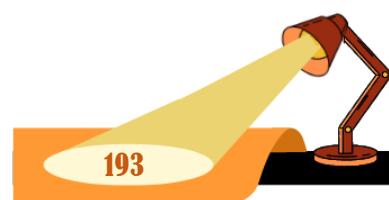
**Ключові слова:** соціальні мережі, комп'ютерне шахрайство, кіберзлочини, безпека, кримінальна відповідальність.

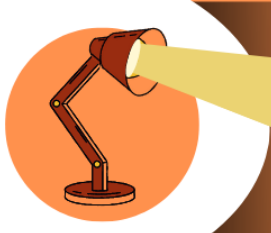
**Kundeus Vladyslav Gennadiyovych** Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Department of Criminal Law and Criminology, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-2430-5437>

**Tatarkina Yuliia Ihorivna** Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Department of Criminal Law and Criminology, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-5975-7636>

### **INTEGRATION OF CRIMINAL LAW IN THE CYBER SECURITY DEVELOPMENT STRATEGY OF SOCIAL NETWORKS: ANALYTICAL VIEW**

**Abstract.** In recent years, the number of social media users has increased significantly, which has led to the spread of new types of cybercrime, such as: phishing, vishing, skimming (theft of payment card details); carding (illegal financial transactions using payment cards or their details); online fraud (misappropriation of funds through fictitious online stores); piracy (illegal distribution of software products via computer networks), etc. The purpose of the article is to study the peculiarities and mechanisms of state regulation and implementation of criminal law in the strategy of development of cybersecurity of social networks in Ukraine. The main focus is on the analysis of national and international legislation, in particular, the Council of Europe Convention on Cybercrime of 23.11.2001 and Ukrainian regulations, such as: The Cybersecurity Strategy of Ukraine approved by the Decree of the President of Ukraine No. 96/2016 dated March 15, 2016, the Law of Ukraine “On Protection of Information in Information and Communication Systems”, the Law of Ukraine “On Basic Principles of Cybersecurity of Ukraine”, and the provisions of the Criminal Code of Ukraine aimed at legal support of cybersecurity protection in countering cybercrime committed through social networks.





The article identifies and analyzes the gaps in legal regulation, in particular, the lack of international cooperation mechanisms, backwardness of modern technologies and difficulty in tracking the anonymity of such crimes. The author emphasizes the importance of integrating criminal law as the most effective tool in the system of combating cybercrime into the strategy for the development of cybersecurity in the national security system of Ukraine. The author emphasizes the need to develop innovative approaches to the investigation of cybercrime, including the use of the latest technologies and methods of data analysis, as well as raising awareness of the risks associated with the use of social media. The importance of this study lies in the fact that its purpose is to establish the legal limits of criminal liability for cybercrime committed through social media sites and to determine the level of criminal law support for cybersecurity protection.

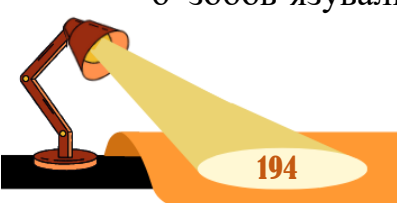
**Keywords:** social networks, computer fraud, cybercrime, security, criminal liability.

**Постановка проблеми.** За останні кілька років кількість користувачів соціальних мереж значно збільшилася. У 2020 році кількість користувачів соціальних медіа досягла 2,5 мільярдів осіб у всьому світі. За два роки ця цифра зросла до 3,5 мільярдів. Це еквівалентно збільшенню на 29% і 45% кількості населення світу. Однак багато людей не розуміють значення цих цифр та їх вплив на безпеку й конфіденційність соціальних мереж.

Інтеграція кримінального права в стратегії розвитку кібербезпеки соціальних мереж є ключовим аспектом забезпечення правопорядку в цифровому середовищі. Ключовою ознакою правопорушень, скоєних через соціальні медіа, є їх миттєве та публічне поширення. Одного натискання кнопки достатньо для вчинення протиправних дій у будь-якому куточку світу з доступом до мережі «Інтернет». Злочини, пов'язані з використанням платформ соціальних мереж, здебільшого стосуються або самого вебресурсу, який допускає публікацію незаконного контенту, або дій користувачів, які поширюють цей контент, навіть якщо це заборонено правилами платформи.

Важливим аспектом цієї проблеми є складність ідентифікації справжнього правопорушника через багаторівневу структуру інтернет-послуг. Соціальні мережі стають середовищем та інструментом для вчинення різноманітних правопорушень у кіберпросторі. Проблема виникає у встановленні як юридичних, так фактичних підстав кримінальної відповідальності за такі дії. Це ускладнюється значною кількістю залучених інтернет-суб'єктів, зокрема постачальників доступу до інтернету, хостинг-платформ, постачальників інформаційного контенту та інших послуг, які забезпечують функціонування соціальних мереж.

Крім того, однією з проблем є відсутність чітких законодавчих норм, які б зобов'язували соціальні платформи здійснювати ефективний моніторинг





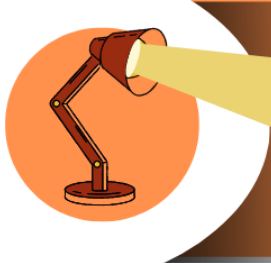
контенту, що дозволяло б протидіяти діям, пов'язаним із порушенням у кіберпросторі. Відповідно, розробка стратегії кібербезпеки в соціальних мережах повинна містити інтеграцію положень норм кримінального права з метою протидії кіберзлочинам, оскільки взаємодія між правоохоронними органами та постачальниками інтернет-послуг може ефективно впливати на забезпечення кібербезпеки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням проблем використання соціальних мереж у протидії злочинності займалися вітчизняні та зарубіжні вчені. Зокрема, В. В. Шемчук [1] розкриває сутність кіберзлочинності, підходи до розуміння даного поняття, класифікує кіберзлочини та пропонує можливі способи протидії їм. В. Горлинський, Б. Горлинський [2] у своєму дослідженні розглядають кібербезпеку як невід'ємну складову національної безпеки та наголошують на важливості впровадження кримінальної відповідальності за вчинені злочини в цій сфері. Я. Й. Малик [3] акцентує на тому, що питання правового регулювання кібербезпеки в Україні є однією з ключових сфер, на яку держава має звертати посилену увагу, особливо щодо вразливих категорій населення. О. Бугера [4] вивчає проблеми використання соціальних мереж для запобігання злочинності шляхом здійснення моніторингу кримінологічно значущої інформації та її аналізу. К. А. Автухов [5] зазначає, що підвищення якості кримінальних розслідувань потребує впровадження інноваційних технологій, зокрема введення інновацій у слідчу діяльність за такими напрямками, як розробка та використання нових науково-технічних засобів розкриття злочинів, збирання доказів та їх попереднє дослідження, а також забезпечення сучасними інформаційними технологіями та їх використання в роботі слідчих; створення (розробка) нових прийомів, методів і способів проведення певних слідчих дій та розслідування кримінальних справ загалом. О. В. Косолап [6] розглядає та аналізує інтеграцію кримінального права в стратегії розвитку кібербезпеки соціальних мереж і виокремлює проблеми, які існують на шляху цієї інтеграції. В. А. Мисливий [7] зазначає, що охорона кібернетичної безпеки в умовах глобалізації є важливою сферою, аналізує етапи її становлення та шляхи вдосконалення. Науковці В. Д. Кириченко і Р. В. Бараненко [8] вивчають реформування правової системи України під впливом євроінтеграційних процесів.

Загалом дослідження та публікації у цій сфері пов'язані з розв'язанням питань правового регулювання кібербезпеки в Україні, вивченням проблем кіберзлочинності, кримінально-правової протидії поширення кіберзлочинів, підвищення якості їх кримінальних розслідувань.

**Мета статті** – аналітичний огляд особливостей і механізмів впровадження кримінального права в стратегії розвитку кібербезпеки соціальних мереж в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Зі зростанням популярності інтернету неухильно зростає його роль у повсякденному житті людини. Масштабне



впровадження швидких і безкоштовних онлайн-сервісів формує основи комунікації значної частини суспільства, надаючи доступ до інформації, актуалізуючи економічні інтереси й політичну позицію громадян.

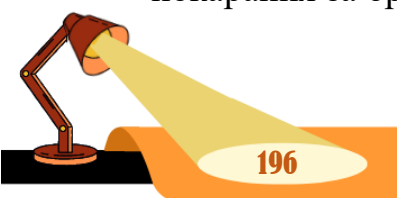
Інтернет-технології радикально змінили індустрію спілкування та медіа, спосіб споживання і створення новин. Онлайн-платформи, зокрема соціальні мережі, поступово стають домінуючим джерелом новин та інформації для сотень людей. Простота створення й поширення новин через мережу «Інтернет», а також неможливість перевірити величезні обсяги інформації, що циркулює у всесвітній мережі, різко посилює поширення дезінформації та фейкових новин.

Сьогодні уряди багатьох країн усвідомлюють, що неконтрольоване використання соціальних мереж становить пряму загрозу національній безпеці та стабільності, і вживають дієвих заходів для забезпечення безпеки інформаційного простору у своїх країнах. Суспільна небезпека, яку становлять деструктивні дії з використанням соціальних мереж, вимагає організації ефективної протидії цим процесам і явищам. З цією метою створено комплексну національну систему кібербезпеки, яка дозволяє оперативно відстежувати зростання соціальної напруги, підбурювання до масових заворушень, протести в соціальних мережах і електоральні настрої проти основних політичних партій, діяльність екстремістських та терористичних угруповань, прояви комп'ютерної злочинності, злочини проти громадського порядку тощо, створено та впроваджено систему моніторингу.

У кримінально-правовій та кримінологічній доктрині дискутуються різні погляди на поняття, види та класифікацію кіберзлочинів. Але, загалом, до таких злочинів відносять злочини, що вчиняються з використанням електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів) та комп'ютерних мереж. До основних видів цих злочинів належать: створення та поширення шкідливих програмних чи технічних засобів (вірусів), втручання у роботу комп'ютерів, автоматизованих систем та комп'ютерних мереж, крадіжку інформації, поширення протиправної інформації через систему Інтернет, фішинг, фармінг тощо [9, с. 44].

На підставі аналізу наукового доробку з обраної проблематики вважаємо за можливе виокремити і такі види кіберзлочинів, що вчиняються в соціальних мережах:

1. Азартні ігри в соціальних мережах, що часто організують з метою отримання незаконного доходу. Онлайн-азартні ігри можуть сприйматися як ігрові додатки або вебсайти, які пропонують користувачам можливість виграти гроші або інші цінності. Такі азартні ігри часто працюють без необхідних ліцензій і не завжди виплачують виграші. Як наслідок, користувачі втрачають великі суми грошей, а організатори отримують незаконні прибутки [10, с. 274]. Кримінальне законодавство багатьох країн передбачає покарання за організацію або участь в нелегальних азартних іграх.





2. Інтернет-шахрайство. Є одним із найпоширеніших злочинів, що вчиняються в соціальних мережах. Відомим на сьогодні є фішинг, коли шахраї надсилають фальшиві повідомлення або посилання, які мають вигляд офіційних, і викрадають особисту інформацію, таку як логіни, паролі та дані кредитних карток, шахрайство під виглядом продажу товарів або послуг, шахраї використовують соціальні мережі як платформу для продажу неіснуючих товарів або послуг. Вони створюють фейкові сторінки або акаунти, пропонуючи товари за привабливими цінами, і зникають після отримання оплати та фейковий благодійний збір коштів. Злочинці використовують соціальні мережі для збору коштів нібито на благодійні цілі, але насправді можуть використовувати їх для особистого збагачення [10, с. 275].

3. Торгівля наркотиками. Соціальні мережі та месенджери стають корисними інструментами для організації продажу та розповсюдження наркотиків. Продавці створюють закриті групи або сторінки та контактують із покупцями за допомогою особистих повідомлень. Така діяльність є особливо небезпечною, оскільки приваблює молодь та становить серйозну загрозу громадській безпеці [10, с. 275].

4. Продаж підроблених документів. У соціальних мережах часто рекламують послуги зі створення підроблених документів, таких як паспорти, водійські права та свідоцтва про освіту. Така діяльність не лише призводить до шахрайства, а й сприяє розвитку інших видів злочинної діяльності, таких як нелегальна імміграція та відмивання грошей [11].

5. Інвестиційне шахрайство та шахрайство з криптовалютами. У соціальних мережах часто можна побачити пропозиції щодо високоприбуткових інвестиційних проєктів і купівлі криптовалюти. Шахраї створюють фейкові інвестиційні платформи або штучно розкручують маловідомі криптовалюти, а згодом використовують техніку «накачування і скидання», коли вартість різко падає, а інвестори втрачають кошти.

6. Романтичні афери. Шахраї створюють фейкові профілі в соціальних мережах і на сайтах знайомств, щоби організувати довіру з потенційними жертвами. Як тільки довіра встановлена, вони придумують різноманітні вигадані історії (наприклад, про раптову хворобу або фінансові проблеми) і вимагають гроші. Ці дії спрямовані на емоційне маніпулювання жертвою та отримання фінансової вигоди [12].

7. Вимагання та примус. У соціальних мережах злочинці можуть вимагати гроші, погрожуючи розкрити особисту інформацію жертви. Наприклад, зламавши акаунт, вони мають змогу отримати доступ до особистих фотографій або повідомлень і вимагати гроші за нерозголошення цієї інформації. Це також стосується так званих «сексуальних пасток», коли жертву заманюють в небезпечні ситуації та шантажують. [12].

8. Крадіжка особистих даних з метою отримання фінансової вигоди. Злочинці використовують соціальні мережі для збирання особистої інформації





(наприклад, імена, адреси, дні народження), яку потім використовують для доступу до банківських рахунків, створення фальшивих кредитних карток та проведення інших фінансових операцій [10, с. 275].

Аналіз нормативно-правових актів, що регулюють кібербезпеку соціальних мереж у контексті кримінального права, містить дослідження міжнародних, національних і спеціальних законів про захист даних, боротьбу з кіберзлочинністю та регулювання поведінки користувачів в інтернеті.

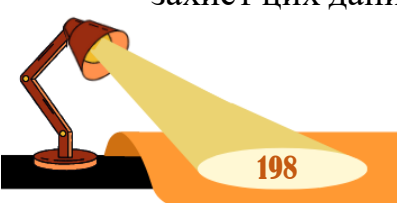
Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність від 23.11.2001 року є першим міжнародним документом, що встановлює основні принципи запобігання та боротьби з кіберзлочинністю, зокрема зі злочинами, які можуть бути вчинені через соціальні мережі. Конвенція встановлює норми для криміналізації таких дій, як несанкціонований доступ до інформаційних систем, втручання в роботу комп'ютерних мереж і поширення шкідливого програмного забезпечення [13].

Загальний регламент про захист даних (GDPR), що регулює обробку персональних даних в ЄС, зобов'язує компанії, і навіть соціальні медіаплатформи, забезпечувати захист даних користувачів. Порушення вимог щодо обробки даних може призвести до кримінальної або адміністративної відповідальності [14].

У **Стратегії кібербезпеки України**, затвердженій Указом Президента України Указом Президента України від 15 березня 2016 року №96/2016 [15], особливе значення приділено загрозам кібербезпеки та безпеці інформаційних ресурсів, серед яких названо уразливість соціальних мереж та інших цифрових платформ до кібератак. Крім того, Урядом України було прийнято низку законів і правок до інтеграції кримінального права до Стратегії кіберзахисту соціальних мереж. До них належать Кримінальний кодекс України, Закон «Про захист інформації» та Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України».

Кримінальний кодекс України (далі – КК) містить низку статей у сфері використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж, що передбачені Розділом XVI КК України і встановлюють відповідальність, зокрема, за кіберзлочини в соціальних мережах [16]:

Несанкціоноване втручання в роботу електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), автоматизованих систем, комп'ютерних мереж чи мереж електрозв'язку (ст. 361 КК). Ця стаття передбачає покарання за незаконне втручання, що призводить до порушення роботи системи, включно з блокуванням доступу та порушенням цілісності даних. Вона охоплює випадки, коли злочинці отримують доступ до соціальних мереж без дозволу, втручаються в роботу серверів або змінюють інформацію. Оскільки соціальні мережі є платформами, що містять величезну кількість персональних даних, захист цих даних від несанкціонованого доступу є пріоритетом у кібербезпеці.





Передбачено кримінальне переслідування осіб, які отримали доступ до облікових записів користувачів соціальних мереж з метою розповсюдження неправдивої інформації або шантажу.

Проте в цій статті нечітко визначено термін «несанкціоноване втручання», що ускладнює правозастосування, призводить до неоднозначного трактування та створює можливості до зловживання з боку правоохоронних органів. Це також зумовлює ускладнення для розслідування та доведення вини й може спричинити ситуації, коли дії не завдають шкоди, але підпадають під цю статтю.

Створення з метою використання, розповсюдження або збуту шкідливих програмних чи технічних засобів (ст. 361-1 КК). Відповідальність настає, якщо особа створює або продає шкідливе програмне забезпечення, яке може бути використане для атак на користувачів соціальних мереж, викрадення даних або пошкодження інформаційних систем.

Проте положення цієї норми щодо обсягу суспільно-небезпечних дії може бути застосоване до широкого кола дій, що призводить до небезпеки неправомірного переслідування розробників програмного забезпечення, які не мають злого наміру. Це може негативно вплинути на розвиток ІТ-індустрії в Україні. Не завжди зрозуміло, що конкретно є «шкідливим програмним забезпеченням», оскільки багато програм можуть бути використані як з позитивними, так і негативними намірами. Це може ускладнити правозастосування.

Шахрайські дії щодо інформації, яка обробляється в комп'ютерних мережах (ст. 362 КК). Встановлює покарання за несанкціонований доступ до інформації, її модифікацію, видалення або блокування. Це особливо актуально для соціальних мереж, де злочинці можуть отримувати доступ до персональних даних користувачів, змінювати їх і зловживати ними.

Проте в статті нечітко розрізняються різні форми інтернет-шахрайства, які можуть бути вчинені в комп'ютерних мережах. Це призводить до ситуацій, коли не всі випадки шахрайства можуть бути правомірно кваліфіковані.

В умовах сучасних загроз, таких як інформаційні війни, дезінформація через соціальні мережі, Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року [17] передбачає заходи проти поширення фейкових новин, маніпуляцій та дезінформації, зокрема під час виборів і збройних конфліктів. Українське кримінальне право передбачає низку норм, які можуть бути застосовані для боротьби з дезінформацією [16]:

Завідомо неправдиве повідомлення про загрозу безпеці громадян (ст. 259 КК) передбачає відповідальність за завідомо неправдиві повідомлення про загрозу безпеці людей, що може містити поширення фейкових новин, які викликають паніку або дестабілізують ситуацію; розслідування випадків







поширення через соціальні мережі неправдивої інформації про загрози терактів або масштабні катастрофи, що призводило до паніки серед населення.

Публічні заклики до насильницької зміни чи повалення конституційного ладу (ст. 109 КК). Поширення дезінформації з метою підбурювання до повалення влади або насильницької зміни державного устрою також підпадає під кримінальну відповідальність. Передбачено притягнення до відповідальності осіб, які через соціальні мережі поширювали фейкові новини та заклики до насильницького повалення влади, підриваючи державну безпеку.

Пропаганда війни (ст. 436 КК) – стосується поширення інформації, що містить заклики до війни або розпалювання національної, расової чи релігійної ворожнечі. У соціальних мережах часто поширюються фейкові новини, спрямовані на підбурювання конфліктів і ненависті. Передбачає відповідальність за поширення через соціальні мережі фейкових новин про етнічні конфлікти, що сприяли розпалюванню ворожнечі між різними групами населення.

Захист дітей у соціальних мережах є одним із найважливіших аспектів кібербезпеки. В українському кримінальному законодавстві посилено відповідальність за злочини, пов'язані з кібербулінгом, сексуальною експлуатацією та переслідуванням дітей в інтернеті та інтегровані до Стратегії кібербезпеки України [16]:

Ввезення, виготовлення, збут і розповсюдження порнографічних предметів (ст. 300 КК) передбачає кримінальну відповідальність за розповсюдження порнографічних матеріалів, зокрема із зображенням дітей, серед них і через соціальні мережі; розслідування випадків поширення через соціальні мережі матеріалів, що містять дитячу порнографію, та притягнення винних до кримінальної відповідальності.

Крім того, Кримінальний кодекс України містить інші статті, пов'язані з кіберзлочинністю, зокрема відповідальність за незаконне збирання інформації, її поширення та використання з метою отримання матеріальної вигоди.

Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» встановлює правові основи захисту інформації, яка обробляється в інформаційно-комунікаційних системах, зокрема в соціальних мережах. Основними положеннями закону є [18]:

1. Конфіденційність, цілісність та доступність даних. Закон зобов'язує забезпечувати конфіденційність (захист від несанкціонованого доступу), цілісність (захист від модифікації або видалення) та доступність (забезпечення доступу до даних уповноваженим користувачам).

2. Обов'язки операторів і адміністраторів систем. Власники інформаційних систем, зокрема адміністратори соціальних мереж, зобов'язані вживати заходів для захисту даних користувачів, і навіть вживати технічні та організаційні заходи задля зменшення ризику несанкціонованого доступу.

3. Регулювання доступу. Закон встановлює умови та порядок надання доступу до оброблюваної інформації, зокрема вимоги до аутентифікації користувачів і використання засобів криптографічного захисту інформації.





4. Відповідальність за порушення. Порушення законодавства про захист персональних даних, зокрема неправомірне використання даних користувачів соціальних мереж, тягне за собою адміністративну або кримінальну відповідальність.

Закон України «Основні засади забезпечення кібербезпеки України» [19] регулює питання кібербезпеки на національному рівні та визначає заходи для забезпечення кібербезпеки в усіх сферах, включно з соціальними мережами. Закон встановлює основні засади державної політики у сфері кібербезпеки, а також запобігання, виявлення та реагування на кіберзагрози та мінімізацію їх наслідків. Основними суб'єктами, відповідальними за забезпечення кібербезпеки, є адміністративні органи, правоохоронні органи та оператори критичної інфраструктури. Керівники соціальних мереж також повинні співпрацювати з цими суб'єктами для виявлення та запобігання кіберзагрозам. Закон встановлює процедури реагування на кіберінциденти та кібератаки, які можуть вплинути на соціальні мережі. Зокрема, він передбачає створення спеціальної команди реагування на інциденти (CERT) для виявлення, аналізування та ліквідації наслідків кіберінцидентів. Закон наголошує на необхідності підвищення обізнаності користувачів соціальних мереж щодо кіберзагроз, зокрема через проведення інформаційних кампаній, навчання та підготовки фахівців з кібербезпеки. Закон також передбачає участь України в міжнародних ініціативах і співпрацю з іншими країнами та міжнародними організаціями з метою покращення кібербезпеки, що є важливим у боротьбі з транскордонною кіберзлочинністю в соціальних мережах.

Проте, незважаючи на розроблені та прийняті закони, можна виокремити низку проблем:

Діяльність із протидії кіберзлочинам засобами кримінально-правового впливу ґрунтується на їх криміналізації. Хоча поняття «кіберзлочинність», «кіберзлочини» використовується як у міжнародному, так і в національному законодавстві, Кримінальний кодекс не містить визначення поняття кіберзлочину [9, с. 44].

Законодавство часто не встигає за розвитком нових технологій і тактик кіберзлочинності, що ускладнює розслідування злочинів у соціальних мережах. Технології розвиваються швидше, ніж спроможність законодавців. Наприклад, постійно з'являються нові соціальні медіаплатформи та додатки, кожна з яких може мати певні особливості безпеки та функціонування. Злочинці можуть використовувати ці нові технології для обману користувачів, вчиняючи шахрайство або поширюючи шкідливий контент. Наприклад, технології блокчейн і криптовалюти створюють нові способи вчинення фінансових злочинів, які не обов'язково охоплені чинним законодавством.

Криптовалюти використовуються для фінансування тероризму на окупованих територіях України через кілька ключових механізмів. Ці методи



дозволяють уникати традиційних фінансових систем, забезпечуючи анонімність та безпеку фінансових потоків для терористичних організацій.

На окупованих територіях України терористичні організації, підтримувані росією, використовують криптовалютні платформи для збору коштів через онлайн-компанії. Ці компанії часто розміщуються на платформах соціальних медіа, криптовалютних форумах і в темних вебсайтах. Групи, такі як «ДНР» (Донецька Народна Республіка) і «ЛНР» (Луганська Народна Республіка), створюють закриті групи у Telegram, VK та на інших платформах, де публікують адреси криптовалютних гаманців і закликають своїх прихильників та симпатиків надавати фінансову підтримку [20].

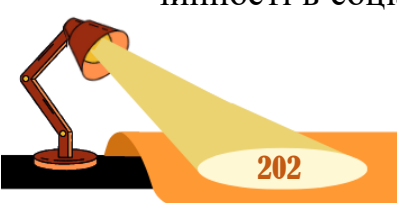
Багато злочинів у соціальних мережах є транскордонними, що ускладнює співпрацю з правоохоронними органами інших країн. Закони, що регулюють кіберзлочинність, відрізняються в різних країнах. Це ускладнює правоохоронну діяльність, оскільки злочини, скоєні в одній країні, можуть не підпадати під юрисдикцію правоохоронних органів іншої країни. Наприклад, якщо злочинець перебуває в одній країні, а жертва – в іншій, стає складно зібрати докази й притягнути до відповідальності.

Важливо створити міжнародні механізми, які сприятимуть швидкому обміну інформацією та спільному розслідуванню кіберзлочинів. Розробити та впровадити платформи обміну інформацією між правоохоронними органами для швидкого обміну даними про кіберзлочини, що відбуваються. Наприклад, У 2010 році Еугорол спільно з Європейською комісією та державами-членами ЄС створили Робочу групу Європейського Союзу з кіберзлочинності (EUCTF), роль якої полягає у визначенні, обговоренні та визначенні пріоритетів ключових проблем і дій у боротьбі з кіберзлочинністю [10].

Необхідно вдосконалити законодавство для забезпечення ефективного захисту персональних даних користувачів соціальних мереж. Україна повинна прийняти законодавство, що відповідає б стандартам GDPR (General Data Protection Regulation), яке встановлює суворіші вимоги до захисту даних і забезпечує відповідальність платформ за витоки даних [14].

Злочини, скоєні в інтернеті, зокрема в соціальних мережах, часто важко розслідувати через анонімність правопорушників і використання методів шифрування. Це ускладнює збирання доказів і доведення вини злочинця в суді. Наприклад, якщо злочинець використовує VPN або проксі-сервери для маскуванню своєї IP-адреси, правоохоронним органам важко встановити його реальне місцеперебування. Це призводить до затримок у розслідуванні та, у деяких випадках, до відсутності доказів, що ускладнює подальші судові процеси.

Підсумовуючи, зазначимо, що українське законодавство передбачає низку норм, спрямованих на забезпечення кібербезпеки та протидії кіберзлочинності в соціальних мережах. Однак ефективні заходи протидії кіберзагро-





зам потребують подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, міжнародного співробітництва та розробки механізмів реагування на кіберінциденти.

**Висновки.** З розвитком інформаційних технологій та поширенням соціальних мереж проблема кіберзлочинності в Україні набуває все більшої актуальності. Вчинення злочинів у кіберпросторі, особливо в соціальних мережах, становить серйозну загрозу як для користувачів, так і для безпеки держави. Аналіз нормативно-правових актів, що регулюють протидію кіберзлочинності, виявляє серйозні недоліки, такі як неточна термінологія, відсутність чітких стандартів відповідальності та складнощі зі збиранням доказів. Це свідчить про нагальну потребу в удосконаленні правової бази.

Багато кіберзлочинів, що вчиняються в соціальних мережах мають транснаціональний характер і вимагають активної міжнародної співпраці національних правоохоронних органів. Створення ефективних механізмів обміну інформацією та проведення спільних розслідувань має вирішальне значення для успішної боротьби з кіберзлочинністю. Україні необхідно впроваджувати нові технології та інноваційні підходи до кримінальних розслідувань, такі як створення спеціалізованих груп реагування на кіберінциденти (CERT) та підвищення кваліфікації експертів із кібербезпеки.

Необхідно вжити комплексних заходів для забезпечення ефективної боротьби з кіберзлочинністю в Україні, включно із законодавством, зміцненням міжнародної співспівпраці, розробкою механізмів реагування на кіберінциденти та підвищенням обізнаності громадськості про ризики, пов'язані з використанням соціальних мереж.

#### **Література:**

1. Шемчук В. В. Кіберзлочинність як перешкода розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2018. Т. 29 (68). № 6. С. 119–124. URL: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6\\_2018/23.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6_2018/23.pdf) (дата звернення: 03.10.2024).
2. Горлинський В., Горлинський Б. Кібербезпека як складова інформаційної безпеки. *Information Technology and Security*. Вип. 1. С. 12–21. DOI: 10.20535/2411-1031.2019.7.2.190559
3. Малик Я. Й. Інформаційна війна і Україна. *Демократичне врядування*. 2015. Вип. 15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2015\\_15\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2015_15_3). (дата звернення: 04.10.2024).
4. Бугера О. Використання соціальних інтернет-мереж для запобігання злочинності. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 5. С. 238–241. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/5/47.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).
5. Автухов К. А. Кримінологічний погляд на соціальні мережі. *Актуальні питання публічного та приватного права*. 2020. Вип. 1. С. 150–153. URL: [https://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1856/1/Avtyxov\\_150-153.pdf](https://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1856/1/Avtyxov_150-153.pdf) (дата звернення: 03.10.2024).
6. Косолап О. В. Соціальні мережі як об'єкт криміналістичного дослідження. *Вісник кримінального судочинства*. 2016. Вип. 1. С. 126–134. URL: [https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/1\\_2016\\_Kosolap.pdf](https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/1_2016_Kosolap.pdf) (дата звернення: 02.10.2024).





7. Мисливий В. А. Кримінально-правова охорона кібернетичної безпеки в умовах глобалізації. *Кримінально-правове забезпечення сталого розвитку України в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 жовт. 2017 р. Харків, 2017. С. 122–126. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/966ab3ff-05f2-43de-82c6-58a56d78a403/content> (дата звернення: 04.10.2024).

8. Кириченко В. Д., Бараненко Р. В. Характеристика кіберзлочинності. *Реформування правової системи України під впливом євроінтеграційних процесів* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Херсон, 2018. С. 189–191.

9. Кундеус В. Г. Поняття та види кіберзлочинів. *Держава і злочинність. Нові виклики в епоху постмодерну*: зб. тез доп. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті віце-президента Кримінологічної асоціації України, професора, О.М. Литвака (м. Харків, 23 квіт. 2020 р.). Харків : ХНУВС, 2020. С. 44–45

10. Горбачова І. М. Кримінальні правопорушення, що вчиняються в інформаційній мережі. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60324756-f941-4d47-a892-70245ba613f8/content> (дата звернення: 04.10.2024).

11. Cybercrime. *Europol: вебсайт*. URL: <https://www.europol.europa.eu/crime-areas/cybercrime> (date of access: 04.10.2024).

12. Барановська Т. В. Запобігання та протидія кримінальним правопорушенням проти економічної системи: дис...докт. юр. наук: 12.00.08 – кримінальне право та кримінологія; кримінально-виконавче право. Житомир, 2023. URL: [https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/rada/new\\_d0872702/2023/4/4/d4.pdf](https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/rada/new_d0872702/2023/4/4/d4.pdf) (дата звернення: 04.10.2024).

13. Конвенція про кіберзлочинність від 23.11.2001. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU01209> (дата звернення: 03.10.2024).

14. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення: 03.10.2024).

15. Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 15 березня 2016 року №96/2016. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/417.html?PRINT> (дата звернення: 04.10.2024).

16. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 03.10.2024).

17. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 04.10.2024).

18. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 03.10.2024).

19. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 03.10.2024).

20. Величко Л., Попов В., Гулька І., Некшуцу М. Як криптовалюти використовуються для фінансування тероризму на окупованих територіях України та Молдови (розслідування). *Text.org.ua: вебсайт*. 2021. URL: <https://texty.org.ua/articles/102844/yak-kryptovalyuty-vykorystovuyutsya-dlya-finansuvannya-teroryzmu-na-okupovanyh-terytoriyah-ukrayiny-ta-moldovy-rozsliduvannya/> (дата звернення: 03.10.2024).

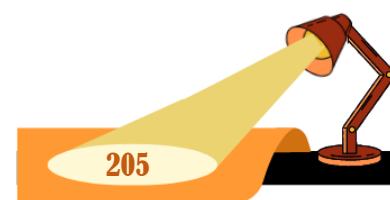
### References:

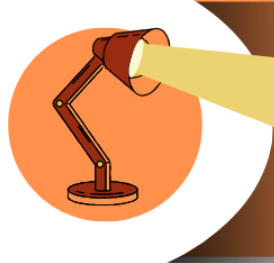
1. Shemchuk, V. V. (2018). Kiberzlochynnist yak pereshkoda rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini [Cybercrime as an obstacle to the development of the information society in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: yurydychni nauky – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: legal sciences*, 29 (68), 6, 119–124. Retrieved from [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6\\_2018/23.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6_2018/23.pdf) [in Ukrainian].





2. Horlynskyi, V., & Horlynskyi, B. (2019). Kiberbezpeka yak skladova informatsiinoi bezpeky [Cybersecurity as a Component of Information Security]. *Information Technology and Security*, 1, 12–21. DOI: 10.20535/2411-1031.2019.7.2.190559 [in Ukrainian].
3. Malyk, Ya. Y. (2015). Informatsiina viina i Ukraina [Information War and Ukraine]. *Demokratychnе vriaduvannia – Democratic Governance*, 15. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2015\\_15\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2015_15_3) [in Ukrainian].
4. Buhera, O. (2018). Vykorystannia sotsialnykh internet-merezh dlia zapobihannia zlochynnosti [Using social internet networks to prevent crime]. *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i parvo – Entrepreneurship, Economy and Law*, 5, 238–241. Retrieved from <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/5/47.pdf> [in Ukrainian].
5. Avtukhov, K. A. (2020). Kryminolohichniy pohliad na sotsialni merezhi [Criminological View on Social Networks]. *Aktualni pytannia publichnoho ta pryvatnoho prava – Topical Issues of Public and Private Law*, 1, 150–153. Retrieved from [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1856/1/Avtyxov\\_150-153.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1856/1/Avtyxov_150-153.pdf) [in Ukrainian].
6. Kosolap, O. V. (2016). Sotsialni merezhi yak ob'ekt kryminalistychnoho doslidzhennia [Social Networks as an Object of Forensic Research]. *Visnyk kryminalnoho sudochynstva – Criminal Procedure Bulletin*, 1, 126–134. Retrieved from [https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/1\\_2016\\_Kosolap.pdf](https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/1_2016_Kosolap.pdf) [in Ukrainian].
7. Myslyvyi, V. A. (2017). Kryminalno-pravova okhorona kibernetychnoi bezpeky v umovakh hlobalizatsii [Criminal-Legal Protection of Cybersecurity in the Context of Globalization]. *Kryminalno-pravove zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Criminal-Legal Support for the Sustainable Development of Ukraine in the Context of Globalization : Proceedings of the International Scientific-Practical Conference (October 12–13, 2017)* (pp. 122–126). Kharkiv. Retrieved from <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/966ab3ff-05f2-43de-82c6-58a56d78a403/content> [in Ukrainian].
8. Kyrychenko, V. D., & Baranenko, R. V. (2018). Kharakterystyka kiberzlochynnosti [Characteristics of Cybercrime]. *Reformuvannia pravovoi systemy Ukrainy pid vplyvom yevrointehratsiinykh protsesiv : materialy III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Reforming Ukraine's Legal System under the Influence of European Integration Processes : Proceedings of the III All-Ukrainian Scientific-Practical Conference*. Kherson (pp.189–191). [in Ukrainian].
9. Kundeus, V. H. (2020). Poniattia ta vydy kiberzlochyniv [Concepts and types of cybercrimes]. *Derzhava i zlochynnist. Novi vyklyky v epokhu postmodernu: zb. tez dop. nauk.-prakt. konf., prysviach. pamiati vitse-prezydenta Kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy, profesora, O.M. Lytvaka – State and crime. New challenges in the postmodern era: collection. theses add. science and practice conf., dedicate. in memory of the vice-president of the Criminological Association of Ukraine, professor, O.M. Litvaka (Kharkov, April 23, 2020)* (pp. 44–45). Kharkiv: KhNUVS. [in Ukrainian].
10. Horbachova, I. M. Kryminalni pravoporushennia, shcho vchyniaiutsia v informatsiinii merezhi [Criminal offenses committed in the information network]. Retrieved from <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/60324756-f941-4d47-a892-70245ba613f8/content> [in Ukrainian].
11. Cybercrime. *Europol: vebsait – Europol: website*. Retrieved from <https://www.europol.europa.eu/crime-areas/cybercrime>
12. Baranovska, T. V. (2023). Zapobihannia ta protydiia kryminalnym pravoporushenniam proty ekonomichnoi systemy [Prevention and counteraction of criminal offenses against the economic system]. *Doctor's thesis*. Zhytomyr [in Ukrainian].
13. *Konventsiia pro kiberzlochynnist vid 23.11.2001 [Convention on cybercrime dated 23.11.2001]* (2001). Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/cybercrime/the-budapest-convention> [in Ukrainian].





14. *Zahalnyi rehlament pro zakhyst danykh (GDPR) [General Data Protection Regulation (GDPR)]*. Retrieved from <https://gdpr-text.com/uk/>

15. *Stratehiia kiberbezpeky Ukrainy, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 15 bereznia 2016 roku №96/2016 [The cyber security strategy of Ukraine, approved by the Decree of the President of Ukraine dated March 15, 2016 No. 96/2016] (2016)*. Retrieved from <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/417.html?PRINT> [in Ukrainian].

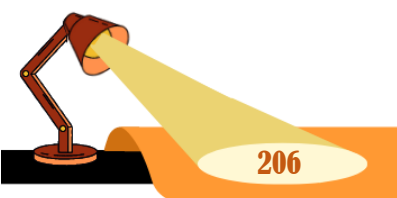
16. *Kryminalnyi kodeks Ukrainy vid 5 kvitnia 2001 roku [Criminal Code of Ukraine dated April 5, 2001] (2001)*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>[in Ukrainian].

17. *Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy «Bezpeka liudyny – bezpeka krainy», zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku [The National Security Strategy of Ukraine “Human Security – Country Security” was approved by the Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020] (2020)*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>[in Ukrainian].

18. *Pro zakhyst informatsii v informatsiino-telekomunikatsiinykh systemakh: Zakon Ukrainy vid 5 lypnia 1994 roku [On the protection of information in information and telecommunication systems: the Law of Ukraine dated July 5, 1994] (1994)*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> [in Ukrainian].

19. *Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 5 zhovtnia 2017 roku [On the main principles of ensuring cyber security of Ukraine: Law of Ukraine dated October 5, 2017] (2017)*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> [in Ukrainian].

20. Velychko, L., Popov, V., Hulka, I., Nekshutsu, M. (2021). *Yak kryptovaliuty vykorystovuiutsia dlia finansuvannia teroryzmu na okupovanykh terytoriiakh Ukrainy ta Moldovy (rozsliduvannia) [How cryptocurrencies are used to finance terrorism in the occupied territories of Ukraine and Moldova (investigation)]. Text.org.ua: vebsait – Text.org.ua: website*. Retrieved from <https://texty.org.ua/articles/102844/yak-kryptovalyuty-vykorystovuyutsya-dlya-finansuvannya-teroryzmu-na-okupovanyh-terytoriyah-ukrayiny-ta-moldovy-rozsliduvannya/>[in Ukrainian].





УДК 343.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-207-214](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-207-214)

**Лазебний Анатолій Миколайович** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального права та процесу, Державний податковий університет, Ірпінь, тел.: (097) 18 29 870, <https://orcid.org/0000-0001-9812-6151>

**Полюхович Іванна Іванівна** здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ПБ-21-6, Державний податковий університет, Ірпінь, тел.: (050) 18 55 392, <https://orcid.org/0009-0003-2321-4845>

## ВИКОРИСТАННЯ КРИМІНАЛІСТИЧНИХ МЕТОДІВ ПРИ РОЗСЛІДУВАННІ ВІЙСЬКОВИХ ЗЛОЧИНІВ

**Анотація.** В умовах сучасних конфліктів та збільшення кількості міжнародних правопорушень використання криміналістичних методів при розслідуванні військових злочинів стає важливим інструментом для забезпечення правосуддя. Стаття розглядає вплив криміналістичних методів на розслідування військових злочинів, їх значення для підвищення ефективності слідчих дій та забезпечення відповідальності за порушення міжнародного гуманітарного права. Запропоновано проаналізувати ключові зміни, що відбуваються в сфері криміналістики під впливом сучасних технологій, і визначити шляхи вдосконалення процесу розслідування для забезпечення прозорості, об'єктивності та справедливості судових процесів.

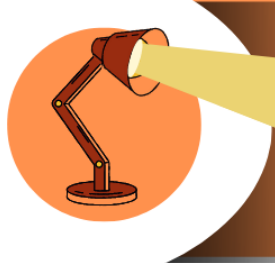
Досліджено основні елементи криміналістичного аналізу в розслідуванні військових злочинів, зокрема збір та обробку доказів, судову експертизу, використання цифрових технологій для документування злочинів та аудиту місць подій. Сучасні технології змінюють підходи до збору доказів, підвищуючи точність і швидкість їх аналізу, що дозволяє слідчим органам більш ефективно відстежувати воєнні злочини та встановлювати винних осіб.

Важливим аспектом є також взаємодія криміналістів з міжнародними правозахисними організаціями та судовими інстанціями. Використання сучасних криміналістичних інструментів та методик спрощує процес ідентифікації жертв, злочинців та відтворення хронології подій, що сприяє підвищенню довіри до міжнародних судових процесів і забезпеченню належної відповідальності. Це, своєю чергою, зміцнює міжнародні зусилля у боротьбі з безкарністю і сприяє правосуддю для жертв військових злочинів.

**Ключові слова:** криміналістичні методи, розслідування військових злочинів, воєнні злочини, міжнародне гуманітарне право, судова експертиза, документування злочинів, збір доказів, міжнародне правосуддя.







**Lazebnyy Anatoly Mykolayovych** Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Criminal Law and Procedure, State Tax University, Irpin, tel.: (097) 18 29 870, <https://orcid.org/0000-0001-9812-6151>

**Poliukhovych Ivanna Ivanivna** first (bachelor) level higher education student, PB-21-4, Irpin, 08200, tel.: (066) 93 93 155, <https://orcid.org/0009-0003-2321-4845>

## USE OF FORENSIC METHODS IN THE INVESTIGATION OF WAR CRIMES

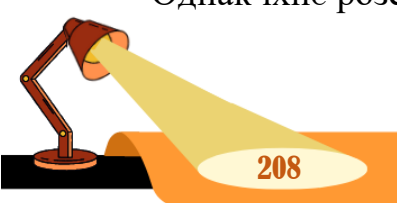
**Abstract.** In the context of modern conflicts and the increasing number of international offenses, the use of forensic methods in the investigation of war crimes has become a crucial tool in ensuring justice. This article examines the impact of forensic methods on war crime investigations, highlighting their importance in enhancing the effectiveness of investigative actions and ensuring accountability for violations of international humanitarian law. It proposes to analyze the key changes taking place in the field of forensics under the influence of modern technologies and to identify ways to improve the investigation process to ensure transparency, objectivity, and fairness in judicial proceedings.

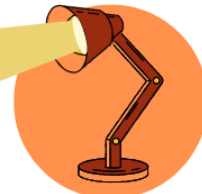
The main elements of forensic analysis in the investigation of war crimes are explored, including evidence collection and processing, forensic examination, the use of digital technologies for documenting crimes, and auditing crime scenes. Modern technologies are transforming approaches to evidence gathering, improving the accuracy and speed of analysis, allowing investigative bodies to more effectively track war crimes and identify perpetrators.

An important aspect is also the interaction between forensic experts and international human rights organizations and judicial bodies. The use of modern forensic tools and methodologies simplifies the process of victim and perpetrator identification, as well as the reconstruction of the sequence of events, contributing to increased trust in international judicial processes and ensuring proper accountability. This, in turn, strengthens international efforts to combat impunity and supports justice for the victims of war crimes.

**Keywords:** forensic methods, war crime investigations, war crimes, international humanitarian law, forensic examination, crime documentation, evidence collection, international justice.

**Постановка проблеми.** Військові злочини, як порушення міжнародного гуманітарного права, є одними з найсерйозніших правопорушень, що завдають шкоди як окремим особам, так і міжнародному співтовариству. Однак їхнє розслідування стикається з низкою проблем, пов'язаних зі збором





доказів, ідентифікацією винних осіб та відновленням подій у надзвичайно складних і часто хаотичних умовах війни. Традиційні методи розслідування не завжди можуть бути ефективними для встановлення відповідальності в умовах воєнних дій, де докази можуть бути знищені або приховані. Таким чином, використання криміналістичних методів, зокрема сучасних технологій, є необхідним для забезпечення об'єктивного розслідування, збору доказової бази і належного судового розгляду.

В сучасному світі, з огляду на зростання кількості збройних конфліктів і масштабів військових злочинів, питання їх розслідування набуває особливої актуальності. Розслідування таких злочинів, як воєнні атаки на цивільне населення, геноцид, тортури, сексуальне насильство та знищення культурної спадщини, вимагає застосування найновіших криміналістичних методів. Ці методи дозволяють зберегти й аналізувати докази навіть в умовах війни, що є вирішальним для досягнення справедливості. Крім того, міжнародне правосуддя дедалі більше спирається на наукові підходи у встановленні фактів злочинів, що підвищує важливість розробки та впровадження новітніх криміналістичних методів у розслідуванні військових злочинів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження даного питання можна віднайти в працях Р. А. Авраменка, А. В. Андрушка, В. П. Базова, А. Б. Благі, О. М. Броневицької, М. М. Гнатовського, К.П.Задоя, Н.А.Зелінської, Д.О.Коваля, І.О.Колотухи, Н.О.Кононенко, А. О. Кориневича, Т. Р. Короткого, С. П. Кучевської, В. М. Лисика, В. О. Миронової, В. В. Михайленко, С. М. Мохончука, М. В. Піддубної, В. П. Пилипенка, В. П. Попович, В. О. Рибалки, В. В. Рогальської, В. М. Репецького, М. І. Хавро- нюка, О. В. Харитоновой, О. В. Червякової та ін.

**Метою** цієї статті є дослідження та аналіз використання криміналістичних методів у розслідуванні військових злочинів, зокрема.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній науковій практиці ефективно функціонує багаторівнева концепція методологічного знання, що передбачає поділ методів наукового пізнання на кілька основних груп за ступенем узагальнення та сферою їх застосування. Першу групу утворюють філософські методи, до яких належать такі, як діалектичний і метафізичний — найзагальніші та історично найперші. Також до цієї групи входять аналітичний метод, характерний для сучасної аналітичної філософії, а також інтуїтивний, феноменологічний, герменевтичний та інші методи. Друга група охоплює загальнонаукові методи (або підходи), які набули широкого розвитку у ХХ столітті та застосовуються у всіх сферах наукової і практичної діяльності. До таких методів належать спостереження, порівняння, опис, вимірювання, експеримент, моделювання, а також математичні та кібернетичні методи. Ці підходи є універсальними для всіх наук, включно з криміналістикою. Третя група складається з методів міждисциплінарного дослідження, які являють



собою синтетичні та інтегративні способи, що застосовуються на межі різних наук, у тому числі між тими, що функціонують у рамках певної форми руху матерії. Нарешті, четверту групу становлять методи спеціальних наук — це сукупність прийомів, принципів і процедур, специфічних для певної галузі знання, які застосовуються для пізнання в рамках цієї галузі. Такі методи мають назву залежно від галузі науки, де вони використовуються: наприклад, соціологічні, криміналістичні, фізичні, хімічні, кримінологічні тощо [1, с. 304].

Криміналістичний метод представляє собою самостійну теорію, яка відображає об'єктивні закономірності, принципи та прийоми, що дозволяють здійснювати як теоретичну, так і практично-перетворювальну криміналістичну діяльність, спрямовану на збирання, дослідження та надання доказової інформації. Однією з найпоширеніших є класифікація криміналістичних методів за трьома рівнями. Перший рівень охоплює методи діалектичної та формальної логіки; другий — загальнонаукові методи; третій — спеціальні методи, характерні для конкретних галузей знання. Філософською основою криміналістики є діалектична логіка, на базі якої розробляються спеціалізовані методи та теорії криміналістики, що дозволяють обґрунтовувати ці методи і визначати способи їх впровадження в практику криміналістичного дослідження як специфічного виду пізнавальної діяльності.

Криміналістика використовує широкий спектр логічних законів і методів, включно із законами тотожності, суперечності та виключення третього, а також прийомами пізнання, такими як аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія та абстрагування. У практиці криміналістики також широко застосовуються загальнонаукові методи дослідження, серед яких найбільш поширеними є спостереження, опис, вимірювання, експеримент, моделювання та порівняння. Наприклад, спостереження передбачає систематичне та цілеспрямоване сприйняття об'єктів і явищ з метою вивчення їх змін у певних умовах. Опис полягає у фіксації ознак об'єкта у формі усного або письмового переліку кількісних та якісних характеристик, що використовується при складанні протоколів слідчих дій, експертних висновків та опису зовнішності (зокрема за методом словесного портрету). Вимірювання є важливим засобом пізнання просторових та часових величин, що дозволяє встановлювати точні характеристики об'єктів і явищ. Експеримент полягає у відтворенні певного явища для вивчення його взаємозв'язків з іншими явищами або подіями. Моделювання передбачає заміну реального об'єкта його моделлю для дослідження, а результати дослідження моделі інтерпретуються на реальний об'єкт. Порівняння є способом зіставлення властивостей або ознак двох чи більше об'єктів для виявлення подібностей або відмінностей між ними [2, с. 8-10].

Серед загальнонаукових методів, важливе місце займають математичні методи, які активно впроваджуються у криміналістику впродовж останніх десятиліть. Зокрема, в ході ідентифікаційних експертиз криміналісти шукають



об'єктивні критерії оцінювання ідентифікаційних ознак, що підвищує надійність та достовірність експертних висновків. Для цього використовується математична статистика та теорія ймовірності.

Криміналістика активно використовує знання, запозичені з інших наук, адаптуючи їх відповідно до специфіки власних завдань і об'єктів дослідження. Дані, отримані з інших галузей науки, стають криміналістичними методами через їх адаптацію або трансформацію для потреб криміналістичних досліджень з урахуванням специфіки об'єкта, умов і цілей дослідження, а також процесуальної форми застосування. Спеціальні методи криміналістики поділяються на дві основні групи: перша включає суто криміналістичні методи, розроблені спеціально для цієї галузі, друга охоплює методи, запозичені з інших наук, які адаптовані для використання у криміналістичних дослідженнях [3, с. 18-24].

Суто криміналістичні методи є або розробленими безпосередньо в межах теорії криміналістики, або ж запозиченими з інших галузей знання та адаптованими для вирішення специфічних завдань, пов'язаних із дослідженням криміналістичних об'єктів. До цієї категорії відносяться такі методи, як судово-фотографічні, трасологічні, судово-балістичні та інші. Наприклад, у сфері судової фотографії було розроблено різні методи для фіксації доказів: сигналетична або впізнавальна фотозйомка, вимірjuвальна, панорамна, стереоскопічна та мікроскопічна фотозйомка. Також активно застосовуються методи фотографічного підсилення кольорових контрастів, що дозволяють виявляти текстові матеріали, які не можна прочитати неозброєним оком. У трасології, яка вивчає сліди, створені в результаті злочинної діяльності, використовуються різні методи слідокопювання. Методи дактилоскопії — ідентифікації особи за відбитками пальців — також є одними з найпоширеніших у криміналістичній практиці. Додатково широко застосовуються мікроскопічні та профілографічні методи для дослідження мікрорельєфу слідів знярядь злочину, інструментів, а також на кулях і гільзах. Судова балістика, яка займається дослідженням вогнепальної зброї та її застосуванням, включає такі методи, як виявлення та фіксація слідів пострілу, ідентифікація зброї за слідами на кулях та гільзах, визначення відстані пострілу, а також визначення послідовності пострілів. Ці методи є основними у судово-балістичних експертизах і відіграють важливу роль у розслідуванні злочинів, пов'язаних із використанням вогнепальної зброї.

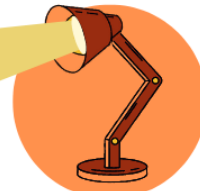
Окрім суто криміналістичних методів, активно використовуються й методи, запозичені з інших наукових галузей. Серед них можна виділити кілька ключових груп. По-перше, це соціологічні методи, які використовуються для збору інформації про умови застосування певних тактичних рішень або для вирішення інших питань через анкетування, інтерв'ювання та опитування. По-друге, це фізичні, хімічні та фізико-хімічні методи, що

застосовуються для аналізу хімічного складу, структури та властивостей речовин і матеріалів у процесі судових експертиз. По-третє, це статистичні методи, запозичені з кримінальної статистики та криминології, які включають методи індексування, табличний метод та використання відносних величин для аналізу й узагальнення статистичних даних. По-четверте, це антропологічні та антропометричні методи, які застосовуються під час дослідження людей, трупів або кісткових залишків — наприклад, при описі зовнішності затриманого або реконструкції зовнішності померлого за черепом. По-п'яте, це психологічні методи, що використовуються для вирішення проблем криміналістичної тактики й методики розслідування злочинів. Вони включають способи налагодження психологічного контакту з допитуваними та застосування психологічного впливу на осіб з метою отримання важливої інформації.

Методика розслідування правопорушень — важливий складник криміналістики — є своєрідним синтезом технічних і тактичних засобів, що застосовуються під час розслідування. Існують різні підходи до формування методики в криміналістиці, однак її основою є інтеграція знань з криміналістичної техніки і тактики з метою організації розслідування злочинів. Методика, за словами О.М. Васильєва, є заключним розділом криміналістики. Він зазначав, що накопичення матеріалів з узагальнення слідчої практики поряд із загальними завданнями удосконалення розслідування і підвищення його ефективності призвело до появи проблеми підвищення наукового рівня методики розслідування. Зокрема, вона має стати не тільки більш практичною, але й науково обґрунтованою, оскільки методика виступає як інтегративний блок, що поєднує використання технічних засобів криміналістики і слідчої тактики. Вона є ширшою за простий набір технічних прийомів, адже охоплює значно глибший і комплексний зміст, ніж це було на попередніх етапах її розвитку. Ця теза залишається актуальною й на сучасному етапі розвитку криміналістики.

У структурі криміналістики методика розслідування правопорушень займає визначене місце як самостійна дисципліна. Вона тісно взаємодіє з криміналістичною технікою та слідчою тактикою, що забезпечує її розвиток. З техніки і тактики методика черпає дані та прийоми, які допомагають у розробці нових методів розкриття й попередження правопорушень.

У сучасній криміналістиці існує точка зору, що розвиток криміналістичної методики був довготривалим процесом, який проходив кілька етапів. Деякі дослідники виділяють п'ять основних етапів цього процесу. Перший етап, названий докриміналістичним, стосується зародження основ методики розслідування правопорушень. Наступний, другий етап, охоплює період ранньої криміналістики, коли з'явилися праці таких науковців, як Ганс Гросс, Ріхард Гейндл, Август Гельвіг, Рафаель Рейс, Артур Нічефоро, Борис Бразоль



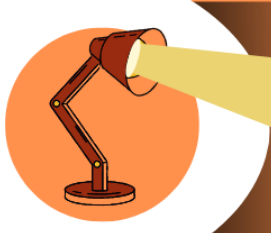
і Семен Трегубов. Вони внесли значний вклад у становлення методики розслідування правопорушень. Третій етап розвитку, що охоплює період від середини 1920-х до середини 1930-х років, пов'язаний із роботами І.М. Якимова, В.І. Громова та С.А. Голунського. Цей період характеризується формуванням методики розслідування як окремого й самостійного розділу криміналістики. Четвертий етап, що розпочався у другій половині 1930-х років і тривав до середини 1960-х, був періодом активної розробки нових спеціалізованих методик розслідування, а також появи загальних теоретичних положень. П'ятий етап розвитку методики розслідування злочинів, що розпочався у 1970-х роках і триває дотепер, супроводжувався значними змінами в загальній теорії криміналістики та її подальшою адаптацією до нових умов.

Особливе значення має методика протидії розслідуванню військових злочинів у криміналістичній науці. Методика розслідування є не просто однією з складових криміналістики, але й відіграє ключову роль у формуванні стратегії всієї криміналістичної діяльності. Без використання науково обґрунтованих і практично перевірених даних розслідування правопорушень було б практично неможливим. Таким чином, методика розслідування є важливим кінцевим продуктом криміналістичних досліджень, який дозволяє не лише ефективно розслідувати злочини, а й попереджувати їх.

На основі аналізу наукових праць можна зробити висновок, що більшість науковців схожим чином трактують поняття криміналістичної методики, хоча й використовують різну термінологію. Тобто, змінюється лише форма викладу, а зміст залишається незмінним. В цьому контексті можна виділити кілька формулювань криміналістичної методики протидії розслідуванню військових правопорушень. Криміналістична методика розслідування є важливою частиною науки криміналістики. Вона ґрунтується на аналізі досвіду розслідування різних видів злочинів, зокрема військових правопорушень, і включає вивчення слідчої практики. На основі вивчення закономірностей злочинної діяльності та слідчої роботи, враховуючи дані криміналістичної техніки й тактики, розробляються найефективніші методи розслідування та попередження злочинів [4, с. 78-82].

У сучасній криміналістиці розробка теоретичних основ методики відбувається в різних напрямках, що спричиняє появу нових підходів, уточнень і доповнень до вже відомих наукових положень. Проте існує проблема відсутності чітких позицій щодо основних принципів, на яких має будуватися система криміналістичних методик розслідування. Не завжди розрізняються принципи науково-теоретичної розробки окремих методик розслідування та принципи їх практичного застосування під час розслідування конкретних злочинів. Це підкреслює важливість формування криміналістичної методики на основі теоретичних і методологічних передумов, що дозволяють виявити загальні закономірності, характерні як для діяльності з вчинення злочинів, так і для процесу їх розслідування.





**Висновки.** Таким чином, результати застосування вищезгаданих методів знаходять своє відображення в криміналістичних рекомендаціях, техніках і засобах, що призначені для практичної роботи з виявлення та розслідування військових злочинів, встановлення та ідентифікації осіб, що їх скоїли, а також для експертного дослідження слідів і інших речових доказів. Використання всього цього арсеналу методів дозволить робити об'єктивні висновки та давати точні відповіді на питання, які ставляться перед криміналістикою і протидією розслідуванню військових злочинів. Подальший розвиток цього напрямку досліджень полягає в розробці й впровадженні нових прийомів і методів, які дадуть змогу ще глибше вивчати криміналістичну науку та допомагатимуть ефективно вирішувати питання, що виникають при розслідуванні військових кримінальних правопорушень.

***Література:***

1. Журавель В.А. Криміналістичні методики: сучасні наукові концепції: монографія. Х.: Видавнича агенція «Апостиль», 2012. 304 с.
2. Іщенко А.В., Марчук Р.П. Використання спеціальних знань у правоохоронній практиці: старі та нові проблеми. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ України. К.: НАВСУ, 2001. № 3.с. 8-10
3. Тіщенко В.В. Криміналістичні технології в теорії і практиці розслідування. Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. праць. Вип. 44. Одеса: Юридична література, 2008. С. 18–24.
4. Цимбал П.В., Жерж Н.А., Діков І.В. Основні аспекти міжнародного досвіду в протидії корупції. Протидія корупційним проявам в контексті забезпечення економічної безпеки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Ірпінь, 21 травня 2015 р.); НУДПСУ. Ірпінь, 2015. С. 78–82.

***References:***

1. Zhuravel, V.A. (2012). Kryminalistychni metodyky: suchasni naukovi kontseptsiyi [Forensic Methods: Modern Scientific Concepts]. Kharkiv: Vydavnycha ahentsiya «Apostyl'» [in Ukrainian].
2. Ishchenko, A.V., & Marchuk, R.P. (2001). Vykorystannya spetsial'nykh znan' u pravookhoronniy praktytsi: stari ta novi problemy [Using Special Knowledge in Law Enforcement Practice: Old and New Problems]. Naukovyi visnyk Natsional'noyi akademiyi vnutrishnikh sprav Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine, 3, 8–10 [in Ukrainian].
3. Tishchenko, V.V. (2008). Kryminalistychni tekhnolohiyi v teoriyi i praktytsi rozsliduvannya [Forensic Technologies in the Theory and Practice of Investigation]. Aktual'ni problemy derzhavy i prava: zb. nauk. prats' – Current Problems of the State and Law: Collection of Scientific Papers, 44, 18–24 [in Ukrainian].
4. Tsymbal, P.V., Zherzh, N.A., & Dikov, I.V. (2015). Osnovni aspekty mizhnarodnoho dosvidu v protydyiyi koruptsiyi [Main Aspects of International Experience in Combating Corruption]. In Protydiya koruptsiynym proyavam v konteksti zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky: materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (Irpyn', 21 travnya 2015 r.) [Countering Corruption in the Context of Economic Security: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Irpın, May 21, 2015)] (pp. 78–82). Irpin': NUDPSU [in Ukrainian].





УДК 343.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-215-224](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-215-224)

**Лазебний Анатолій Миколайович** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального права та процесу, Державний податковий університет, Ірпінь, тел.: (097) 18 29 870, <https://orcid.org/0000-0001-9812-6151>

**Гулієва Земфіра Натігівна** здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ПБ-21-4, Державний податковий університет, Ірпінь, тел.: (066) 93 93 155, <https://orcid.org/0009-0009-2617-4766>

**Корж Тетяна Сергіївна** здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ПБ-21-4, Державний податковий університет, Ірпінь, тел.: (096) 174 15 19, <https://orcid.org/0009-0003-8610-6163>

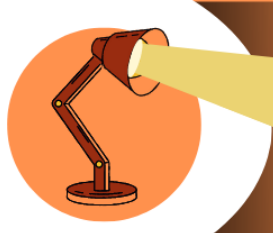
## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЯ ЗЛОЧИНУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

**Анотація.** У статті досліджуються методи дослідження місця злочину, що є ключовим елементом процесу розслідування злочинів, зокрема військових правопорушень. Наголошується на важливості використання сучасних криміналістичних методів для виявлення та фіксації доказів, що відіграють важливу роль у встановленні істини в процесі розслідування. Метою дослідження є аналіз сучасних методів дослідження місця злочину, оцінка їх ефективності та пошук шляхів їх вдосконалення з урахуванням новітніх технологій та наукових досягнень.

Для досягнення цієї мети були застосовані методи правового аналізу, порівняльного дослідження та криміналістичної експертизи, а також аналіз практики роботи слідчих органів. Розглянуто існуючі методи дослідження місця злочину, такі як трасологічний, дактилоскопічний, балістичний аналіз, використання судової фотографії та новітніх цифрових технологій. Вивчено правові аспекти забезпечення належної фіксації доказів та дотримання процесуальних норм.

У роботі розкриваються проблеми, з якими стикаються слідчі в ході дослідження місця злочину, зокрема недостатнє технічне забезпечення, відсутність спеціалізованої підготовки та ускладнений доступ до новітніх криміналістичних технологій. Проаналізовано сучасні підходи до використання дронів, 3D-сканерів та інших цифрових інструментів для точної реконструкції місця подій. Наголошено на необхідності впровадження цих інновацій в повсякденну практику слідчих підрозділів.





Зроблено висновок, що існуючі методи дослідження місця злочину є ефективними, проте потребують подальшого вдосконалення. Серед запропонованих заходів — впровадження спеціалізованого навчання для слідчих, розширення використання цифрових технологій та проведення додаткових наукових досліджень для розвитку нових методів дослідження доказів.

**Ключові слова:** дослідження місця злочину, криміналістика, сучасні методи, докази, слідчий, технології, кримінальне розслідування.

**Lazebnyy Anatoly Mykolayovych** Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Criminal Law and Procedure, State Tax University, Irpin, tel.: (097) 18 29 870, <https://orcid.org/0000-0001-9812-6151>

**Huliieva Zemfira Natigivna** first (bachelor) level higher education student, PB-21-4, Irpin, tel.: (066) 93 93 155, <https://orcid.org/0009-0009-2617-4766>

**Korzh Tatiana Sergeevna** first (bachelor) level higher education student, PB-21-4, State Tax University, Irpin, tel.: (096) 174 15 19, <https://orcid.org/0009-0003-8610-6163>

## CRIME SCENE INVESTIGATION METHODS: MODERN APPROACHES

**Abstract.** The article explores crime scene investigation methods, which are a key element in the crime investigation process, particularly in cases of military offenses. It emphasizes the importance of using modern forensic methods to identify and document evidence, which plays a crucial role in establishing the truth during investigations. The aim of the study is to analyze modern crime scene investigation methods, assess their effectiveness, and identify ways to improve them, taking into account the latest technologies and scientific advances.

To achieve this goal, legal analysis methods, comparative research, forensic expertise, and an analysis of investigative practices were used. Existing crime scene investigation methods, such as trace analysis, fingerprint analysis, ballistic examination, forensic photography, and modern digital technologies were reviewed. Legal aspects of ensuring proper evidence documentation and adherence to procedural norms were also studied.

The paper highlights the challenges investigators face during crime scene investigations, including insufficient technical resources, lack of specialized training, and limited access to the latest forensic technologies. Modern approaches to using drones, 3D scanners, and other digital tools for accurate scene reconstruction were examined. The article underscores the need to incorporate these innovations into the routine practices of investigative units.





The conclusion is that existing crime scene investigation methods are effective but require further refinement. Suggested improvements include specialized training for investigators, broader use of digital technologies, and additional scientific research to develop new methods for evidence analysis.

**Keywords:** crime scene investigation, forensic science, modern methods, evidence, investigator, technologies, criminal investigation.

**Постановка проблеми.** Дослідження місця злочину є одним із найважливіших етапів кримінального процесу, оскільки саме на цьому етапі встановлюються деталі події та особа, яка могла вчинити правопорушення. Традиційні методи, такі як огляд місця події, документування і збір доказів, мають довгу історію та довели свою ефективність на практиці. Проте розвиток технологій призвів до появи сучасних методів, як-от цифрова фотографія, 3D-сканування і використання дронів, які значно розширили можливості криміналістичного аналізу.

Поява нових технологій викликала потребу в аналізі та порівнянні традиційних і сучасних підходів до дослідження місця злочину. Це дозволяє оцінити не лише ефективність нових методів, а й їхній вплив на якість розслідувань та криміналістичних висновків. Правильний огляд місця події критично важливий для встановлення фактів у кримінальних провадженнях. Хоча традиційні методи є ефективними, вони можуть бути обмеженими через суб'єктивність людського фактору, тривалість процесу і недостатню точність візуалізації доказів.

Сучасні технології, такі як 3D-сканування, дрони і програмне забезпечення для автоматизованого аналізу, обіцяють значні переваги в порівнянні з традиційними методами. Вони надають більш детальну інформацію, скорочують час, необхідний для збору і обробки доказів, а також підвищують точність аналізу. Проте впровадження цих технологій пов'язане з викликами: висока вартість, необхідність спеціальної підготовки для персоналу і інтеграція нових методів у вже існуючі процедури.

На сьогодні не існує достатньої кількості комплексних досліджень, які б порівнювали ефективність традиційних і сучасних методів дослідження місця злочину, тому важливо аналізувати переваги та недоліки кожного підходу. Фізичний огляд місця злочину передбачає збір таких доказів, як відбитки пальців, біологічні зразки, сліди та інші предмети, які можуть допомогти в розслідуванні. Документація огляду включає складання протоколу, фотографування та створення планів місця події, що забезпечує точність і об'єктивність під час судових процесів.

Збір доказів є ключовим етапом, оскільки саме матеріальні об'єкти можуть підтвердити або спростувати версії слідства. При цьому необхідно дотримуватися чітких процедур збереження та транспортування доказів, аби





вони залишались допустимими в суді. Неправильне документування або збір доказів може призвести до втрати важливої інформації, що може негативно вплинути на розслідування.

Використання цифрових технологій, таких як 3D-сканування або дрони, дозволяє знизити ризик помилок і збільшити точність досліджень. Проте їх впровадження вимагає змін у законодавстві та підготовки спеціалістів. Таким чином, ключовим завданням залишається визначення оптимальних способів інтеграції традиційних і сучасних методів, щоб підвищити ефективність криміналістичних розслідувань і забезпечити якісніші результати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження у галузі криміналістики свідчать про значний прогрес у методах вивчення місць злочинів. У цьому розділі представлено огляд ключових досягнень і тенденцій, які вплинули на практику огляду та обробки місць злочину. Ці питання розглядалися такими науковцями, як В.О. Коновалова, І.В. Пиріг, Н.І. Клименко, В.Ю. Шепітько, А.Ф. Волобуєв, Ю.І. Ільченко, В.І. Громов, В.П. Бахін та іншими.

**Метою статті** є аналіз сучасних і традиційних методів дослідження місць злочинів та їх впливу на якість і ефективність кримінальних розслідувань.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційні методи криміналістичного дослідження місць злочинів, зокрема фізичний огляд, документування та збір доказів, мають міцне правове та теоретичне підґрунтя. Законодавча база, як-от Кримінальний процесуальний кодекс України (КПК), визначає основні правила та процедури, яких слід дотримуватись під час огляду місця злочину. Відповідно до статті 237 КПК, правоохоронні органи мають право проводити огляд територій, будівель, предметів, документів та комп'ютерних даних для збирання і фіксації інформації, що може бути корисною для розслідування кримінального правопорушення [1].

Огляд місця злочину відповідно до статті 237 КПК може поділятися на кілька типів: огляд місцевості, огляд приміщень, огляд речей, огляд документів та огляд трупа. Основною метою таких слідчих дій є виявлення та докладна фіксація всіх обставин і деталей події, які мають значення для справи. Завдання огляду полягають у виявленні, фіксації, вилученні та аналізі об'єктів і слідів злочину, а також уточненні обставин вчинення кримінального правопорушення. Серед іншого, слідчий огляд допомагає зібрати початкову інформацію для побудови версій, створити базу даних для розшуку злочинця та виявити фактори, які сприяли вчиненню злочину.

В.І. Цимбалюк у своїй роботі наголошує на тому, що в екстрених випадках, коли зволікання є недопустимим, огляд місця події може бути проведений до відкриття кримінального провадження. У таких ситуаціях, якщо виникають підстави, кримінальне провадження може бути порушено негайно після завершення огляду. Це єдиний вид слідчої дії, який може бути





проведено до офіційного початку кримінального провадження, що передбачено законом [6, с. 144-147].

Наукові праці, такі як посібник для слідчих, прокурорів та поліцейських під авторством В.П. Коржа під назвою “Огляд місця події: процесуальні підстави, тактичні особливості, криміналістичні рекомендації”, наголошують на важливості ретельного фізичного огляду. Під час такого огляду здійснюється збір відбитків пальців, біологічних зразків, фіксація слідів і предметів. Слідчий або прокурор оглядають місце злочину для виявлення слідів правопорушення та з’ясування обстановки. Це дозволяє їм висувати загальні версії щодо подій і правопорушення. Основне завдання цього процесу полягає у встановленні факту злочину, ідентифікації винної особи та виявленні доказів, які можуть бути пов’язані з цією подією.

Огляд місця події є невідкладною дією, що передбачає безпосереднє вивчення властивостей і характеристик об’єктів на місці події для визначення характеру злочину, мотивів та обставин, що мають значення для розслідування. Місце події охоплює не тільки територію, де було вчинено злочин, але й інші місця, де можуть бути знайдені докази або сліди правопорушення. Ці місця можуть знаходитися далеко одне від одного. Залежно від обставин, огляд може охоплювати кілька різних місць. Водночас не кожна подія виявляється злочином, і за результатами розслідування може бути встановлено, що склад злочину відсутній, що призводить до закриття кримінального провадження.

Документування та збір доказів під час огляду місця події є критично важливими етапами розслідування. Згідно з положеннями КПК України, огляд місця події здійснюється з метою виявлення, фіксації та вилучення доказів, які можуть бути використані під час розслідування. Документування огляду включає складання протоколу, фотографування, відеозйомку та створення плану місця події. Відповідно до статті 104 КПК, протокол має містити детальний опис місця і речових доказів, а також порядок їх вилучення. Точність та об’єктивність цієї процедури забезпечують можливість використання матеріалів у суді.

Збір доказів охоплює вилучення різних речей і об’єктів, що мають значення для розслідування, зокрема слідів, відбитків пальців, біологічних зразків, документів тощо. Дотримання встановлених правил щодо зберігання, транспортування і оформлення доказів є необхідним для того, щоб забезпечити їхню прийнятність у суді [7, с. 291-297].

Належне документування та збір доказів є ключовими елементами успішного розслідування. Якщо ці процеси будуть виконані неправильно або недбало, це може призвести до втрати важливої інформації та негативно вплинути на розкриття злочину. Тому дотримання встановлених процедур та застосування сучасних технологій є важливими аспектами роботи слідчого на



місці події. Традиційні методи дослідження надають базову інформацію про місце злочину, але вони мають певні обмеження, такі як обмежена точність фіксації доказів та суб'єктивність спостережень.

Сучасні технології відкривають нові можливості для розслідування злочинів, включаючи використання 3D-сканування, цифрової фотографії та безпілотних літальних апаратів (дронів). Однак використання цих інновацій регулюється законодавством, таким як Конституція України та Закон України «Про захист персональних даних», що мають на меті гарантувати конфіденційність і безпеку особистої інформації під час застосування новітніх технічних засобів у процесі розслідування.

Зокрема, наукові дослідження, як-от стаття В.В. Баранчука «3D-сканування як спосіб фіксації на місці злочину: переваги й недоліки», підкреслюють важливість технології 3D-сканування у створенні високоточних цифрових моделей місць злочинів [2, с. 280-286]. Ця технологія дозволяє отримати точні цифрові копії місця злочину, які можуть бути використані для подальшого детального аналізу або реконструкції події. 3D-сканування має численні переваги, серед яких: здатність точно відтворювати об'єкти та сліди на місці злочину без спотворень, швидкість захоплення інформації, можливість працювати в умовах недостатнього освітлення завдяки інфрачервоному режиму та можливість створення тривимірних моделей для більш глибокого вивчення. Крім того, портативність сучасних 3D-сканерів робить їх зручними для використання під час розслідувань, оскільки вони є компактними та легкими для транспортування.

Однак, попри свої переваги, використання 3D-сканерів в Україні зустрічається з певними труднощами. Найбільш значущою з них є висока вартість обладнання, що обмежує його поширення, а також необхідність навчання фахівців для роботи з такими технологіями. Хоча 3D-сканування надає точнішу інформацію, воно поки що не замінило традиційні методи фіксації місця злочину, такі як фотографування, складання схем і протоколювання. Ці методи залишаються основними в арсеналі криміналістів, тоді як 3D-сканери використовуються здебільшого як додатковий інструмент.

Крім того, безпілотні літальні апарати (дрони) також стають важливими інструментами в криміналістичних розслідуваннях. Дослідження Д.М. Тичини, А.О. Антощука та Р.В. [7, с. 291-297]. Перцева «Криміналістичне забезпечення використання безпілотного літального апарату (дрону) у досудовому розслідуванні» показують, що дрони можуть бути корисними для огляду важкодоступних або великих територій. Вони дозволяють зробити знімки з висоти, отримати зображення з різних кутів, що забезпечує детальніший аналіз місця події та його обстановки. Завдяки своїй мобільності й можливості швидкої відеозйомки в реальному часі, дрони дають змогу швидко досліджувати великі площі, зменшуючи ризик «забруднення» місця





події та забезпечуючи збереження слідів злочину. Використання тепловізорів на дронах також дозволяє виявити важливі докази, які можуть бути непомітними для людського ока.

Однак, попри їхню ефективність у розслідуваннях, дрони також можуть використовуватися зловмисниками для вчинення злочинів. Наприклад, вони можуть застосовуватися для несанкціонованого стеження або проникнення на приватні території. Це підкреслює важливість регулювання використання дронів для забезпечення їхнього законного застосування у слідчих діях.

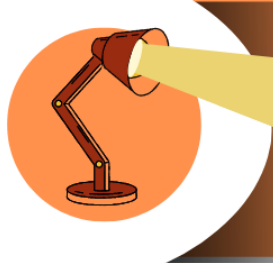
Штучний інтелект відіграє дедалі важливішу роль у сучасних криміналістичних дослідженнях. Використання алгоритмів і програмного забезпечення для аналізу доказів регулюється такими нормативно-правовими актами, як Закон України «Про інформацію». Наукові праці, як-от дослідження А.С. Колодіна та Н.В. Чіпка «Проблемні питання використання новітніх технологій та штучного інтелекту в криміналістиці», підкреслюють, що технології машинного навчання можуть автоматизувати процес аналізу великих обсягів даних. Наприклад, ШІ здатний розпізнавати сліди на фотографіях і класифікувати їх, що значно полегшує роботу криміналістів. Однак, попри всі переваги, є необхідність контролю з боку людини для перевірки результатів роботи ШІ, оскільки моделі машинного навчання можуть допускати помилки, і важливо, щоб людський фактор був присутній у процесі прийняття остаточних рішень [3, с. 164].

Порівнюючи традиційні та сучасні методи дослідження місць злочинів, можна виокремити як переваги, так і недоліки кожного підходу. Традиційні методи, такі як фізичний огляд, документація та збір доказів, залишаються важливими елементами розслідувань, але вони можуть бути обмеженими в точності та швидкості. З іншого боку, сучасні методи, такі як 3D-сканування, використання дронів і ШІ, значно підвищують точність і швидкість збору та обробки інформації, проте вони вимагають великих фінансових витрат на обладнання та спеціальних знань.

Інтеграція традиційних методів із новітніми технологіями в дослідженні місця злочину є ключовою для підвищення ефективності та точності кримінальних розслідувань. Поєднання класичних підходів з сучасними інноваціями дозволяє розширити можливості збору та аналізу доказів, що, в свою чергу, допомагає слідчим отримувати більш надійні та об'єктивні результати.

Традиційні методи, такі як фізичний огляд місця події, фотографування, складання схем та протоколювання, є базовими інструментами криміналістики. Вони забезпечують фундаментальний збір інформації та дозволяють оперативно зафіксувати стан речей на місці злочину. Проте ці підходи мають певні обмеження в точності та деталізації. Наприклад, традиційне фотографування може не завжди передати всі деталі місця події через обмежену





перспективу або недостатнє освітлення, а складання схем вимагає ручного вимірювання, що може призвести до помилок або неточностей.

Завдяки новітнім технологіям, таким як 3D-сканування, дрони та штучний інтелект, ці обмеження можна значно зменшити. Технології 3D-сканування дозволяють створювати високоточні моделі місця події, що надає слідчим можливість повторно оглядати його без фізичної присутності на місці. Це допомагає відтворити ситуацію події в деталях, що може бути корисним під час судових процесів або подальших етапів розслідування. Дрони, в свою чергу, дозволяють швидко оглянути великі або важкодоступні території, знімати з різних ракурсів і фіксувати важливі елементи, що можуть бути не помічені під час стандартного огляду.

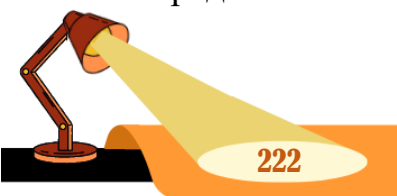
Штучний інтелект, який використовується для аналізу великих обсягів даних, допомагає автоматично розпізнавати зображення, класифікувати сліди та оптимізувати роботу слідчих. Алгоритми машинного навчання здатні розпізнавати закономірності в слідах або інших доказах, що може значно скоротити час розслідувань та зменшити ризик людської помилки.

Незважаючи на очевидні переваги, існують також певні виклики, пов'язані з використанням новітніх технологій. Зокрема, такі інновації вимагають значних фінансових вкладень, навчання персоналу та впровадження додаткових правових механізмів для регулювання їх застосування. Важливу роль також відіграє питання конфіденційності та захисту персональних даних, що є особливо актуальним при використанні технологій для збору та обробки великого обсягу інформації.

Узгодження новітніх технологій із законодавчими нормами є важливим аспектом, адже використання дронів або ШІ повинно відбуватися в межах чинного права, зокрема законів України про захист персональних даних та інформації. Без належного контролю можуть виникати проблеми з правами громадян або зловживання технологіями.

Отже, роль інтеграції сучасних технологій у криміналістиці є вирішальною. Вони не лише доповнюють традиційні методи, а й розширюють можливості слідчих, дозволяючи їм швидше, точніше та ефективніше проводити розслідування. Зрештою, поєднання інновацій з класичними підходами відкриває нові горизонти для криміналістики і сприяє кращому правосуддю.

**Висновки.** Сучасні технології та методи дослідження місць злочинів значно змінили підходи до криміналістичного аналізу, впроваджуючи нові інструменти та техніки, які підвищують точність і ефективність розслідувань. 3D-сканування, дрони та штучний інтелект стали невід'ємними складовими сучасних криміналістичних досліджень, що дозволяє не лише ефективно фіксувати та аналізувати докази, але й забезпечувати їхнє об'єктивне представлення.





3D-сканування надає можливість створення детальних цифрових моделей місця злочину, що дозволяє проводити реконструкції подій і здійснювати детальний аналіз ситуації. Дрони ж розширюють можливості збору інформації, особливо в важкодоступних місцях, завдяки чому зменшується ризик «забруднення» місця події сторонніми слідами. Впровадження штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процес аналізу даних, знижуючи вплив людського фактора на результати дослідження.

Однак, попри численні переваги, сучасні методи стикаються з певними викликами, такими як висока вартість обладнання, потреба у спеціалізованому навчанні та ризики неправомірного використання нових технологій. З метою досягнення оптимальних результатів у розслідуваннях важливо знайти баланс між традиційними та сучасними підходами, інтегруючи їх у єдину систему, яка забезпечить більш ефективне дослідження місць злочинів.

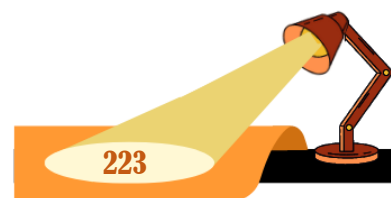
Таким чином, подальше вдосконалення та інтеграція сучасних технологій у криміналістику є необхідною умовою для підвищення якості розслідувань та забезпечення правосуддя. В майбутньому важливо продовжувати дослідження в цій галузі, впроваджуючи нові технології та адаптуючи їх до потреб правоохоронних органів.

#### *Література:*

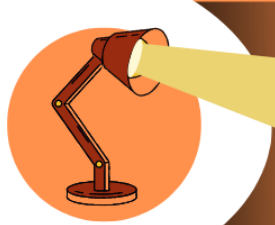
1. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квітня 2012 р. № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#n696>
2. Баранчук В.В. 3D Сканування як спосіб фіксації на місці злочину: переваги і недоліки. Юридичний бюлетень. 2020. № 16. С. 280–286.
3. Журавель В.А., Шевчук В.М. Інноваційні методи та цифрові технології в криміналістиці, су- I-66 довій експертизі та юридичній практиці : матеріали міжнар. «круглого столу» (Харків, 12 груд. 2019 р.). Харків : Право, 2019. 164 с.
4. Колодіна А.С., Чіпко Н.В. Проблемні питання використання новітніх технологій та штучного інтелекту в криміналістиці. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 1. С. 610–612. URL: [http://www.lsej.org.ua/1\\_2024/147.pdf](http://www.lsej.org.ua/1_2024/147.pdf)
5. Корж В.П. Огляд місця події: процесуальні підстави, особливості тактики, криміналістичні рекомендації. Харків: 2018. 264 с
6. Цимбалюк В.І. Процесуальний порядок огляду місця події. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2014. № 4. С. 144–147.
7. Тичина Д.М., Антощук А.О., Перцев Р.В. Криміналістичне забезпечення використання безпілотного літального апарату (дрону) у досудовому розслідуванні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. № 78. Ч. 2. С. 291–297.

#### *References:*

1. Criminal Procedure Code of Ukraine (2012). Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy [Criminal Procedure Code of Ukraine dated April 13, 2012 No. 4651-VI]. Retrieved from [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#n696>] [in Ukrainian].
2. Baranchuk, V.V. (2020). 3D skanuvannia yak metod dokumentuvannia mistse podii zlochynu: perevahy ta nedoliky [3D Scanning as a Method of Crime Scene Documentation: Advantages and Disadvantages]. Legal Bulletin, 16, 280–286 [in Ukrainian].







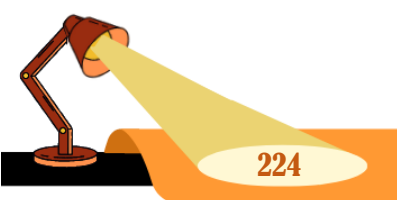
3. Zhuravel, V.A., & Shevchuk, V.M. (2019). Innovatsiini metody ta tsyfrovi tekhnolohii u kryminalistytsi, sudovii ekspertyzi ta pravovii praktytsi [Innovative Methods and Digital Technologies in Forensics, Judicial Expertise, and Legal Practice]. Materials of the International Round Table (Kharkiv, December 12, 2019). Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

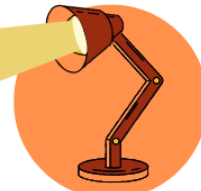
4. Kolodina, A.S., & Chipko, N.V. (2024). Problematychni pytannia vykorystannia novykh tekhnolohii ta shtuchnoho intelektu u kryminalistytsi [Problematic Issues of Using New Technologies and Artificial Intelligence in Forensics]. Legal Scientific Electronic Journal, 1, 610–612. Retrieved from [[http://www.lsej.org.ua/1\\_2024/147.pdf](http://www.lsej.org.ua/1_2024/147.pdf)] [in Ukrainian].

5. Korzh, V.P. (2018). Ohliahnia mistse podii: protsesualni pidstavy, taktychni osoblyvosti ta kryminalistychni rekomendatsii [Crime Scene Investigation: Procedural Grounds, Tactical Features, and Forensic Recommendations]. Kharkiv [in Ukrainian].

6. Tsymbaliuk, V.I. (2014). Protseptualnyi poriadok ohliadu mistse podii [Procedural Order of Crime Scene Investigation]. Legal Bulletin. Air and Space Law, 4, 144–147 [in Ukrainian].

7. Tychyna, D.M., Antoshchuk, A.O., & Pertsev, R.V. (2023). Kryminalistychnе zabezpechennia vykorystannia bezpilotnykh litalnykh aparatov (droniv) u dosudovomu rozsliduvanni [Forensic Support for the Use of Unmanned Aerial Vehicles (Drones) in Pre-trial Investigations]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 78(2), 291–297 [in Ukrainian].





УДК 342.562

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-225-236](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-225-236)

**Матвійчук Андрій Васильович** доктор філософських наук, професор, професор кафедри правових природоохоронних дисциплін, Навчально-науковий інститут права, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, тел.: (0362) 26-97-11, <https://orcid.org/0000-0002-0008-8589>

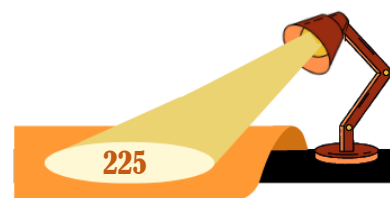
**Киричук Богдана Сергіївна** здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти Навчально-наукового інституту права, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, тел.: 63-30-98, <https://orcid.org/0000-0002-0898-0504>

## КОНСТИТУЦІЙНА СКАРГА ЯК ІНСТРУМЕНТ ГАРАНТУВАННЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ПРИНЦИПІВ КОНСТИТУЦІОНАЛІЗМУ В ПРАКТИЦІ УКРАЇНИ ТА ФЕДЕРАТИВНОЇ РЕСПУБЛІКИ НІМЕЧЧИНА

**Анотація.** У статті наведено результати наукових досліджень щодо комплексного аналізу права на звернення з конституційною скаргою як складника забезпечення ефективного доступу до конституційного правосуддя. На основі дослідження національної правової доктрини та чинного законодавства України встановлено, що інститут конституційної скарги став новацією судової реформи у 2016 році, яка супроводжувалася внесенням концептуальних змін до Основного Закону й підготовкою до ухвалення Закону України «Про Конституційний Суд України».

Встановлено, що особливості подання конституційної скарги в Україні дають змогу охарактеризувати її як правовий засіб ініціювання в органі конституційної юрисдикції спеціальної процедури щодо захисту конкретного права особи, порушеного актом (рішенням) суду загальної юрисдикції. На відміну від інших клопотань, з доктринальної точки зору рішення за конституційною скаргою має не індивідуальний, а загальний характер.

За своїм потенціалом українська модель конституційної скарги може стати ефективним інструментом захисту гарантованих Конституцією прав людини за умови результативної діяльності Конституційного Суду України. Водночас авторами статті звернено увагу на дискусійність обмеження кола осіб, які законодавчо наділені правом на подання конституційної скарги з огляду на потреби та реалії вітчизняного суспільства в частині гарантування фундаментальних прав і свобод людини й громадянина.





Встановлено, що запровадження інституту індивідуальної конституційної скарги є вагомим кроком в контексті забезпечення доступності до судочинства України, водночас для більш ґрунтовного пізнання означеного феномену авторами статті проведено комплексний аналіз зарубіжного досвіду конституційного судочинства, зокрема на прикладі Федеративної Республіки Німеччина. Особливості форми адміністративно-територіального устрою цієї держави підштовхнули законодавців до введення положення про необхідність створення конституційного суду не лише найвищого федерального рівня, але й конституційних судів кожної із земель, що входить до складу держави.

**Ключові слова:** Конституційний Суд України, інститут конституційної скарги, конституціоналізм, конституційне судочинство.

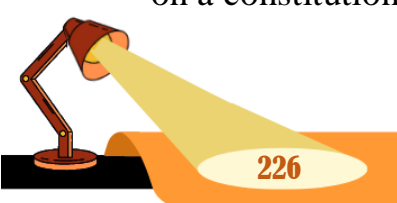
**Matviichuk Andrii Vasylyovych** Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Professor of the Department of Legal environmental disciplines, Educational and Scientific Institute of Law, National University of Water Management and Environmental Engineering, Rivne, tel.: (0362) 26-97-11, <https://orcid.org/0000-0002-0008-8589>

**Kyrychuk Bohdana Sergiivna** student of the second (master's) level, Educational and Research Institute of Law, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, tel.: 63-30-98, <https://orcid.org/0000-0002-0898-0504>

## CONSTITUTIONAL COMPLAINT AS A TOOL FOR GUARANTEEING THE FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF CONSTITUTIONALISM IN THE PRACTICE OF UKRAINE AND THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY

**Abstract.** The article presents the results of scientific research on a comprehensive analysis of the right to file a constitutional complaint as a component of ensuring effective access to constitutional justice. Based on the study of the national legal doctrine and current legislation of Ukraine, the author establishes that the institute of constitutional complaint became an innovation of the judicial reform in 2016, which was accompanied by conceptual amendments to the Basic Law and preparation for the adoption of the Law of Ukraine ‘On the Constitutional Court of Ukraine’.

The author establishes that the peculiarities of filing a constitutional complaint in Ukraine allow characterising it as a legal means of initiating a special procedure in a constitutional jurisdiction body to protect a specific right of a person violated by an act (decision) of a general jurisdiction court. Unlike other petitions, a decision on a constitutional complaint is not individual but general in nature.





In terms of its potential, the Ukrainian model of a constitutional complaint may become an effective tool for protection of human rights guaranteed by the Constitution, provided that the Constitutional Court of Ukraine operates effectively. At the same time, the authors of the article draw attention to the controversial nature of limiting the circle of persons legally entitled to file a constitutional complaint, given the needs and realities of national society in terms of guaranteeing fundamental human and civil rights and freedoms.

It is established that the introduction of the institution of an individual constitutional complaint is a significant step in the context of ensuring access to the judicial system of Ukraine, and for a more thorough understanding of this phenomenon, the authors of the article carry out a comprehensive analysis of foreign experience of constitutional proceedings, in particular, on the example of the Federal Republic of Germany. The peculiarities of the form of administrative and territorial structure of this State prompted legislators to introduce a provision requiring the establishment of a constitutional court not only at the highest federal level, but also constitutional courts of each of the constituent Länder.

**Keywords:** Constitutional Court of Ukraine, institute of constitutional complaint, constitutionalism, constitutional justice.

**Постановка проблеми.** В умовах формування громадянського суспільства й реального здійснення принципів демократії, особливого значення набуває утвердження ідей конституціоналізму й розвиток конституційного правосуддя й конституційного контролю. Крім того, з позиції потреби досягнення справедливості та балансу між індивідуальними, суспільними й державними інтересами конституційним судам відведена вкрай вагомa роль – бути своєрідним арбітром у вирішенні спорів між гілками державної влади, які виникають з приводу змісту певних конституційних норм й практики їхнього застосування. Водночас, конституційна скарга є саме тією важливою новацією у законодавстві України, яка змінила образ правової системи України перед учасниками правового простору Європи, ставши важливим елементом доступу до правосуддя. Велика кількість скарг, які продовжують щомісячно надходити до Конституційного Суду України актуалізують необхідність детального дослідження цього інституту та встановлення у означеній сфері досвіду зарубіжних держав.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сучасному етапі державотворення України права й свободи людини, механізми їх забезпечення, реалізації та захисту продовжують бути найактуальнішим питанням у розрізі вітчизняної юриспруденції. Теоретичну й практичну основу дослідження інституту конституційної скарги як однієї із засад конституціоналізму становлять праці таких вчених, як-от О. Балацької, Ю. Барабаша, І. Бодрова, Т. Бринь, М. Гультая, П. Євграфова, О. Зеленюх, М. Ковалю, О. Петришина, А. Селіванова, І. Софінської, А. Ткачук, І. Цирюлик та А. Шаповала та інших.



**Мета статті** - охарактеризувати особливості еволюціонування інституту конституційної скарги в Україні як інструменту гарантування фундаментальних принципів конституціоналізму, а також дослідити феномен конституційного судочинства на прикладі Федеративної Республіки Німеччина. **Методологічні засоби** цього дослідження обумовлені його теоретичним характером, що робить обґрунтованим залучення загально-теоретичних й аналітичних методів дослідження теоретичних й практичних напрацювань за обраною проблематикою.

**Виклад основного матеріалу.** Не викликає заперечень той факт, що на підставі основоположного принципу верховенства права, гарантованого ст. 8 Конституції України, звернення до суду за захистом порушених, оспорюваних чи невизнаних прав і свобод є однією із загальних засад українського конституціоналізму. Як слушно зазначає А. Крусян, з аксіологічної точки зору феномен конституціоналізму тісно пов'язаний саме з принципами верховенства права й обмеженого правління, які у своїй первісній формі постали ще в епоху Середньовіччя і продовжують існувати й досі. Попри наявність майже у всіх державах світу конституцій (основних законів), конституціоналізм, як і близький йому ліберально-демократичний політичний режим, традиційно вважається цивілізаційним надбанням Заходу. У сучасних же умовах право- й державотворення конституціоналізм являє собою ніщо інше, як розгорнуту систему політико-правових ідей та відповідної юридичної практики виникнення, становлення і функціонування конституції як особливого джерела публічного права [9, с. 192].

Продовжуючи концептуальний аналіз цього феномену й відповідного йому поняття, зазначимо, що конституціоналізм передбачає існування спеціальної згоди в суспільстві стосовно того, що конституція (основний закон) визнається особливим актом народовладдя, у якому визнаються і гарантуються власність, свобода, розподілення влад, а також суб'єктивні права людини, серед яких особливе місце відводиться праву на звернення до суду. Вважаємо, що у такому розрізі доктрина конституціоналізму передусе будь-якій уособленій в людях політичній владі й обмежує державу як таку. При цьому своєрідним сувереном виступатиме не воля обраних чи спадкових політичних еліт, а ухвалений за особливою (ускладненою) процедурою вищий закон. Важливо, щоб з нього неодмінно походило те, що будь-яка влада може вважатися легітимною лише за умови, якщо вона санкціонована нормативним актом найвищої юридичної сили (або ж правом – загалом). Іншими словами, конституціоналізм містить у собі чітке усвідомлення тієї обставини, що політична влада повинна діяти відповідно до обмежень, якими виступають законні права людини формалізовані в Основному законі. При цьому державні посадові особи мають наділятися своїми повноваженнями для здійснення того, що вважається правильним із точки зору даних обмежень, а не для утвердження того, що вважають правильним вони самі.



За таких умов юридичні позиції органів конституційного судочинства (у нашій державі – Конституційного Суду України) – це одна з форм розвитку конституційної доктрини на підставі спеціального тлумачення та втілення принципів і норм конституції (основного закону) у рішеннях відповідних судів під час здійснення ним конституційного судочинства.

Як зазначає О. Спінчевська, юридичні (інколи – правові) позиції Суду варто розглядати не лише як текстові сегменти, тобто як логічно цілісні умовиводи (висновки, міркування), які формуються Судом, виходячи з розуміння ним суті конституції, однак як і складну процедуру співвідношення тексту основного закону й ціннісного контенту нормативно-правового акту, який підлягає ґрунтовному юридичному аналізу. Обов'язковий правовий ефект юридичних позицій органів конституційного судочинства розкривається в тому, що нормативна конструкція, хоч і стосується питань конкретної справи учасника юридичної практики, автоматично набуває обов'язкового значення для всіх інших справ з аналогічним предметом судового розгляду [11, с. 60]. При цьому варто врахувати те, що обов'язковість позицій власне Конституційного Суду України випливає не з традиції прецеденту, як це прийнято у межах англо-саксонської правової системи, а передусім з положень ст. 151<sup>2</sup> Конституції України, яка передбачає, що рішення та висновки, ухвалені Конституційним Судом України, є обов'язковими, остаточними й не можуть бути оскаржені. Вважаємо, що не менш важливу роль у розрізі цього питання також відіграє конституційний принцип рівності, адже саме його правильне застосування забезпечує єдність системи національного права України та надає можливість втілити конституційні принципи та норми однаковою мірою до індивідуальних прав і свобод кожного з учасників правової спільноти.

З огляду на вищезазначене, основними інструментами забезпечення фундаментальних принципів конституціоналізму в Україні було визнано конституційне подання, конституційне звернення та конституційну скаргу (відповідно до ст. 50 Закону України «Про Конституційний Суд України» від 13.07.2017) [10]. Юридичні позиції Суду, в основі яких – конституційні міркування, об'єктивно не є нормами права (так званими *legal rules*) у класичній моделі, водночас їхній нормативний потенціал походить зі зваженого розуміння та застосування принципів і норм Конституції України до предмета конкретної справи.

У цьому аспекті конституційну скаргу доцільно розглядати як правовий засіб ініціювання в органі конституційної юрисдикції спеціальної процедури щодо захисту конкретного права особи, порушеного актом (рішенням) суду загальної юрисдикції [12, с. 32]. За результатами комплексного аналізу зарубіжного досвіду щодо застосування конституційної скарги М. Гецько дійшов висновку, що на відміну від інших клопотань, рішення за конституційною





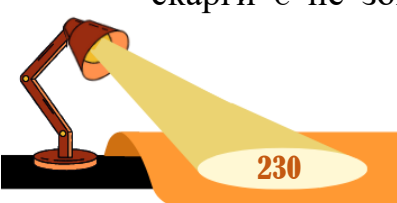
скаргою має не індивідуальний, а загальний характер, оскільки поширюється на всіх осіб, права яких порушені дією неконституційного нормативно-правового акта. Водночас інститут конституційної скарги буде ефективним проявом дії верховенства права лише за умови дотримання низки нормативних, процедурних та інституційних вимог, до яких слід віднести демократичний правовий режим, існування незалежного органу конституційної юрисдикції, збалансоване поєднання ідеї доступності конституційного правосуддя із встановленням обґрунтованих критеріїв прийнятності скарги [2, с. 115]. Отже, концептуальне значення та цінність індивідуальної конституційної скарги розкривається в тому, що вона виходить за межі захисту права окремої особи, захищаючи суспільний інтерес і весь конституційний порядок.

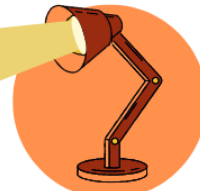
З точки зору базових нормативно-правових актів України, поняття конституційної скарги регулюється ст.ст. 55, 151<sup>1</sup> і 151<sup>2</sup> Конституції України, а також ст.ст. 55, 56, 77, 78 Закону України «Про Конституційний Суд України» від 13.07.2017 р.

Так, ч. 1 ст. 55 вищезгаданого Закону визначає конституційну скаргу як подане до Суду письмове клопотання щодо перевірки на відповідність Конституції України (конституційність) Закону України або його окремих положень, що були застосовані в остаточному судовому рішенні у справі суб'єкта права на конституційну скаргу. Ст. 56 Закону присвячена суб'єкту права на конституційну скаргу, яким є особа, яка вважає, що застосований в остаточному судовому рішенні Закон України або його частина суперечить базовим цінностям, викладеним у тексті Конституції України. При цьому до безпосередніх суб'єктів звернення до Суду не можуть належати юридичні особи публічного права [10].

Вважаємо за необхідне нагадати, що сьогодні відсутнє спеціальне законодавство, яке б регламентувало правовий статус юридичних осіб публічного права, водночас, як зазначають О. Дмитренко й А. Кудрян, за усталеною в Україні практикою до осіб такої категорії прийнято включати органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також утворені ними юридичні особи, зокрема, державні (бюджетні) та комунальні установи, державні (казенні) та комунальні підприємства, державні та комунальні організації (заклади). Додамо, що правом на подання конституційної скарги до Суду наділені юридичні особи приватного права, зокрема, товариства, приватні підприємства або установи, а також такі юридичні особи, як громадські об'єднання, благодійні організації, професійні спілки, релігійні організації тощо [3, с. 34].

У розрізі цього питання цікавою є позиція О. Балацької, яка зазначає, що обмеження законодавцем юридичних осіб публічного права, зокрема державних і комунальних підприємств, права на подання конституційної скарги є не зовсім обґрунтованим та таким, що носить дискримінаційний



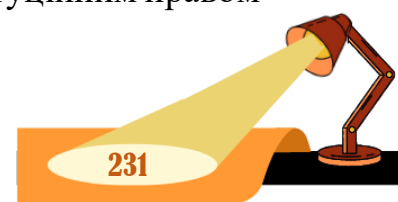


характер. Таку позицію науковиця обґрунтовує тим, що вищезгадані підприємства повинні бути наділені правом на подання скарги до Суду в силу їх особливого правового статусу, характеру їхньої діяльності та автономності в механізмі публічної влади. Крім того, науковиця звертає увагу, що ч. 2 ст. 77 Закону України «Про Конституційний Суд України» від 13.07.2017 р. закріплює, що, як виняток, конституційна скарга може бути прийнята поза межами вимог, встановлених п. 2 ч. 1 ст. 77, якщо Суд визнає її розгляд необхідним із мотивів суспільного інтересу. Варто погодитися з тим, що категорія «суспільний інтерес» є досить оціночною категорією та знаходиться суто в площині дискреційних повноважень суддів Конституційного Суду України. З огляду на це, авторка відстоює позицію, згідно з якою діяльність Суду потребує подальшого законотворчого та науково-теоретичного удосконалення [1, с. 155].

Продовжуючи дослідження механізму подання конституційної скарги, зазначимо, що ключовою умовою набуття відповідними суб'єктами права на подання конституційної скарги є наявність остаточного судового рішення, яке набуло законної сили та не може бути оскаржене. Подібно до процедури подання заяви до Європейського Суду з прав людини, звернення до Конституційного Суду України вимагає повного вичерпання всіх національних засобів юрисдикційного захисту. Отже, це може бути рішення суду апеляційної чи касаційної інстанції в залежності від встановленого відповідним процесуальним законодавством порядку оскарження судових рішень. Для прикладу, відповідно до ст. 294 Кодексу України про адміністративні правопорушення, у справах про адміністративні правопорушення постанова апеляційного суду набирає законної сили негайно після її винесення, є остаточною й оскарженню не підлягає [7]. При цьому оскаржується фактично не саме судові рішення, а правомірність норм, якими воно обґрунтоване з точки зору їхньої відповідності Основному закону України.

Також необхідно зазначити, що суб'єктами подання конституційної скарги можуть бути як позивачі, так і відповідачі у справі. Дискусійним залишається питання щодо можливості участі третіх осіб, які не заявляють самостійних вимог щодо предмета спору. Втім, як зазначають О. Дмитренко й А. Кудрян, це питання повинно вирішуватися індивідуально у кожному конкретному випадку з огляду на те, чи виконується вимога ст. 151<sup>1</sup> Конституції України про застосування до такої особи норми закону, який суперечить положенням Конституції України [3, с. 35].

Стосовно вимоги про забезпечення справедливої сатисфакції за результатами розгляду конституційної скарги зазначимо, що такої можливості в межах конституційного провадження законодавцем не передбачено. Водночас, на нашу думку, у разі ухвалення позитивного рішення за конституційною скаргою на користь особи, остання може скористатися конституційним правом





на відшкодування за рахунок держави матеріальної та моральної шкоди, завданої незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їхніх посадових і службових осіб. Крім того, не забуваймо, що в разі ухвалення Конституційним Судом України рішення на користь суб'єкта конституційної скарги в останнього з'являється можливість звернення до судів загальної юрисдикції для перегляду остаточного судового рішення за нововиявленими обставинами. Така можливість у чинному законодавстві України прямо передбачена в процесуальних кодексах: Кримінальному процесуальному кодексі України, Цивільному процесуальному кодексі України й Кодексі адміністративного судочинства України.

Якщо ж звернутися до історії виникнення конституційного контролю, то варто зазначити, що вперше подібну ідею висловив відомий французький політичний діяч і науковець Е.-Ж. Сієс, який у 1795 році з метою реалізації основного закону запропонував створення «спеціальної влади», яка була б наділена повноваженнями скасовувати законодавчі акти, що суперечать Конституції. Відповідна ідея була реалізована у тексті Конституції Франції 1799 року, яка містила окрему главу про «охоронний сенат», що мав повноваження підтверджувати чи скасовувати законопроекти, які повинні були бути затверджені у парламенті, а також повноваження тлумачити норми Конституції за відповідними процесуальними поданнями [6, с. 158].

Автором ідеї створення спеціалізованих конституційних судів, відокремлених від судів загальної юрисдикції, варто вважати Г. Кельзена – відомого австрійського юриста й філософа, одного з теоретиків правового позитивізму й засновника першого Конституційного Суду Австрії. Суть його ідей розкривалася в тому, що конституційні суди наділяються повноваженнями приймати рішення з метою захисту прав громадян Австрії від неконституційних та дискримінаційних за своєю суттю актів законодавчої влади. Цікаво, що його задум був реалізований ще в 1920 році, однак тоді Верховний Суд Австрії заперечив ідею створення вищого суду, а тому Кельзен був змушений віднести Конституційний Суд до того ж рівня, що й Верховний Суд [5, с. 341].

За дослідженнями О. Спінчевської у Німеччині інститут конституційної скарги закріплюється Основним Законом Німеччини від 23.05.1949 р., згідно зі ст. 93 якого орган конституційної юрисдикції уповноважений розглядати конституційні скарги, що можуть бути подані будь-якою особою, яка вважає, що державна влада порушила одне з її основних прав, гарантованих Основним Законом. Аналогічне положення закріплене у Федеральному Законі «Про Федеральний Конституційний Суд» 1951 року. Цікаво, що німецькі громадяни мають право подавати конституційну скаргу щодо будь-якого фундаментального права, а іноземці чи особи без громадянства можуть подавати скарги лише щодо тих прав, які визнані за ними Основним Законом ФРН. Крім того,



однією з особливостей є те, що конституційну скаргу можуть подати територіальні громади чи їх об'єднання, а також релігійні організації [11, с. 63].

Від себе зазначимо, що на відміну від моделі конституційного судочинства України, у Німеччині правовими наслідками задоволення конституційної скарги є автоматичне скасування судового рішення, яке було ухвалене на основі неконституційного акта, а також передання Судом справи на повторний розгляд компетентним судом загальної юрисдикції. Така модель цілком заслужено отримала назву «повної процедури подання конституційної скарги» і варта уваги українського законодавця.

Водночас на цьому аналіз особливостей конституційного судочинства Німеччини не завершується, адже доцільно зазначити, що у цій державі (зважаючи на форму адміністративно-територіального устрою) діє не лише єдиний Конституційний Суд на рівні Федерації, однак і конституційні суди кожної із земель, що входить до складу ФРН. Насправді, як зазначається в науковій літературі, нині земельні конституційні суди не відіграють суттєвої ролі, адже ст. 100 Основного Закону ФРН передбачає, що у випадках, коли конституційний суд землі розходиться у тлумаченні Основного Закону з рішенням Федерального Конституційного Суду або конституційного суду іншої землі, він повинен звернутися за методичним роз'ясненням до Федерального Конституційного Суду. При цьому найбільше навантаження на Суд, подібно до ситуації в Україні, створює розгляд конституційних скарг. Так, за період функціонування Суду з 1951 року до нього надійшло більше ста вісімдесяти тисяч скарг; щорічно Суд отримує близько п'яти тисяч скарг, водночас лише незначна їх частина підлягає задоволенню (лише 1-3% від загальної кількості скарг) [5, с. 341]. В Україні за останніми офіційно опублікованими даними протягом серпня-вересня 2024 року до Суду надійшло 3 конституційних подання та 83 конституційні скарги. За попередніми результатами, 48 з 83 скарг вже були повернуті заявникам, оскільки не відповідали процесуальним вимогам Закону України «Про Конституційний Суд України» від 13.07.2017, а решта 35 – розподілені між суддями Суду та чекають на подальший розгляд [4].

Як впливає з положень Основного Закону ФРН, предметом оскарження при поданні конституційної скарги можуть бути закони й інші акти парламенту, адміністративні акти, а також власне судові рішення – тобто фактично будь-які акти, що можуть демонструвати неправомірність і неконституційність рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади (а не лише рішення суду). У Законі про Конституційний Суд землі Бранденбург також безпосередньо закріплено, що конституційна скарга може бути спрямована проти закону землі, актів публічних органів землі, будь-якої дії (бездіяльності) їхніх посадових осіб, а також рішень судів землі, що безпосередньо стосуються заявника. У самій же конституційній скарзі особа у





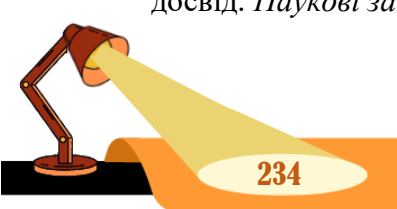
доступній формі має обґрунтувати прямий наявний зв'язок між актами державної влади та фактом порушення її прав [11, с. 63]. У цьому й розкривається принципова відмінність моделі конституційного судочинства України від моделі Федеративної Республіки Німеччина.

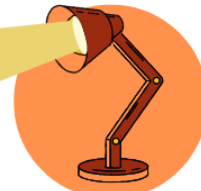
**Висновки.** Розмірковуючи на тему практичного втілення у національній юридичній практиці принципів конституціоналізму, маємо підстави охарактеризувати власне конституціоналізм, як складний (комплексний) феномен, який становить собою розгорнуту систему політико-правових ідей та відповідної юридичної практики, заснованої на універсальних принципах та спільних конституційних цінностях, які гармонійно співвіснують у відомій тріаді «людина – суспільство – держава». За таких умов інститут конституційної скарги є одним із найважливіших засобів реального захисту прав і свобод людини, який набуває усе більшого правового значення у контексті розвитку сучасного суспільства.

У правовій системі Федеративної Республіки Німеччина інститут конституційної скарги, який вважається найдієвішим засобом захисту фундаментальних прав людини й громадянина, ретельно розроблений на найвищому законодавчому рівні, що забезпечує його беззаперечну ефективність. Цінний практичний досвід Федеративного Конституційного Суду ФРН, зокрема у частині автоматичного скасування судового рішення, яке було ухвалене на основі неконституційного акта, а також передання Судом справи на повторний розгляд компетентним судом загальної юрисдикції, має бути розглянутий українським законодавцем. Оскільки тема інституту конституційної скарги очевидно не може бути вичерпана у межах журнальної статті, вона і надалі залишатиметься предметом нашої наукової цікавості.

#### **Література:**

1. Балацька О. Р. Право на звернення з конституційною скаргою як елемент доступу до конституційного правосуддя. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право». 2024. Вип. 84: частина 4. С. 151–157.
2. Гецько М. М. Інститут конституційної скарги як засіб захисту основних прав і свобод: порівняльно-правовий аналіз. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2015. 228 с.
3. Дмитренко М. О., Кудря А. В. Конституційна скарга: досвід впровадження та проблемні питання. *Проблеми конституційного судочинства в Україні: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Біла Церква, 05 жовтня 2023 р.)* / за заг. ред. Н. І. Бровко, В. В. Макарчук. Біла Церква : БНАУ, 2023. С. 33–39.
4. Інформація щодо діяльності Конституційного Суду України за вересень. Конституційний суд України. URL: <https://ccu.gov.ua/novyna/informaciya-shchodo-diyalnosti-konstytuciynogo-sudu-ukrayiny-za-veresen-sud-proviv-64>.
5. Качурінер В. Л., Згама А. О. Конституційна скарга як форма звернення до органу конституційної юрисдикції: національний та зарубіжний досвід. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. №7. С. 340–343.
6. Коваль М. М., Цирюлик І. І. Конституційна скарга: національний та міжнародний досвід. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. №25. С. 156–161.





7. Кодекс України про адміністративні правопорушення. *Відомості Верховної Ради Української РСР (ВВР)*. 1984, додаток до № 51, ст. 1122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 02.11.2024).

8. Конституція України від 28 Червня 1996 року (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.09.2024).

9. Крусяк А. Р. Український конституціоналізм: до постановки питання про зміст та поняття. *Актуальні проблеми держави і права*. 2004. №22. С. 191–195.

10. Закон України Про Конституційний Суд України : прийнятий 13 лип. 2017 року №2136-VIII // *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2017. №35. 25 жовт. 2024 р. С. 6–9.

11. Спінчевська О. М. Юридичні позиції Конституційного Суду України як джерело правового регулювання конституційного юрисдикційного процесу. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія «Право». 2020. №3 (116). С. 57–67.

12. Шаповал А. О. Суд як орган конституційного контролю (із зарубіжного досвіду). *Вісник Конституційного Суду України*. 2005. №6. С. 20–33.

#### References:

1. Balatska, O. R. (2024). Pravo na zvernennia z konstytutsiinoiu skarhoiu yak element dostupu do konstytutsiinoho pravosuddia [The right to file a constitutional complaint as an element of access to constitutional justice]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii «Pravo» - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series «Law», Issue 84: part 4*, 151-157 [in Ukrainian].

2. Hetsko, M. M. (2024). *Instytut konstytutsiinoi skarhy yak zasib zakhystu osnovnykh prav i svobod: porivnialno-pravovyi analiz [The Institution of Constitutional Complaint as a Means of Protection of Fundamental Rights and Freedoms: A Comparative Legal Analysis]*. Uzhhorod: Vydavnychy dim «Helvetyka» [in Ukrainian].

3. Dmytrenko, M. O. & Kudria, A.V. (2023). Konstytutsiina skarha: dosvid vprovadzhennia ta problemni pytannia [Constitutional complaint: experience of implementation and problematic issues]. N.I. Brovko, V.V. Makarchuk (Eds.), *Problemy konstytutsiinoho sudochynstva v Ukraini - Problems of constitutional justice in Ukraine: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference* (pp. 22-29). Bila Tserkva: BNAU [in Ukrainian].

4. Informatsiia shchodo diialnosti Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy za veresen [Information on the activities of the Constitutional Court of Ukraine in September]. Retrieved from <https://ccu.gov.ua/novyna/informaciya-shchodo-diyalnosti-konstytuciynogo-sudu-ukrayiny-za-veresen-sud-proviv-64> [in Ukrainian].

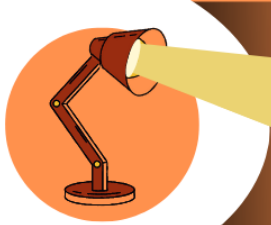
5. Kachuriner, V. L. & Zghama O.A. (2021). Konstytutsiina skarha yak forma zvernennia do orhanu konstytutsiinoi yurysdyksii: natsionalnyi ta zarubizhnyi dosvid [Constitutional Complaint as a Form of Appeal to a Constitutional Jurisdiction Body: National and Foreign Experience]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal - Legal scientific electronic journal*, 7, 340-343 [in Ukrainian].

6. Koval, M. M. & Tsyriulyk, I. I. (2020). Konstytutsiina skarha: natsionalnyi ta mizhnarodnyi dosvid [Constitutional complaint: national and international experience]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava - Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 25, 156-161 [in Ukrainian].

7. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia [Code of Ukraine on Administrative Offences]. (2024, October 25). *Vidomosti Verkhovnoi Rady URSR - Bulletin of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR*. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].

8. Konstytutsiia Ukrainy vid 28 Chervnia 1996 roku (zi zminamy ta dopovnenniamy). *Zakonodavstvo Ukrainy [The Constitution of Ukraine dated June 28, 1996 (with amendments and additions). Legislation of Ukraine]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].





9. Krusiak, A. R. (2004). Ukrainyskyi konstytutsionalizm: do postanovky pytannia pro zmist ta poniattia [Ukrainian constitutionalism: to the question of content and concept]. *Aktualni problemy derzhavy i prava - Current issues of state and law*, 22, 191-195 [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro Konstytutsiinyi Sud Ukrainy : pryiniaty 13 lyp. 2017 roku №2136-VIII [Law of Ukraine on the Constitutional Court of Ukraine from July 13 2017, №2136-VIII]. (2024, October 25). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy - Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 35, pp. 6-9 [in Ukrainian].

11. Spinchevska, O. M. (2020). Yurydychni pozytsii Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy yak dzherelo pravovoho rehuliuвання konstytutsiinoho yurysdyktsiinoho protsesu [Legal Positions of the Constitutional Court of Ukraine as a Source of Legal Regulation of the Constitutional Jurisdictional Process]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriiia «Pravo» - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series «Law»*, 3(116), 57-67 [in Ukrainian].

12. Shapoval, A. O. (2005). Sud yak orhan konstytutsiinoho kontroliu (iz zarubizhnoho dosvidu) [Court as a body of constitutional control (from foreign experience)]. *Visnyk Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy - Bulletin of the Constitutional Court of Ukraine*, 6, 20-33 [in Ukrainian].



УДК 342.71/. 73+342.4 (477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-237-245](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-237-245)

**Медвідь Андрій Богданович** д.ю.н., професор кафедри теорії держави і права, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0001-9044-6505>

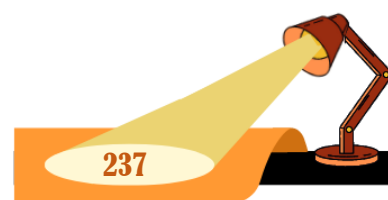
**Медвідь Юлія Олегівна** старший викладач кафедри цивільного права та процесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0003-0483-7775>

## ДОТРИМАННЯ В УКРАЇНІ КОНВЕНЦІЙНОГО ПРИНЦИПУ БЕЗСТОРОННОСТІ СУДУ У КОНТЕКСТІ ПРАВА НА СПРАВЕДЛИВИЙ СУД

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу принципу безсторонності суду як невід'ємного елемента права на справедливий суд, закріпленого в статті 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Автори ґрунтовно розглянули практику Європейського суду з прав людини, висвітливши важливість дотримання суб'єктивного та об'єктивного критеріїв оцінки безсторонності суду. Особливу увагу приділено проблемам, пов'язаним із впровадженням цього принципу в національній судовій системі України, на прикладі конкретних справ, у яких Європейський суд з прав людини, виявив порушення.

На підставі проведеного дослідження робиться висновок, що проаналізовані рішення Європейського суду з прав людини переконливо ілюструють, що на жаль у процесі здійснення судочинства в Україні наявні приклади порушення принципу безсторонності суду, як у контексті суб'єктивного критерію (щодо особистої неупередженості судді), так й об'єктивного критерію (щодо наявних гарантій неупередженості судового органу, загалом). Тому, для гарантування справедливого судочинства в Україні, слід забезпечити обов'язкове дотримання усіма національними судами повного обсягу визначених у рішеннях Європейського суду з прав людини, універсальних критеріїв принципу безсторонності суду, що вимагає не лише теоретичних рекомендацій, але й реального та повсякденного їх застосування на практиці. Це сприятиме як виконанню міжнародних зобов'язань України, так й загальному підвищенню ефективності та справедливості судової влади, що додатково утвердить принцип верховенства права в нашій державі.

**Ключові слова:** принцип безсторонності суду, право на справедливий суд, Конвенція про захист прав людини, рішення Європейського суду з прав людини, суддя та судові органи.





**Medvid Andrii Bohdanovich** Doctor of Law, Professor of the Department of Theory of State and Law, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, <https://orcid.org/0000-0001-9044-6505>

**Medvid Yulia Olehivna** senior lecturer at the Department of Civil Law and Procedure, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, <https://orcid.org/0000-0003-0483-7775>

## COMPLIANCE WITH THE CONVENTIONAL PRINCIPLE OF IMPARTIALITY IN THE CONTEXT OF THE RIGHT TO A FAIR TRIAL IN UKRAINE

**Abstract.** The article analyzes the principle of court impartiality as an integral element of the right to a fair trial enshrined in Article 6 of the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms. The authors have thoroughly reviewed the case law of the European Court of Human Rights, highlighting the importance of compliance with the subjective and objective criteria for assessing the impartiality of a court. Particular attention is paid to the problems associated with the implementation of this principle in the national judicial system of Ukraine, based on the example of specific cases in which the European Court of Human Rights has found violations.

Based on the study, it is concluded, that the analyzed judgments of the European Court of Human Rights convincingly illustrate that unfortunately, in the course of the judicial process in Ukraine, there are examples of violations of the principle of impartiality of the court, both in the context of the subjective criterion (regarding the personal impartiality of the judge) and the objective criterion (regarding the available guarantees of impartiality of the judicial body in general). Therefore, in order to guarantee a fair trial in Ukraine, it is necessary to ensure that all national courts comply with the full scope of the universal criteria for the principle of impartiality set out in the European Court of Human Rights judgments, which requires not only theoretical recommendations but also their real and daily application in practice. This will contribute to both the fulfillment of Ukraine's international obligations and the overall increase in the efficiency and fairness of the judiciary, which will further strengthen the rule of law in our country.

**Keywords:** principle of impartiality of the court, right to a fair trial, Convention on Human Rights, decisions of the European Court of Human Rights, judge and judicial authorities.

**Постановка проблеми.** Подальший розвиток Україна є неможливим без повсякденного та неухильного утвердження таких фундаментальних принципів як верховенство права, демократія та захист прав і свобод людини



відповідно до загальноєвропейських норм та стандартів. Зокрема, Україна, як повноправний член Ради Європи та одна з Держав-учасниць зобов'язана забезпечити гарантування та ефективне виконання усіх положень Європейської конвенції про захист прав людини та основоположних свобод (надалі «Конвенція») [1] та додаткових протоколів до неї.

Поряд із цим, в складних умовах збройної агресії російської федерації, особливо актуальним є посилення Європейського вектору інтеграції нашої держави у різних сферах, у тому числі й у правовій, що повинно супроводжуватися зростанням ролі судових органів. Однак, на даний час значущим викликом залишаються питання оптимального функціонування органів судочинства у процесі ефективного забезпечення ними права кожного на справедливий суд, правовою основою діяльності яких, беззаперечно є принцип безсторонності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід відзначити, що проблематика основоположних принципів діяльності судових органів та ефективного забезпечення права на справедливий суд широко досліджувалася у працях багатьох науковців та експертів. До прикладу, у спеціальній літературі розгляд вказаного правового інституту проводився у працях таких науковців, як: Бедарт Р., Бисага Ю.М., Буткевич В.Г., Д. Віткаускас, Головатий С.П., Дешко Л. М., Дженіс М., Джоргес К., Диков Г., Захаров Є., Козюбра М.І., Мішина Н.В., Пошва Б.М., Рабінович П.М., Речицький В.В., Різник С.В., Скрипнюк О.В., Соловійов О.В., Степанова С.В., Фулей Т.І., Хаммарберг Т., Хармсен Р., Хервада Д., Шевчук С.В., Шишкін В.І., та інші.

**Постановка завдання.** Водночас, проблематика дослідження окремих аспектів дотримання в Україні конвенційного принципу безсторонності суду у контексті права на справедливий суд, на основі рішень Європейського суду з прав людини, залишається недостатньо дослідженою. Саме тому, вивчення окреслених питань і визначено метою цієї наукової статті.

**Виклад основного матеріалу.** Перш за все зазначимо, що ця стаття є продовженням комплексного авторського наукового дослідження проблематики у сфері загальноєвропейської та вітчизняної практики регламентації і тлумачення права на справедливий суд, яке було розпочате та частково ґрунтується на попередніх наших наукових публікаціях.

Загально визнаним є те, що Стаття 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [1], яка гарантує кожному право на справедливий суд, займає особливе місце не лише у системі прав регламентованих Конвенцією, але й серед глобальних цінностей демократичного суспільства, загалом. Це зумовлено тим, що саме право на справедливий суд забезпечує найбільш надійну та ефективну систему захисту прав, якою є механізм судового розгляду, а також закріплює основоположну роль судової влади у здійсненні правосуддя, що відображає загальну спадщину Держав-учасниць Конвенції [2, с. 7].





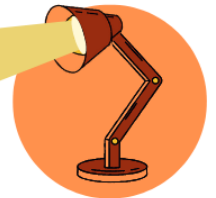
З-поміж іншого, перше речення пункту 1 статті 6 Конвенції гарантує кожному «право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом...» [1]. Таким чином принцип «безсторонності» суду отримав формальне конвенційне закріплення та обов'язковість у контексті права на справедливий суд. На розвиток наведених положень Європейський суд з прав людини (надалі «ЄСПЛ») у рішенні у справі «Добертен проти Франції» зауважив: «...держави-учасниці Ради Європи повинні організувати свою судову систему у такий спосіб, щоб їх суди і трибунали виконували кожен вимогу статті 6 Конвенції» [3].

Водночас, відповідно до практики ЄСПЛ, формально закріплена у п. 1 ст. 6 Конвенції принцип (інституційна гарантія) «безсторонності» суду означає відсутність упередженості та або наперед складеної думки (у складу суду чи окремого судді – Авт.), і може оцінюватись у різний спосіб (рішення Великої палати у справі «Кіпріану проти Кіпру» [4, п. 118]). Згідно з усталеною практикою ЄСПЛ (до прикладу рішення у справах «Фей проти Австрії» [5, п. 28-30] та «Ветштайн проти Швейцарії» [6, п. 42]) існування безсторонності для цілей пункту 1 статті 6 Конвенції повинно встановлюватись згідно з:

«(i) суб'єктивним критерієм, врахувавши особисті переконання та поведінку конкретного судді, тобто чи мав суддя особисту упередженість або чи був він об'єктивним у цій справі»; та

«(ii) об'єктивним критерієм, іншими словами, шляхом встановлення того, чи забезпечував сам суд та, серед інших аспектів, його склад, достатні гарантії для того, щоб виключити будь-який обґрунтований сумнів у його безсторонності».

У рамках суб'єктивного підходу ЄСПЛ завжди вважав, що особиста неупередженість судді є презумпцією, яка діє доти, доки не буде доведено протилежне (рішення Великої палати у справі «Кіпріану проти Кіпру» [4, п. 119]). Необхідними доказами упередженості судді, до прикладу, можуть бути факти про те, що суддя виявляв будь-яку ворожість або, керуючись особистими мотивами, добився того, що справа була призначена саме йому, обґрунтованість яких завжди намагається перевірити ЄСПЛ (рішення у справі «Де Куббер проти Бельгії» [7, п. 25]). Проте в окремих випадках, коли докази для спростування презумпції суб'єктивної безсторонності судді отримати складно, тоді додаткову гарантію забезпечує вимога об'єктивної безсторонності (рішення у справі «Пуллар проти Сполученого Королівства» [8, п. 32]). Тому, між суб'єктивною та об'єктивною безсторонністю не існує беззаперечного розмежування, оскільки поведінка судді не тільки може бути викликана об'єктивними побоюваннями щодо його безсторонності з точки зору стороннього спостерігача (об'єктивний критерій), але й може бути пов'язана з

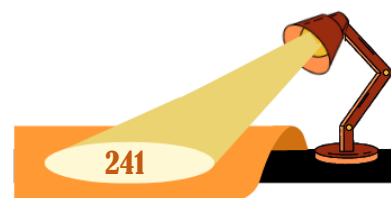


питанням його або її особистих переконань (суб'єктивний критерій) (рішення Великої палати у справі «Кіпріану проти Кіпру» [4, п. 119]).

Об'єктивна оцінка стосується переважно ієрархічних чи інших зв'язків між суддею і іншими учасниками провадження, які можуть об'єктивно обґрунтувати сумніви в неупередженості суду і, відповідно, не відповідають нормам Конвенції стосовно об'єктивної безсторонності (до прикладу, наявність родинних зв'язків між суддею та адвокатом у справі (рішення Великої палати у справі «Micallef проти Мальти» [9, п. 97]). Тому, у кожному подібному випадку необхідно вирішити, чи характер і ступінь подібних зв'язків є такими, що засвідчують недостатню неупередженість з боку суду (рішення у справі «Пуллар проти Сполучного Королівства» [8, п. 38]). У цьому випадку навіть зовнішнє враження може бути важливим, оскільки воно формує довіру, котру в демократичному суспільстві суди мають викликати у громадськості, у тому числі й у сторін справи та підсудних. Зважаючи на це, кожен суддя, в неупередженості якого є правомірні сумніви, має заявити самовідвід. Більше цього, сумніви щодо безсторонності одного із суддів колегії, дозволяють піддати сумніву безсторонності увесь складу суду (рішення у справі «Castillo Algar проти Іспанії» [10, п. 45]).

Тому, ЄСПЛ вирішуючи питання стосовно безсторонності суду, у кожному конкретному випадку приймає до уваги існування національної процедури, покликаної гарантувати неупередженість, а саме, положення стосовно відводу і самовідводу суддів, які є необхідною їх складовою. Такі положення засвідчують намагання національного законодавця усунути будь-які правомірні сумніви в неупередженості судді і відповідного суду, а також є спробою забезпечити безсторонність, усунувши таким чином причину занепокоєння. Окрім гарантування відсутності дійсно заангажованого підходу, вони мають на меті усунути будь-яку видимість упередженості і, відповідно, зміцнити довіру громадськості до суду (рішення Великої палати у справі «Micallef проти Мальти» [9, п. 99]).

Поряд із цим, ЄСПЛ неодноразово та з різних причин констатував факти порушення принципу «безсторонності» вітчизняними судами у справах проти України. До прикладу, встановлення конкретних об'єктивних фактів порушення безсторонності судді мало місце у низці справ. Зокрема у рішенні у справі «Романова проти України» [11, п. 24] встановлено, що всупереч положенням ст. 21 Цивільного процесуального кодексу України (у редакції чинній у 1996р., 2002р.) один і той самий суддя двічі приймав участь у розгляді цивільної справи скаргниці, у суді першої інстанції та у її новому розгляді після повернення справи судом вищої інстанції. Як зазначив ЄСПЛ «недотримання цієї норми означає, що апеляційна скарга заявниці розглядалась судом, чю безсторонність навіть з позиції національного законодавства можна піддати сумніву» [11, п. 24].



А от, у справі «Мироненко і Мартенко проти України» [12, п. 69] ЄСПЛ наголосив «застосовуючи об'єктивний критерій, слід з'ясувати, чи існують, окрім самої поведінки судді Б., певні факти, які можуть служити підставою для сумніву в його безсторонності... Вирішальне значення при цьому матиме можливість вважати такі сумніви об'єктивно обґрунтованими». Водночас, ЄСПЛ зазначив, що своєю ухвалою «суддя Б. повернув кримінальну справу стосовно Т. і К. на додаткове розслідування, висловивши думку, що зазначені вище підсудні і заявники вдалися до вимагання і цей факт не був розслідуваний правоохоронними органами. Такі формулювання в його ухвалі як, наприклад, про те, що «оскільки в їх діях вбачається співучасть в скоєнні більш тяжкого злочину – вимагання»..., могли викликати обґрунтовані побоювання, що у судді Б. уже сформувалася думка про вину заявників і що це може позначитися на його безсторонності в разі повторного направлення йому матеріалів цієї справи для розгляду» [12, п. 71]. Як наслідок, ЄСПЛ дійшов висновку, що «побоювання заявників щодо небезсторонності судді Б. можна вважати об'єктивно обґрунтованими» та констатував порушення п. 1 ст. 6 Конвенції.

Аналогічного висновку ЄСПЛ дійшов і у рішенні у справі «Паскал проти України», в якому зазначив: «формулювання інтерв'ю, даного, як стверджується, суддею Ш. газеті «Прапор Батьківщини» у перші тижні судового розгляду справи заявника, створили сильне враження, що особа, яка давала інтерв'ю, була переконана у винуватості заявника... Більше того, Верховний Суд у своєму рішенні не надав жодних міркувань з приводу причин відхилення чіткої скарги заявника, викладеної у його касації, щодо небезсторонності судді Ш» [13, п. 69]. Тому, ЄСПЛ констатував, що «за цих обставин залишається видимість того, що суддя Ш. недвозначно висловила думку щодо винуватості заявника на самому початку судового розгляду. Отже, ...побоювання заявника щодо небезсторонності судді Ш. можуть вважатись об'єктивно виправданими» [13, п. 70].

Своєю чергою, у одному з більш пізніх рішень щодо України, у справі «Космос Мерітайм Трейдинг енд Шиппінг Ейдженсі проти України», заявник надав як національним судам, так і ЄСПЛ, *prima facie* докази того, що господарський суд, який розглядав справу про банкрутство, знаходився у будівлі, яку боржник передав судам незадовго до початку провадження у справі про банкрутство, коли у боржника вже виникли фінансові труднощі, а остаточно будівлю було передано, коли вже тривало провадження у справі про банкрутство [14, п. 78]. За таких обставин ЄСПЛ наголосив, що «незважаючи на відсутність підстав для сумніву у безсторонності окремих суддів, переконання заявника про небезсторонність суду, який розглядав його справу, об'єктивним спостерігачем може вважатися явно небезпідставним» та як приклад для порівняння, навів рішення у справі «Білуха проти України», в



якому було встановлено порушення у зв'язку з тим, що голова суду вимагав та безоплатно отримав обладнання для суду від відповідача у справі [14, п. 80; 15, п. 54].

З огляду на це, ЄСПЛ вчергове зазначив «що пункт 1 статті 6 Конвенції зобов'язує кожен національний суд перевіряти, чи є він у своєму нинішньому складі «безстороннім судом» у розумінні цього положення, коли, як у цій справі, це є предметом спору на підставі, яка не вбачається одразу явно необґрунтованою. Проте у цій справі ні господарський суд, ні апеляційний суд не здійснили такої перевірки, яка б за необхідності змогла виправити ситуацію, що суперечила вимогам Конвенції» [14, п. 81]. Тому, зважаючи на «довіру, яку суди мають вселяти суб'єктам, які знаходяться під їхньою юрисдикцією», ЄСПЛ констатував, що наведених міркувань достатньо для його висновку про порушення пункту 1 статті 6 Конвенції стосовно вимоги «безсторонності» суду [14, п. 82].

**Висновки.** На підставі вище викладеного дослідження, ми доходимо висновку що принцип безсторонності суду є обов'язковим та невід'ємним елементом (інституційною гарантією) забезпечення права на справедливий суд, гарантованого статтею 6 Європейської конвенції з прав людини. Це зумовлено тим, що дотримання принципу безсторонності суду є необхідною умовою ефективного захисту прав, адже лише безсторонній суд може забезпечити найвищий ступінь довіри суспільства.

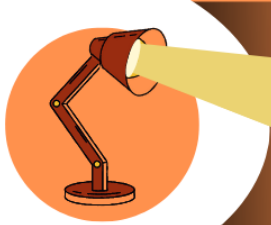
Водночас, проаналізовані рішення Європейського суду з прав людини ілюструють, що на жаль у процесі здійснення судочинства в Україні наявні приклади порушення принципу безсторонності суду, як у контексті суб'єктивного критерію (щодо особистої неупередженості судді), так й об'єктивного критерію (щодо наявних гарантій неупередженості судового органу, загалом). Тому, для гарантування справедливого судочинства в Україні, слід забезпечити обов'язкове дотримання усіма національними судами повного обсягу визначених у рішеннях ЄСПЛ універсальних критеріїв принципу безсторонності суду, що вимагає не лише теоретичних рекомендацій, але й реального та повсякденного їх застосування на практиці. Це сприятиме як виконанню міжнародних зобов'язань України, так й загальному підвищенню ефективності та справедливості судової влади, що додатково утвердить принцип верховенства права в нашій державі.

#### *Література:*

1. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. Рада Європи; Конвенція, Міжнародний документ від 04.11.1950р. Офіційний вісник України від 16.04.1998 р., № 13, / № 32 від 23.08.2006 /, стор. 270.

2. Захист права на справедливий суд відповідно до Європейської конвенції з прав людини. 2-ге видання / Довидас Віткаускас, Григорій Диков; Рада Європи. — Київ: Pronto Print, 2018. 188 с.



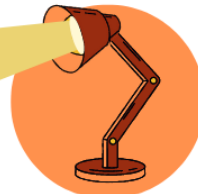


3. Справа «Добертен проти Франції». Заява № 13089/87. Рішення від 25 лютого 1993 р.. Європейський суд з прав людини. URL: [http://hudoc.echr.coe.int/-25386-ECHR\\_Marckx\\_v\\_Belgium\\_13\\_06\\_1979.pdf](http://hudoc.echr.coe.int/-25386-ECHR_Marckx_v_Belgium_13_06_1979.pdf)
4. Case of *Kyprianou v. Cyprus*. Application no. 73797/01. Judgment of 15 December 2005. Grand Chamber. The European Court of Human Rights. URL: <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-71671>
5. Case of *Fey v. Austria*. Application no. 14396/88. Judgment of 24 February 1993. The European Court of Human Rights. URL: <http://hudoc.echr.coe.int/fre?i=001-57808>
6. Case of *Wettstein v. Switzerland*. Application no. 33958/96. Judgment of 21 December 2000. The European Court of Human Rights. URL: <http://hudoc.echr.coe.int/fre?i=001-59102>
7. Case of *De Cubber v. Belgium*. Application no. 9186/80. Judgment of 26 October 1984. The European Court of Human Rights. URL: <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-57465>
8. Case of *Pullar v. the United Kingdom*. Application no. 22399/93. Judgment of 10/06/1996. The European Court of Human Rights. URL: <file:///C:/Documents%20Settings/User/%D0%B/Downloads/001-57995.pdf>
9. Case of *Micallef v. Malta*. Application no. 17056/06. Judgment of 15 October 2009. Grand Chamber. The European Court of Human Rights. URL: <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-95031>
10. Case of *Castillo Algar v. Spain*. Application no. 79/1997/863/1074. Judgment of 28 October 1998. The European Court of Human Rights. URL: <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-58256>
11. Справа «Романова проти України». Заява N 33089/02. Рішення від 13 грудня 2007 року. Європейський суд з прав людини // Офіційний вісник України від 18.04.2008 — 2008 р., № 27, стор. 91, стаття 872
12. Справа «Мироненко і Мартенко проти України». Заява N 4785/02. Рішення від 10.12.2009 року. Європейський суд з прав людини // Офіційний вісник України від 08.11.2010 — 2010 р., № 83, стор. 93, стаття 2932
13. Справа «Паскал проти України». Заява № 24652/04. : Рішення від 15.09.2011. Європейський суд з прав людини // Офіційний вісник України від 18.05.2012 — 2012 р., № 35, стор. 133, стаття 1327
14. Справа «Космос Мерітайм Трейдинг енд Шиппінг Ейдженсі проти України». Заява № 53427/09. Рішення від 27.06.2019р. Європейський суд з прав людини // Офіційний вісник України від 10.03.2020 — 2020 р., № 19, стор. 53, стаття 753.
15. Справа «Білуха проти України». Заява N 33949/02. Рішення від 09.11.2006 р. Європейський суд з прав людини // Офіційний вісник України від 26.03.2007 — 2007 р., № 19, стор. 109, стаття 785

#### References:

1. Konventsiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod. [Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms]. (04.11.1950). Ofitsiinyi visnyk Ukrainy vid 16.04.1998 r., № 13, / № 32 vid 23.08.2006 /, p. 270 [in Ukrainian].
2. Vitkauskas D., Dykov H. (2018). *Zakhyst prava na spravedlyvyi sud vidpovidno do Yevropeiskoi konventsii z prav liudyny. 2-he vydannia* [Protection of the right to a fair trial under the European Convention on Human Rights. 2nd edition]. Kyiv: Pronto Print, 2018. 188 p. [in Ukrainian].
3. European Court of Human Rights. (1993). *Case of Döbertin v. France (Application No. 13089/87)*. Judgment of 25 February 1993. Retrieved from [http://hudoc.echr.coe.int/-25386-ECHR\\_Marckx\\_v\\_Belgium\\_13\\_06\\_1979.pdf](http://hudoc.echr.coe.int/-25386-ECHR_Marckx_v_Belgium_13_06_1979.pdf)





4. European Court of Human Rights. (2005). *Case of Kyprianou v. Cyprus* (Application No. 73797/01). Judgment of 15 December 2005, Grand Chamber. Retrieved from <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-71671>

5. European Court of Human Rights. (1993). *Case of Fey v. Austria* (Application No. 14396/88). Judgment of 24 February 1993. Retrieved from <http://hudoc.echr.coe.int/fre?i=001-57808>

6. European Court of Human Rights. (2000). *Case of Wettstein v. Switzerland* (Application No. 33958/96). Judgment of 21 December 2000. Retrieved from <http://hudoc.echr.coe.int/fre?i=001-59102>

7. European Court of Human Rights. (1984). *Case of De Cubber v. Belgium* (Application No. 9186/80). Judgment of 26 October 1984. Retrieved from <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-57465>

8. European Court of Human Rights. (1996). *Case of Pullar v. the United Kingdom* (Application No. 22399/93). Judgment of 10 June 1996. Retrieved from <file:///C:/Documents%20Settings/User/%D0%B/Downloads/001-57995.pdf>

9. European Court of Human Rights. (2009). *Case of Micallef v. Malta* (Application No. 17056/06). Judgment of 15 October 2009, Grand Chamber. Retrieved from <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-95031>

10. European Court of Human Rights. (1998). *Case of Castillo Algar v. Spain* (Application No. 79/1997/863/1074). Judgment of 28 October 1998. Retrieved from <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-58256>

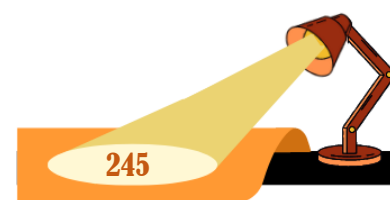
11. European Court of Human Rights. (2007). *Case of Romanova v. Ukraine* (Application No. 33089/02). Judgment of 13 December 2007. Official Bulletin of Ukraine, 18 April 2008, No. 27, p. 91, Article 872.

12. European Court of Human Rights. (2009). *Case of Myronenko and Martenko v. Ukraine* (Application No. 4785/02). Judgment of 10 December 2009. Official Bulletin of Ukraine, 8 November 2010, No. 83, p. 93, Article 2932 [in Ukrainian].

13. European Court of Human Rights. (2011). *Case of Pascal v. Ukraine* (Application No. 24652/04). Judgment of 15 September 2011. Official Bulletin of Ukraine, 18 May 2012, No. 35, p. 133, Article 1327 [in Ukrainian].

14. European Court of Human Rights. (2019). *Case of Kosmos Maritime Trading and Shipping Agency v. Ukraine* (Application No. 53427/09). Judgment of 27 June 2019. Official Bulletin of Ukraine, 10 March 2020, No. 19, p. 53, Article 753 [in Ukrainian].

15. European Court of Human Rights. (2006). *Case of Bilukha v. Ukraine* (Application No. 33949/02). Judgment of 9 November 2006. Official Bulletin of Ukraine, 26 March 2007, No. 19, p. 109, Article 785 [in Ukrainian].





УДК 342

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-246-254](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-246-254)

**Меренич Михайло Святославович** аспірант кафедри конституційного права та порівняльного правознавства, юридичного факультету, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», <https://orcid.org/0009-0004-9377-0879>

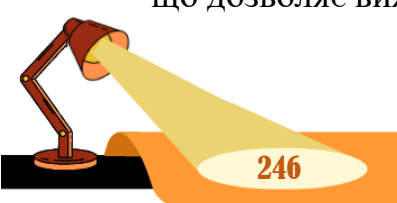
## ФЕНОМЕН ПРАВОВОЇ СТРАТИФІКАЦІЇ ТА ДОСТУП ДО ПРАВОСУДДЯ В ДОБУ СТАРОДАВНЬОГО СВІТУ ТА АНТИЧНОСТІ

**Анотація.** У статті досліджується обмеження права на доступ до правосуддя через концепцію правової стратифікації у період Античності та Стародавнього світу. Правова стратифікація розглядається як соціально-правовий феномен, що відображає нерівний доступ різних соціальних груп до судової системи, обумовлений їхнім статусом, майновим становищем та гендерними відмінностями. Метою дослідження є аналіз формування та впливу правової стратифікації на розвиток правових систем стародавніх цивілізацій та визначення її ролі в закріпленні соціальної ієрархії.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю дослідження історичних витоків нерівності у доступі до правових інститутів, що допомагає глибше зрозуміти сучасний розвиток концепції рівності перед законом. Вивчення правових систем Вавилону, Стародавнього Єгипту, Греції та Риму демонструє, що доступ до правосуддя значною мірою залежав від соціального статусу особи. Привілейовані верстви, такі як аристократія та заможні громадяни, мали ширші можливості для захисту своїх прав, тоді як жінки, раби та іноземці часто стикалися з обмеженнями у правоздатності та доступі до судових процедур.

У статті розглянуто приклади правових систем давніх цивілізацій, включаючи Закони Хаммурапі, які забезпечували публічний характер правових норм, але водночас зберігали соціальну ієрархію. У Стародавньому Єгипті судочинство базувалося на принципах Маат, які відображали ідеали істини та справедливості, однак доступ до суду був обмеженим соціальними бар'єрами. У Греції демократичні ідеї сприяли ширшому залученню громадян до судових процесів, але жінки та раби залишалися поза системою судового захисту. У Римській імперії Закони XII таблиць створили публічну правову основу, однак доступ до суду також залежав від правового статусу, де жінки мали можливість звертатися до суду лише через представників, а раби були позбавлені правоздатності.

Методологія дослідження включає історичний та порівняльний аналіз, що дозволяє виявити основні закономірності правової стратифікації та її вплив





на доступ до судочинства у правових системах стародавніх цивілізацій. Використання концепції правової стратифікації як аналітичного підходу допомагає розкрити взаємозв'язок між соціальною нерівністю та обмеженим доступом до правових інститутів.

Результати дослідження свідчать про те, що правова стратифікація відіграла ключову роль у закріпленні соціальної ієрархії у правових системах Античності та Стародавнього світу. Даний феномен обмежував можливості судового захисту для значної частини населення і лише з розвитком правових державних інститутів у XX столітті почав відбуватися процес забезпечення рівного доступу до правосуддя.

**Ключові слова:** правова стратифікація, правосуддя, конституційне право на доступ до правосуддя, генеза права на доступ до правосуддя, право на справедливий суд, верховенство права, національні стандарти, міжнародні стандарти.

**Merenych Mykhailo Sviatoslavovych** graduate student of the Department of Constitutional Law and comparative jurisprudence, Faculty of Law, "Uzhgorod National University", <https://orcid.org/0009-0004-9377-0879>

## THE PHENOMENON OF LEGAL STRATIFICATION AND ACCESS TO JUSTICE DURING THE ANCIENT WORLD AND ANTIQUITY

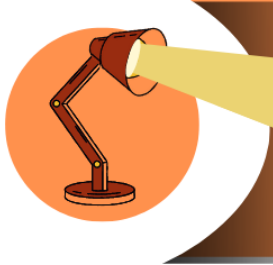
**Abstract.** The article examines the limitation of the right to access to justice through the concept of legal stratification in Antiquity and the Ancient World. Legal stratification is considered as a socio-legal phenomenon that reflects the unequal access of different social groups to the judicial system due to their status, property situation and gender differences. The purpose of the study is to analyze the formation and impact of legal stratification on the development of legal systems of ancient civilizations and to determine its role in establishing social hierarchy.

The relevance of the chosen topic is determined by the need to study the historical origins of inequality in access to legal institutions, which helps to better understand the modern development of the concept of equality before the law. A study of the legal systems of Babylon, Ancient Egypt, Greece, and Rome demonstrates that access to justice depended largely on a person's social status. Privileged classes, such as the aristocracy and wealthy citizens, had greater opportunities to defend their rights, while women, slaves, and foreigners often faced restrictions on legal capacity and access to judicial procedures.

The article examines examples of legal systems of ancient civilizations, including the Laws of Hammurabi, which ensured the public character of legal norms, but at the same time preserved social hierarchy. In ancient Egypt, the judiciary was based on the principles of Maat, which reflected the ideals of truth and







justice, but access to the court was limited by social barriers. In Greece, democratic ideas contributed to the wider participation of citizens in legal proceedings, but women and slaves remained outside the system of judicial protection. In the Roman Empire, the Laws of the XII Tables created a public legal framework, but access to court also depended on legal status, where women could only go to court through representatives and slaves were disenfranchised.

The research methodology includes historical and comparative analysis, which allows us to identify the main patterns of legal stratification and its impact on access to justice in the legal systems of ancient civilizations. Using the concept of legal stratification as an analytical approach helps to reveal the relationship between social inequality and limited access to legal institutions.

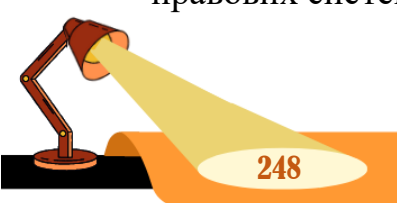
The results of the study indicate that legal stratification played a key role in establishing social hierarchy in the legal systems of Antiquity and the Ancient World. This phenomenon limited the possibilities of judicial protection for a significant part of the population, and only with the development of legal state institutions in the 20th century did the process of ensuring equal access to justice begin to take place.

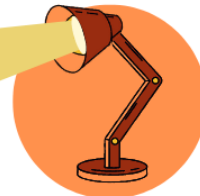
**Keywords:** legal stratification, justice, constitutional right to access to justice, genesis of the right to access to justice, right to a fair trial, rule of law, national standards, international standards.

**Постановка проблеми.** Право на доступ до правосуддя є основним елементом захисту прав і свобод людини, який закріплено в конституціях багатьох країн та визнано на міжнародному рівні. Останнє гарантує кожному можливість звернення до суду для захисту своїх прав та інтересів, незалежно від соціального статусу, матеріального становища чи інших обставин. Проте, поняття доступу до правосуддя не було завжди очевидним та універсальним, його становлення є результатом тривалого історичного процесу, що проходив через різні етапи розвитку суспільства, правових систем та міжнародного права.

Таким чином, історичний розвиток права на доступ до правосуддя виявляє еволюцію правових норм та ідей від античних часів, коли доступ до суду був привілеєм певних соціальних груп, до сучасних концепцій, що базуються на принципах рівності, справедливості та доступності. Незважаючи на значний прогрес, багато країн досі стикаються з проблемами реалізації цього права, особливо у зв'язку з нерівністю у доступі до правосуддя, економічними бар'єрами та обмеженнями правового регулювання.

Актуальність дослідження історичного розвитку права на доступ до правосуддя полягає в необхідності розуміння витоків цієї правової категорії для глибшого усвідомлення її сучасного значення та важливості. Аналіз історичних передумов дає змогу виявити ключові тенденції та фактори, які впливали на формування цього права, та оцінити їх значення для сучасних правових систем.





**Стан опрацювання.** Багато дослідників, таких як В. Венгер, І. Верба, В. Владиславська, С. Головатий, А. Заєць, М. Козюбра, О. Лемак, О. Овчаренко, П. Рабінович, О. Ткачук, С. Шевчук, М. Ясинок та інші вже аналізували питання, підняте у статті. Незважаючи на наявні роботи, науковий інтерес до цієї теми постійно зростає, що підкреслює важливість подальших досліджень та вивчення нових аспектів проблеми, які залишаються недостатньо розкритими в сучасній літературі.

**Метою статті** є розкриття еволюції права на доступ до правосуддя крізь призму Стародавнього світу.

**Виклад основного матеріалу.** Право на доступ до правосуддя є одним із фундаментальних принципів демократичної правової держави, що забезпечує кожному можливість захистити свої права та законні інтереси через судову систему. Дане право вважається наріжним каменем верховенства права та є гарантією дотримання інших прав і свобод людини. Проте, історичний розвиток права на доступ до правосуддя був складним і неоднозначним процесом, що відображав соціальні, політичні та правові зміни у різних епохах. Від обмеженого доступу до суду в стародавніх суспільствах до сучасного розуміння рівності й доступності правосуддя — кожен етап розвитку містив свої виклики та особливості, що сформували сучасну концепцію цього права.

Як справедливо зауважує О.А. Рахманов, нерівність присутня в усіх типах суспільств — від найпростіших до високорозвинених. Вона найбільш виражена у великих традиційних спільнотах, а також у сучасних індустріалізованих суспільствах, де спостерігається різниця у доступі до багатства, власності, матеріальних благ та культурних цінностей. Для опису таких соціальних відмінностей використовується термін «соціальна стратифікація». Даний термін, як стверджує науковець означає поділ суспільства на шари або групи, які мають нерівні можливості в отриманні матеріальних і символічних ресурсів. Подібне за змістом поняття «соціальна структура» відображає організовану систему спільнот, що мають функціональну та ієрархічну побудову [1].

Е. Гідденс виділяє чотири основні типи систем соціального поділу в історії: рабство, касты, стани та класи. Перші три види підкріплені законодавством або релігійними нормами, тоді як класова стратифікація офіційно не закріплена. Вона формується під впливом економічних факторів, які визначають матеріальні умови існування людей [2].

Водночас, як впливає із сучасних досліджень, соціальна стратифікація є характерною особливістю кожного суспільства та держави. Вона відображає нерівні позиції окремих осіб, соціальних груп чи навіть країн у суспільстві. Саме тому, можна окреслити основні глобальні форми стратифікації в сучасному світі: соціально-економічну, інформаційну та політико-ідеологічну [3].



Разом із тим, у даній науковій статті ми пропонуємо досліджувати обмеження права на доступ до правосуддя крізь призму терміну «*правова стратифікація*», оскільки саме цей підхід дозволяє комплексно дослідити нерівність у доступі до судових інститутів у різних історичних періодах. Термін «*правова стратифікація*» відображає соціально-правовий поділ суспільства, що зумовлює різний рівень правоздатності та можливостей звернення до суду для окремих соціальних груп. Такий підхід є особливо важливим для вивчення правових систем Стародавнього світу та Античності, де доступ до правосуддя визначався соціальним статусом, майновим становищем та гендерною нерівністю. Відтак, розгляд обмежень доступу до правосуддя через концепцію правової стратифікації дозволяє побачити, як судові системи відображали соціальну ієрархію того часу, захищаючи інтереси привілейованих верств населення, таких як аристократія та вільні громадяни, тоді як жінки, раби та іноземці часто мали обмежені можливості для судового захисту. Використання цього терміну допомагає не лише врахувати юридичні аспекти, але й розглянути соціально-економічні та культурні фактори, які впливали на можливість участі різних груп населення у судових процесах. Таким чином, *правова стратифікація* виступає аналітичним інструментом для дослідження історичних моделей нерівності у доступі до правосуддя та розвитку правового принципу рівності перед законом.

Варто підкреслити, що формування права на доступ до правосуддя починається з найдавніших часів, коли перші цивілізації заклали основи законодавства. У цей період доступ до правосуддя не мав загального характеру і здебільшого залежав від соціального статусу особи. Системи права ранніх цивілізацій, таких як Вавилон, Єгипет, Греція та Рим, демонструють різні підходи до вирішення конфліктів та застосування законів відповідно.

Так, першим науково обґрунтованим етапом у процесі генезису права на доступ до правосуддя слід розглядати *Закони Хаммурані* — один із найдавніших законодавчих кодексів, що був створений у Вавилоні близько 1750-х р. до н.е. Зокрема, звід став важливим джерелом розуміння первісних концепцій правосуддя та судочинства, заклавши основи для розвитку правових систем стародавнього світу. *Закони Хаммурані* складаються з 282 статей, що регулюють широкий спектр суспільних відносин, включаючи питання власності, зобов'язань, сімейного права та кримінальних правопорушень. Однією з визначних рис цього кодексу є публічний характер його норм, які були вирізьблені на кам'яній стелі, встановленій у публічному місці, що свідчить про прагнення забезпечити доступність правових норм для населення. Такий підхід можна розглядати як перший крок до забезпечення принципу правової визначеності, що є важливим елементом права на доступ до правосуддя. Проте, варто підкреслити, що доступ до суду за *Законами Хаммурані* мав обмежений характер, зокрема право звертатися до суду мали

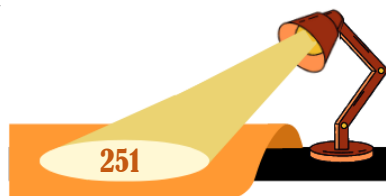


переважно вільні громадяни, тоді як соціальні групи, такі як жінки, раби та іноземці, були позбавлені повноцінного доступу до правосуддя. Останнє відображало соціальну ієрархію вавилонського суспільства, де правовий статус особи визначав можливості її правового захисту. Незважаючи на ці обмеження, *Закони Хаммурапі* все ж таки стали важливим етапом у розвитку правових систем, закладаючи базові принципи справедливості, презумпції вини та пропорційності покарання, що згодом стали частиною загальних правових традицій [4].

У Стародавньому Єгипті правова система спиралася на концепцію Маат, що відображала ідеали істини, справедливості та космічного порядку. Даний принцип не обмежувався лише правовими нормами, а мав філософсько-релігійний характер, впливаючи на поведінку правителів і суддів, аналогічно до підходів, закладених у *Законі Хаммурапі*, де підкреслювалася важливість справедливого суду. Судова система Єгипту була ієрархічною, на її вершині знаходилися візири, які виконували функції головних суддів від імені фараона, забезпечуючи організацію судових процесів і ухвалення остаточних рішень у важливих справах. На місцевому рівні судочинство здійснювали номархи, розглядаючи спори, пов'язані з майновими правами та порушенням договорів. Судові процеси мали публічний характер і базувалися на принципах Маат, однак відсутність чіткої писемної кодифікації, на відміну від Вавилону, де існували *Закони Хаммурапі*, робила правосуддя в Єгипті менш формалізованим та більш залежним від обставин і волі судді. Водночас, соціальна ієрархія значно обмежувала доступ до суду, надаючи привілейований статус вищим класам, таким як жрецтво та чиновники, тоді як прості громадяни, жінки та раби мали менше можливостей для захисту своїх прав. Жінки могли звертатися до суду з питань шлюбних прав або спадщини, однак часто потребували представника, наприклад, батька чи чоловіка. Раби, як і в Вавилоні, мали мінімальну правосуб'єктність, і їхня участь у судових процесах була можливою лише з дозволу господаря [5].

Таким чином, у порівнянні з Вавилоном, де *Закони Хаммурапі* створювали чітку правову основу для розгляду справ, правосуддя в Єгипті спиралося на звичаєве право та інтерпретацію принципів Маат, що забезпечувало гнучкість судочинства, водночас знижуючи передбачуваність та стабільність правових рішень.

На основі праці М.І. Фінлі «Стародавні греки» яка є авторитетним джерелом для вивчення соціально-політичного життя Стародавньої Греції, розглянемо особливості судової системи Греції, зокрема Афінівської демократії, та відповідно, питання доступу до правосуддя в межах цього історичного контексту. Так, у Стародавній Греції правова система формувалася під впливом соціально-політичного устрою, де провідну роль відігравали демократичні ідеї, особливо в Афінах. На відміну від авторитарних правових систем



Стародавнього Сходу, судочинство в Греції було тісно пов'язане з ідеями народовладдя. Зокрема, в Афінах функціонувала система народних судів, серед яких найважливішим був суд гелієї, що складався з 500 присяжних, які обиралися з числа громадян. Як підкреслює Фінлі, це була одна з ключових особливостей афінської демократії, що дозволяла залучити широкі верстви населення до процесу прийняття судових рішень, забезпечуючи певний рівень доступності правосуддя. Однак доступ до суду був обмежений соціальним статусом та громадянськими правами. Тільки вільні чоловіки-громадяни мали повноцінне право на звернення до суду та участі у судових процесах, що відповідало основним демократичним засадам афінського полісу. Жінки, раби та метеки (іноземці, що мешкали в Афінах) не мали права брати участь у судових засіданнях, за винятком окремих випадків, коли жінка могла виступати в суді через представника — чоловіка або родича. Фінлі підкреслює, що така структура відображала гендерну і соціальну нерівність у доступі до правосуддя, незважаючи на декларовану демократичність політичного устрою. Науковець також особливу увагу приділяв процесам *графе параномон* — публічних обвинувачень проти законопроектів або дій посадових осіб, які порушували встановлені правові норми. Останнє дозволяло громадянам брати участь у контролі над законодавчою діяльністю, що на думку Фінлі, було важливим елементом демократичного устрою Афін. У порівнянні з правовими системами Стародавнього Сходу, такими як Вавилон з його *Законами Хаммурані*, афінська система мала більш демократичний характер і базувалася на активній участі громадян у судових процесах. Однак відсутність професійного судочинства та залежність від громадянських присяжних робили афінське правосуддя менш передбачуваним і більш залежним від суб'єктивних рішень. Фінлі підкреслює, що хоча афінська модель судочинства і була новаторською для свого часу, вона також мала свої недоліки, зокрема через соціальну нерівність і вплив політичних факторів на прийняття судових рішень [6].

Варто також додати, що римське право є одним із найбільш впливових правових феноменів, що сформували основу для багатьох сучасних правових систем. Воно не лише кодифікувало правові норми, а й створило чіткі правила судочинства, які використовуються донині в різних правових традиціях, включаючи європейську континентальну систему права. Так, Закони XII таблиць (451–450 рр. до н.е.) вважаються першим писемним кодексом римського права, який заклав фундаментальні норми для регулювання суспільних відносин. Вони були розроблені на основі вимог плебеїв, які прагнули встановити рівні права з патриціями, вимагаючи публічного доступу до правових норм. Текст Закону XII таблиць був викарбуваний на бронзових табличках і виставлений у центрі Риму для загального ознайомлення, що забезпечувало принцип публічності та доступності правових норм для всіх вільних громадян [7].



Незважаючи на демократичний характер публічного доступу до норм Закону XII таблиць, реальний доступ до суду залежав від статусу особи в римському суспільстві. Повноправними учасниками судового процесу могли бути лише вільні громадяни (*cives*), які мали юридичну суб'єктність. Останнє включало як патриціїв, так і плебеїв, хоча останні мали обмежені можливості через свій соціальний статус. Раби та жінки не мали повної правоздатності й не могли самостійно звертатися до суду, оскільки їхня правосуб'єктність була обмеженою. Жінки мали змогу брати участь у судових процесах лише через представника — чоловіка або опікуна. Дане положення, відтак відображало патріархальні цінності римського суспільства, де жінка вважалася підпорядкованою чоловікові, а її права в основному залежали від сімейних зв'язків. Римське право, особливо після кодифікації Законів XII таблиць, започаткувало розвиток цивільного процесу, який включав дві основні стадії: *in iure* (перед магістратом) та *apud iudicem* (перед суддею). На першій стадії магістрат вирішував, чи має справа законні підстави для розгляду, а на другій суддя (*iudex*) виносив рішення на основі представлених доказів. До того ж, одним із важливих принципів римського судочинства був принцип *jus scriptum* — застосування писаних норм права, що робило процес прозорим і передбачуваним. Це відрізняло римське правосуддя від правових систем Сходу, де судові рішення часто базувалися на звичаєвому праві або волі правителя [8].

**Висновки.** Таким чином, в межах даної наукової статті було досліджено обмеження права на доступ до правосуддя через призму концепції правової стратифікації, яка виступає важливим інструментом для дослідження історичної нерівності у доступі до правових інститутів. В історичних правових системах Стародавнього світу та Античності доступ до суду був нерівномірно розподілений, що визначалося соціальним статусом, майновим становищем та гендерною нерівністю. Відтак, поняття «правова стратифікація» дозволяє виявити, як судова система того часу не лише відображала соціальну ієрархію, але й активно сприяла її закріпленню.

З'ясовано, що у стародавніх суспільствах (Вавилон, Стародавній Єгипет, Греція та Рим) правова суб'єктність залежала від становища особи у суспільстві. Привілейовані верстви мали значно ширші можливості для захисту своїх прав через суд, тоді як жінки, раби та іноземці стикалися з численними обмеженнями у доступі до правосуддя. Це підтверджує, що судові системи ранніх цивілізацій служили інструментом збереження соціальної ієрархії, а не забезпечення справедливого розгляду справ.

Таким чином, розгляд історичних моделей правової стратифікації допомагає зрозуміти витoki сучасних концепцій рівності перед законом та розширює розуміння еволюції правових систем. Проведений аналіз підтверджує, що процес формування принципу рівного доступу до правосуддя був поступовим і складним та лише з розвитком правових державних інститутів та





закріпленням міжнародних правових стандартів у ХХ столітті з'явилися реальні передумови для досягнення цього принципу.

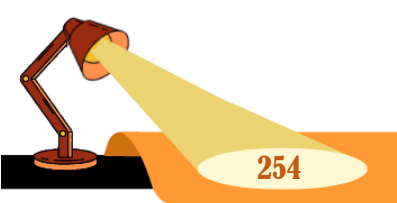
Отже, концепція правової стратифікації дозволяє не лише дослідити історичний аспект нерівного доступу до суду, але й відстежити тенденції у формуванні сучасного розуміння права на доступ до правосуддя. Важливим є подальше дослідження цього феномену в контексті сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією та впровадженням нових технологій у правову систему, що може як покращити, так і поглибити існуючу правову нерівність.

#### **Література:**

1. Рахманов О.А. Соціальна стратифікація і класова структура суспільства: навчально-методичний комплекс. К.: КНЕУ, 2011. 21 с.
2. George E. Vincent. The Laws of Hammurabi. *American Journal of Sociology*. Vol. 9, No. 6. 1904. Pp. 737- 754.
3. Nicolaas J. van Blerk. The emergence of law in ancient Egypt: The role of Maat. *Fundamina*. № 24 (1). 2018. P. 60-68.
4. Finley M.I. The Ancient Greeks. Penguin Publisher. 1987. 204 p.
5. The Project Gutenberg eBook of The Twelve Tables. URL: <https://www.gutenberg.org/cache/epub/14783/pg14783.html>
6. Paul J. du Plessis. Borkowski's Textbook on Roman Law. Oxford University Press. 2020. 440 p.

#### **References:**

1. Rakhmanov, O.A. (2011). Sotsialna stratyfikatsiia i klasova struktura suspilstva: navchalno-metodychnyi kompleks [Social Stratification and Class Structure of Society: Educational-Methodical Complex]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
2. Vincent, G.E. (1904). The Laws of Hammurabi. *American Journal of Sociology*. 9(6), 737-754. [in English].
3. van Blerk, N. J. (2018). The emergence of law in ancient Egypt: The role of Maat. *Fundamina*, 24(1). 60-68. [in English].
4. Finley, M.I. (1987). The Ancient Greeks. Penguin Publisher. [in English].
5. Project Gutenberg. (n.d.). The Twelve Tables. Retrieved from [<https://www.gutenberg.org/cache/epub/14783/pg14783.html>](<https://www.gutenberg.org/cache/epub/14783/pg14783.html>) [in English]
6. du Plessis, P.J. (2020). Borkowski's Textbook on Roman Law. Oxford University Press. [in English]





УДК 314.7:341.43

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-255-267](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-255-267)

**Муравйова Ірина Анатоліївна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного, фінансового та банківського права, ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-8206-2640>

**Муравйов Кирило Володимирович** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного, фінансового та банківського права, ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-4422-4116>

**Неофіта Дмитро Богданович** студент, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0001-8412-3654>

## МІЖНАРОДНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРАВОВОЇ РЕГУЛЯЦІЇ МІГРАЦІЇ ТА БІЖЕНЦІВ: НОВІТНІ ВИКЛИКИ І ТЕНДЕНЦІЇ

**Анотація.** Під час дослідження теми міграції було встановлено, що це суспільне явище розвивалось разом із суспільством, оскільки люди завжди знаходилися у пошуках кращого. Зокрема, було встановлено що поняття «мігрант» не є тотожним поняттю «біженець», а поняття «особа яка потребує тимчасового захисту» також не може бути ототожнено із зазначеними поняттями. Водночас дослідження особливостей правового регулювання міграції у світі, дало чітке розуміння, що європейські країни здатні реагувати на критичні міграційні процеси. Однак, підвищення міграційного навантаження на країни, які приймають шукачів захисту створило потребу в перегляді правил для мігрантів і прийняття нових нормативно-правових актів, які запровадять нові умови міграційних механізмів. Так, під час дослідження дано оцінку Пакту про міграцію і притулок, який розроблений та ухвалений європейськими партнерами у 2024 році. Цей документ визначає новітні підходи у регулюванні міграційних процесів, запроваджує нові правила ідентифікації і реєстрації осіб які, шукають прихистку, а також визначає справедливий розподіл міграційного навантаження між приймаючими країнами.

Також проведене дослідження охопило і національні правові підходи у регулюванні питання міграції. Зокрема, було дано загальну оцінку ключовим нормативно-правовим актам які регулюють питання міграції в Україні. Було







встановлено, що окрім зовнішньої міграції, яка в Україні існувала завжди, від 2014 року в Україні стрімко зростає внутрішня міграція, яка особливо загострилася після початку повномасштабного вторгнення російської федерації у лютому 2022 року. В рамках означеного дослідження оцінено законодавство яке регулює механізми внутрішнього переміщення осіб і ключові стратегії нашої держави у цьому напрямку. Висновком проведеного дослідження стало те, що міграційна привабливість України можлива виключно за умови суспільно-політичної стабільності та створення належного економічного мікроклімату.

**Ключові слова:** внутрішнє переміщення осіб, внутрішня міграція, захист кордонів, державна політика у сфері міграції, міграційна політика, міграція, прихисток, тимчасовий захист.

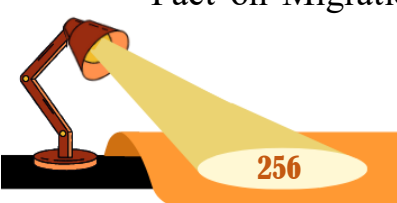
**Muraviova Iryna Anatolyivna** PhD of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative, Financial and Banking Law, PJSC “Higher education institution “Interregional Academy of Personnel Management”, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-8206-2640>

**Muraviov Kyrylo Volodymyrovych** Doctor of Science of Law, Professor, Professor of the Department of Administrative, Financial and Banking Law, PJSC “Higher education institution “Interregional Academy of Personnel Management”, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-4422-4116>

**Neofita Dmytro Bohdanovych** Student, West Ukrainian National University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0001-8412-3654>

## **INTERNATIONAL AND NATIONAL APPROACHES TO THE LEGAL REGULATION OF MIGRATION AND REFUGEES: NEW CHALLENGES AND TRENDS**

**Abstract.** During the study of migration, it was found that this social phenomenon developed together with society. People were always in search of the best. In particular, it was found that the concept of “migrant” is not identical to the idea of “refugee”, and the concept of “person in need of temporary protection” also cannot be identified with the above concepts. At the same time, studying the features of the legal regulation of migration in the world gave a clear understanding that European countries can respond to critical migration processes. However, the increase in the migration burden on countries that accept asylum seekers has created a need to revise the rules for migrants and adopt new regulatory legal acts that will introduce new conditions for migration mechanisms. Thus, the study assessed the Pact on Migration and Asylum, developed and adopted by European partners in





2024. This document defines the latest approaches to regulating migration processes, introduces new rules for identifying and registering asylum seekers, and determines a fair distribution of the migration burden between host countries.

The study also covered national legal approaches to regulating migration. In particular, a general assessment was given to critical regulatory legal acts regulating migration in Ukraine. In particular, it was found that in addition to external migration, which has always existed in Ukraine, internal migration has snowballed in Ukraine since 2014, which has significantly intensified after the start of the full-scale invasion of the Russian Federation in February 2022. In particular, the study assessed the legislation regulating the mechanisms of internal displacement of persons and the key strategies of our state in this direction. The study concluded that the attractiveness of migration in Ukraine is possible only under the condition of socio-political stability and the creation of an appropriate economic microclimate.

**Keywords:** internal displacement of persons, internal migration, border protection, state policy in the field of migration, migration policy, migration, shelter, temporary protection.

**Постановка проблеми.** Міграція завжди була звичним явищем в історичній ретроспективі. Люди завжди шукали кращих умов життя, як кліматичних, так і економічних чи безпекових.

Міграція громадян України за кордон завжди мала місце, однак була пов'язана переважно з економічними чинниками. Низький рівень заробітних плат та економічна неспроможність нашої країни забезпечити громадянам гідні соціальні умови стали каталізатором для пошуку кращого життя в інших країнах. По суті мала місце трудова міграція, яка була цілком контрольованою та зрозумілою. З початком антитерористичної операції на Сході України, наша держава зіштовхнулася з новим явищем, як вимушена міграція та біженство. Така міграція мала місце як у межах країни, так і за кордон. Однак з початком повномасштабного вторгнення неконтрольовані міграційні процеси набули глобального значення, оскільки громадяни України стали не просто мігрантами, а особами які шукають прихистку у інших країнах [1]. Міграційні кризи які останнім часом спостерігаються у різних країнах світу потребують новітнього підходу до їх розв'язання, тому дослідження теми міграції у нинішніх суспільно-політичних умовах набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика такого суспільного явища як міграція та її компоненти є досить обговорюваною у наукових колах. Так, Я. Фенич та П. Мелаш досліджували особливості регулювання процедури надання притулку мігрантам [2]. Водночас, О. Кисельова окреслила відмінність між поняттями «мігрант» та «біженець», а також дала окреме визначення тимчасовому статусу, який отримують шукачі притулку за спрощеними процедурами. Крім того, авторка дала окрему оцінку



Конвенції про статус біженців 1951 року, яка є основоположним документом при формуванні національних міграційних правил [3]. Дослідження В. Посмітної підтвердило, що національне законодавство України не містить чіткого визначення поняття «мігрант», однак застосування цього слова міститься у багатьох нормативних актах України [4]. Стан нормативно-правового забезпечення міграційних процесів в Україні досліджувала К. Ізбаш [5]. При цьому М. Білан та С. Мельничук, досліджуючи державну міграційну політику в умовах глобальних викликів, дійшли висновку про те, що законодавство України потребує удосконалення, адже громадяни, які виїхали за межі України, почнуть повертатися, коли у державі буде економічна стабільність і пануватиме верховенство права [6].

**Мета статті** полягає в дослідженні особливостей міжнародного та національного нормативно регулювання міграційної політики. Для досягнення поставленої мети слід оцінити нормативні документи, які регулюють означене питання у синергії з науковою думкою щодо їх застосування.

**Виклад основного матеріалу.** У чинному законодавстві України не існує чіткого визначення поняття «міграція» чи «мігрант», однак вказане поняття використовується в багатьох нормативних документах у загальному вигляді. Зокрема, у частині предметної сфери реалізації повноважень органів державної влади головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах міграції, зокрема і протидії нелегальній міграції, є Міністерство внутрішніх справ. У той час як Міністерство економіки України забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері трудової міграції. Більш зрозумілим є визначення поняття «міграції» у наукових колах, де воно розглядається як соціальне явище, що залежить від економічних, соціальних, політичних, демографічних чи безпекових умов, може мати хаотичний, неконтрольований характер і полягає в територіальному переміщенні громадян, як у межах однієї країни, так і за її межі [4].

Досить часто поняття «мігрант» і «біженець» ототожнюють. Однак, у юридичній площині існує різниця між цими термінами, нерозуміння якої призводить до юридичних неточностей та проблем під час оформлення захисту.

Тож, поняття міграції є загальним, та охоплює різний спектр чинників які на неї впливають, у той час, «біженство» є більш вузьким поняттям. Основоположним міжнародним документом, який визначає статус біженців, є Конвенція про статус біженців 1951 року. Мігранти, які набувають статус біженця, мають розширений спектр гарантій і можуть на нього розраховувати у 145 країнах, які ратифікували згадану вище конвенцію. При цьому особа, яка перетнула кордон та просить захисту, не може отримати статус біженця якщо проти неї є обґрунтовані звинувачення у скоєнні діянь, що суперечать



принципам Організації Об'єднаних Націй (ООН), зокрема, якщо така особа вчинила окремі тяжкі неполітичні злочини: військові, злочини проти миру та людяності тощо. Зазначена Конвенція вирізняє серед мігрантів з особливим статусом таку категорію як шукачі притулку, або особи, які потребують тимчасового захисту. До таких осіб відносяться шукачі міжнародного захисту, заяви яких про присвоєння статусу біженця ще перебувають на розгляді [3].

Якщо більш детально дослідити питання тимчасового захисту, то ще з 20 липня 2001 року у Європі діє Директива ЄС 2001/55/ЄС<sup>1</sup> про тимчасовий захист, саме цей документ є основоположним при наданні тимчасового захисту шукачам притулку. Однак, попри те, що Директива була прийнята ще у 2001 році, вперше її було активовано Рішенням Ради ЄС 2022/382 від 4 березня 2022 року<sup>2</sup> саме для українців. Цей документ діятиме до березня 2025 року із можливістю продовження.

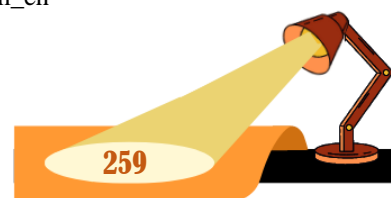
Таке рішення європейських партнерів стало безпрецедентним проявом підтримки українського народу. Положення вказаної Директиви стимулює національні системи країн-членів щодо надання прихистку шукачам притулку та забезпечення основоположними правами, зокрема правом на освіту, медичну допомогу, працю тощо. По суті тимчасовий захист є перехідним етапом у отриманні біженства, за умови що людина прагне лишитися у країні ЄС на більш тривалий час. Слід зазначити, що поняття тимчасового захисту не є категорією міжнародного права. По суті тимчасовий захист це невідкладні дії приймаючої держави у випадку масового та неконтрольованого напливу людей, які тікають зі своєї країни у пошуках безпечних умов проживання. Тож, система тимчасового захисту є механізмом швидкого надання колективного захисту з окремими соціальними гарантіями, зокрема і в частині проживання. Водночас, статус біженця породжує для мігранта індивідуальне право на міжнародний захист, а тому отримання такого статусу займає тривалий час та особливі адміністративні процедури [1; 2; 7].

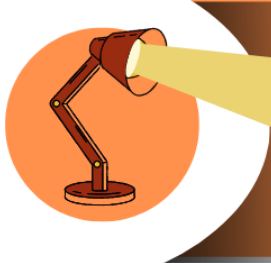
Країни-члени Європейського Союзу понад вісім років перебували у складному діалозі, щодо нових міграційних правил у Європі. Кінцевим результатом таких переговорів стало прийняття Європейським парламентом і Радою Європи Пакту про міграцію і притулок 10 квітня 2024 року<sup>3</sup>. Вказаний документ вміщує у собі вісім законів, які покликані зменшити кількість мігрантів, прискорити процедури надання притулку, створення однакових процедур, передумов та розподілу міграційного навантаження між країнами-членами. Автори Пакту передбачили гнучкі й адаптивні можливості та правила для країн-членів, оскільки міграція не є сталим явищем, вона може бути як помірною, так і перевантажувати національні системи.

<sup>1</sup> Council Directive 2001/55/EC, <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj>

<sup>2</sup> Council Implementing Decision (EU) 2022/382 of 4 March 2022, [https://eur-lex.europa.eu/eli/dec\\_impl/2022/382/oj](https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2022/382/oj)

<sup>3</sup> [https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/pact-migration-and-asylum\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/pact-migration-and-asylum_en)





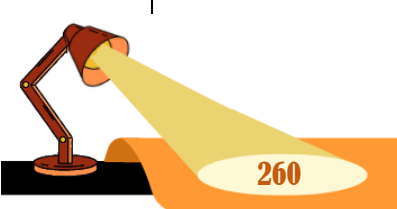
Потреба в нових міграційних правилах зумовлена і значним зростанням міграції у країни Європи, неоднаковим розподілом напливу мігрантів і нездатністю перенавантажених країн забезпечити належні умови для шукачів притулку. Так, Євростат наводить статистику в понад 1,4 мільйона заявок, які були подані для отримання притулку в країнах ЄС у 2023 році. При цьому від початку повномасштабного вторгнення агресора територію України, Європейським Союзом було надано прихисток більше як 4 мільйонам громадян України. Такі тенденції в Європі зумовили потребу в посиленні кордонів та створенні більш прозорих і справедливих правил надання притулку в країнах ЄС [8].

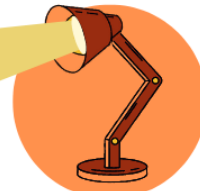
В таблиці 1 можемо узагальнено основні компоненти новітньої міграційної політики Європейського Союзу.

Таблиця 1.

**Чинники міграційної політики та надання притулку згідно Пакту**

<b>Чинник</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Безпека зовнішніх кордонів	Запроваджуються нові правила реєстрації та ідентифікації осіб, які в'їжджають до країни Європейського Союзу, зокрема заплановано ввести медичні перевірки громадян. Діюча система Євродок (Eurodac) буде удосконалена та міститиме у собі дані щодо мігрантів з їх чіткою ідентифікацією, зокрема засобами використання біометричних даних. Передбачаються ефективні механізми процедур перевірки мігрантів, та у разі наявності нелегальної складової, швидкі протоколи повернення їх на батьківщину. Також, передбачаються форс-мажорні процедури, за яких підтримка і фінансування відбуваються дуже швидко.
Міграційні квоти	Мігранти які прибули з країни з позитивною квотою у питаннях надання притулку, матимуть змогу отримати притулок швидше засобами звичайних процедур. При цьому швидка депортація з зовнішніх кордонів ЄС відбуватиметься за спрощеними системами щодо осіб яким буде відмовлено у наданні тимчасового захисту.
Стрімкі та дієві процедури	Пакт спрощує процедури для визначення держави відповідальної за надання притулку, у той час як наявний кваліфікаційний регламент підсилює можливості міжнародного захисту та визначає межі прав та обов'язків бенефеціарів. Поруч з цими процедурами забезпечуються основоположні соціальні гарантії для шукачів притулку, засобами забезпечення належних умов життя.
Міжнародні зобов'язання	Окремі питання у Пакті досі перебувають у дискусії, але передбачається ймовірно їх введення згодом. Так, до прикладу, країни, які не бажають приймати мігрантів, повинні будуть виплачувати грошові компенсації або надавати певне обладнання та персонал до приймаючих країн. Нині серед таких країн Угорщина, але країни-члени шукають засоби простимулювати такі країни до солідарної участі в міграційних процесах.





Продовження таблиці 1

1	2
Забезпечення солідарності та відповідальності, розподіл навантаження	Також пакт унормовує окремі фінансові процедури. Так, через спеціальні фонди Європейського Союзу або ж агентства, здійснюються відрахування та компенсації відповідальності, що гарантує оперативну підтримку. Також норми Пакту визначають особливості вторинного переміщення, згідно з якими шукачі притулку повинні звернутися із заявою на міжнародний захист у країні ЄС, куди вони вперше прибули (як правило межуюча країна з тією, яку покидають) і залишатися там, доки не буде визначено країну, яка відповідатиме за таке звернення.
Вбудовування міграції у міжнародне партнерство	Пактом визначено одним з пріоритетів посилення міжнародної взаємодії у питаннях боротьби з нелегальною міграцією. Зокрема пропонується створення платформ для розв'язання проблеми міжнародного працевлаштування. Не дивлячись на такі добрі наміри органів ЄС міжнародні громадські організації побачили у таких діях звуження прав шукачів захисту, зокрема окремі прискорені процедури позбавлятимуть можливості мігрантів скористатися правовою допомогою. Також, побоювання полягають у можливості подальшої легалізації відмови у наданні притулку. Тож, у перспективі тим, хто дійсно потребуватиме захисту, ймовірно будуть відмовляти у ньому.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 8].

Отже, європейські країни намагаються навести лад у неконтрольованій міграції та одночасно знизити навантаження на економіки найбільш привабливих країн для міграції.

Україна як учасниця міжнародної спільноти також ратифікувала низку міжнародних конвенцій, які є основою прав мігрантів. Так, Україна є учасницею Конвенції щодо статусу апатридів та Конвенції про скорочення безгромадянства, Конвенції про статус біженців 1951 року, Міжнародної конвенції про захист прав всіх трудящих-мігрантів та членів їх сімей 1990 року тощо, зазначені конвенції є основою формування міжнародних міграційних процесів з урахуванням національних стандартів.

Серед національного законодавства можемо виокремити такі нормативно-правові акти.

- *Конституція України*. Основний закон, який гарантує основоположні права та свободи людини і громадянина. Так, право на свободу пересування та вибір місця проживання відноситься до ключових конституційних прав, гарантованих державою. Однак, в умовах правового режиму воєнного стану це конституційне право для громадян України зазнало обмежень.

- *Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства»*. Вказаним законом урегульовано правовий статус іноземців та осіб без громадянства в Україні. Зокрема визначено особливості в'їзду та





виїзду з країни, транзит через територію України також урегульований даним законом. Крім того він також визначає особливості отримання посвідки на тимчасове та постійне проживання, а іноземці можуть віднайти механізми забезпечення своїх прав під час перебування на території України.

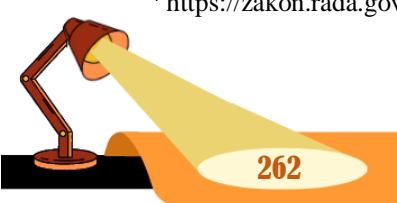
- *Закон України «Про імміграцію».* Він визначає умови і порядок імміграції в Україну іноземців та осіб без громадянства, зокрема визначає механізми отримання дозволів на імміграцію або тимчасове проживання, встановлює квоти на імміграцію, визначає підстави для відмови у наданні дозволу на імміграцію та скасування наданих дозволів. Особливості оскарження рішень з питань імміграції також урегульовані цим нормативним актом.

- *Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту».* Визначає механізми правового регулювання визнання особи біженцем або ж особою, яка потребує додаткового або тимчасового захисту, зокрема, порядок подачі заяви на присвоєння статусу біженця. Закон встановлює умови, за яких особа не може бути визнана біженцем чи особою, яка потребує додаткового захисту, або ж втратити такий статус. Також, у законі визначено джерела покриття витрат на тимчасовий захист іноземців.

- *Кодекс законів про працю України.* Кодекс регулює визначає питання трудових прав іноземців та осіб без громадянства в Україні [9].

Нині Україна не є привабливою країною для міграції і пошуку тимчасового притулку, оскільки є країною, громадяни якої потребують захисту. Тож, якщо оцінювати національне законодавство, то найбільш помічним нині є Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII<sup>4</sup> (далі Закон № 1706-VII) який регулює питання внутрішньої міграції громадян. Потреба в його прийнятті виникла у 2014 році, коли почалася масова міграція громадян України зі Сходу нашої держави до більш безпечних регіонів. Відповідно до приписів цього закону в Україні виникла нова соціальна група — внутрішньо переміщені особи (далі ВПО). Відповідно до згаданого закону «внутрішньо переміщеною особою є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру». Тобто по суті це громадяни, які стали вимушеними мігрантами всередині своєї країни.

<sup>4</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>





- Закон №1706-VII передбачає для ВПО:
- забезпечення гарантій дотримання прав і свобод;
  - забезпечення захисту від примусового переміщення, або повернення на покинуту територію;
  - ведення обліку ВПО;
  - ведення електронної бази ВПО;
  - реєстрація тимчасового місця проживання ВПО;
  - забезпечення прав та організацію можливостей щодо зайнятості, пенсійного забезпечення, загальнообов'язкового державного соціального страхування;
  - забезпечення виборчих прав внутрішньо переміщених осіб [10].

Також згаданим законом унормовано повноваження органів державної влади у питаннях організації механізмів забезпечення належних умов для ВПО та питання міжнародного співробітництва.

Закон №1706-VII визначає механізми своєчасного реагування держави на міграційні виклики, забезпечення безпечної евакуації ВПО та задоволення ключових гуманітарних потреб, інтеграція ВПО в суспільні процеси на територіях тимчасового перебування тощо. Реалізація таких державних цілей потребує значної консолідації і згуртованості, а також підвищення бюджетних витрат у цьому сегменті. Якщо на першому етапі головним завданням держави є зберегти життя та здоров'я громадян засобами організації безпечної евакуації, то надалі держава має посприяти соціальній адаптації таких осіб на нових місцях та забезпечити їх основні гуманітарні потреби [10; 11].

У цьому контексті державою було розроблено Стратегію державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року<sup>5</sup>, яка визначає особливості реагування держави на внутрішні виклики у питанні організації внутрішнього переміщення. В таблиці 2 представлено основні стратегічні цілі державної політики у питаннях внутрішнього переміщення.

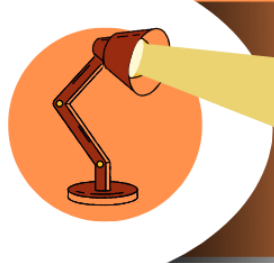
Таблиця 2.

### Стратегічні цілі розв'язання проблем ВПО

1	Мета	Завдання
1	2	3
Стратегічна ціль 1	Спроможність держави у реалізації державної політики, щодо ВПО та вчасного реагування на виклики	<ul style="list-style-type: none"><li>• актуалізація законодавства щодо ВПО;</li><li>• удосконалення електронної бази та можливості обміну з різними реєстрами;</li><li>• постійна оцінка потреб ВПО та запровадження системи швидкого реагування на такі потреби.</li></ul>

<sup>5</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>



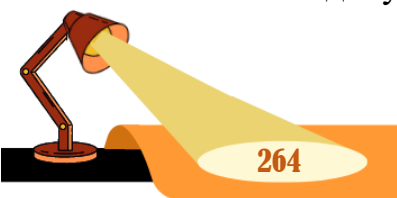


*Продовження таблиці 2*

1	2	3
Стратегічна ціль 2	Безпечне переміщення осіб з небезпечних регіонів з задоволення їх гуманітарних потреб	<ul style="list-style-type: none"><li>• забезпечення державної координації масового переміщення та евакуації;</li><li>• інформування про можливі варіанти евакуації;</li><li>• забезпечення заходів підтримки евакуйованих осіб на територіях тимчасового перебування;</li><li>• гуманітарна координація для евакуйованих осіб;</li><li>• підтримка приймаючих громад.</li></ul>
Стратегічна ціль 3	Адаптація ВПО до нових умов проживання відразу після внутрішнього переміщення	<ul style="list-style-type: none"><li>• створення умов для осіб, які приймають ВПО, щоб вони мали змогу задовольнити базові потреби переміщених;</li><li>• забезпечення соціальної адаптації ВПО відразу після евакуації;</li><li>• врахування критеріїв вразливості, гендерного аспекту та принципу єдності родин при поетапному розселенні ВПО;</li><li>• забезпечення психологічної підтримки та реабілітаційних можливостей;</li><li>• створення умов для працевлаштування та психологічної адаптації ВПО на нових робочих місцях;</li><li>• залучення ВПО до отримання культурних послуг в громадах їх перебування;</li><li>• створення освітнього середовища та забезпечення доступу до освітніх послуг.</li></ul>
Стратегічна ціль 4	Сприяння інтеграції ВПО та підтримка приймаючих територіальних громад	<ul style="list-style-type: none"><li>• створення умов для соціальної інтеграції дітей;</li><li>• забезпечення можливостей для професійного навчання;</li><li>• формуванні фонду тимчасового житла для ВПО;</li><li>• розширення кредитно-інвестиційних механізмів для ВПО;</li><li>• посилення міжрегіональної співпраці;</li><li>• створення консультативних органів та залучення ВПО до процесу прийняття рішень у громадах перебування.</li></ul>
Стратегічна ціль 5	Підтримка ВПО безпечного повернення до покинутого місця проживання	<ul style="list-style-type: none"><li>• запровадження механізмів обліку та компенсації вартості зруйнованого та/або пошкодженого майна;</li><li>• забезпечення інформування щодо доцільності повернення у покинуті місця;</li><li>• планування заходів щодо відновлення зруйнованих регіонів;</li><li>• створення умов для відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів на деокупованих територіях.</li></ul>

*Джерело: узагальнено авторами на основі [12].*

Окрім, зазначеної вище стратегії в Україні розроблена і загальна Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року. Вказаний документ визначає прогнози діяльності держави у досягненні





системних міграційних цілей на основі загальноприйнятих міжнародних стандартів, зокрема щодо запобігання нелегальній міграції, створення належних умов легальної міграції в Україну, забезпечення міжнародного захисту мігрантів, а також адаптації та гармонізації законодавства України до європейського у рамках Угоди про асоціацію [5].

Розуміючи складну міграційну ситуацію, Україна вже сьогодні має розробляти механізми повернення своїх громадян. Однак ключовою причиною для повернення громадян додому стане саме побудова правового економічно стабільного суспільства. У цьому контексті матимуть значення глобальні економічні процеси, такі як глобальна економічна рецесія чи трансформація глобальних економічних систем, які мають безпосередній вплив на світові міграційні процеси та конкретні країни зокрема [6].

**Висновки.** Час від часу економічно розвинені країни світу піддаються міграційним кризам. Люди у пошуках кращих умов життя, обирають найбільш розвинені, демократичні та політично-стабільні держави. З проведеного дослідження вбачається, що підвищення міграційного навантаження на приймаючі країни відбувається саме тоді, коли стаються неконтрольовані масові міграції людей, зумовлені безпековими чинниками.

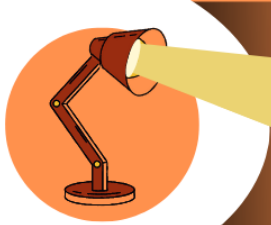
Водночас було встановлено, що міжнародна спільнота має дієві механізми реагування на такі суспільно-політичні виклики, які вдосконалюються та доопрацьовуються враховуючи індивідуальні чинники. Зокрема було встановлено, що процедура отримання тимчасового захисту в приймаючих країнах має спрощену процедуру та надає можливість мігрантам відразу користуватися базовими можливостями для задоволення своїх основних гуманітарних потреб. У той же час, процедура оформлення біженства передбачає набагато складніший юридичний процес, однак і надає більше можливостей таким громадянам. В результаті оцінки національного міграційного законодавства було встановлено, що державою вживаються заходи щодо забезпечення правових механізмів як внутрішньої, так і зовнішньої міграції. Однак ключовим чинником в умовах сьогодення є створення умов для повернення громадян України додому, як внутрішньо переміщених, так і тих, що перебувають за межами України.

Тому враховуючи актуальність теми міграції і глобальні міграційні процеси, які відбуваються в Україні та світі, подальші наукові дослідження матимуть значення в контексті дослідження підґрунтя та механізмів повернення громадян на батьківщину засобами міжнародної взаємодії, за умови покращення безпекових умов.

#### *Література:*

1. Комарницька Г., Ястремська Н., Павленко Н. Вимушена міграція та її вплив на ринок праці в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 6 (24). С. 306–319. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1884> (дата звернення: 12.11.2024).





2. Фенич Я. В. Малеш П. В. Правове регулювання надання притулку та забезпечення прав біженців в Європейському Союзі. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія право.* 2024. № 83, ч. 2. С. 352–357. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.52> (дата звернення: 11.11.2024).

3. Кисельова О. І. Війна в Україні та вимушена міграція як чинник впливу на міграційну політику. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. № 36. С. 137–143. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7751668> (дата звернення: 11.11.2024).

4. Посмітна В. В. Поняття та види мігрантів за національним законодавством України. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 2. С. 661–664. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/158> (дата звернення: 11.11.2024).

5. Ізбаш К. С. Сучасний стан нормативно-правового регулювання міграції в Україні. *Роль та місце правоохоронних органів у розбудові демократичної правової держави: матер. XVI Міжнар. наук.-практ. інт.-конф., м. Одеса, 29 бер. 2024 р. Одеса: ОДУВС, 2019. С. 474–475.* URL: <http://surl.li/rhijlm> (дата звернення: 11.11.2024).

Білан А. М., Мельничук С. М. Державна міграційна політика України в Умовах глобальних викликів: правові питання. *Вісник ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка.* 2023. Вип.2(102). С. 24-31. DOI:10.33766/2524-0323.102.24-34 (дата звернення: 11.11.2024).

6. Білан А. М., Мельничук С. М. Державна міграційна політика України в умовах глобальних викликів правові питання. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка.* 2023. С. 24–31. № 2 (102). С. 24–34. URL: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.102.24-34> (дата звернення: 11.11.2024).

7. Тимчасовий захист чи статус біженця: в чому принципова різниця? *Ліга Закон.* URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210033\\_timchasoviy-zakhist-chi-status-bzhentsya-v-chomu-printsipova-rznitsya](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210033_timchasoviy-zakhist-chi-status-bzhentsya-v-chomu-printsipova-rznitsya) (дата звернення: 11.11.2024).

8. Міграційний пакт: що означає нова політика ЄС щодо притулку? *DW.* URL: <http://surl.li/sarwprv> (дата звернення: 11.11.2024).

9. Правове регулювання міграційних процесів в Україні. *Консультант. Юридичний маркетплейс.* URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/9423> (дата звернення: 11.11.2024).

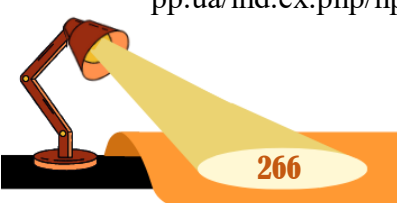
10. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10. 2014 р. № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 11.11.2024).

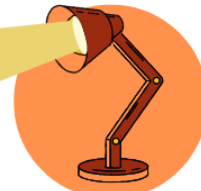
11. Малиновська О., Яценко Л. Вимушена внутрішня міграція в Україні № наслідки та виклики суспільної стійкості. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2024. № 1 (30). С. 10–20 URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46146/1/24moavss.pdf> (дата звернення: 12.11.2024).

12. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2025 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023р. №312-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.11.2024).

### References:

1. Komarnytska, H., Yastremska, N., & Pavlenko, N. (2022). Vymushena mihratsiia ta yii vplyv na rynek pratsi v Ukraini [Forced migration and its impact on the labor market in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, (6(24)), 306–319. Retrived from: <http://perspectives.pp.ua/ind.ex.php/np/article/view/1884> [in Ukrainian].





2. Fenysh, Ya. V., & Malesh, P. V. (2024). Pravove rehuliuвання nadання prytulku ta zabezpechennia prav bizhentsiv v Yevropeiskomu Soiuzi [Legal regulation of the provision of asylum and ensuring the rights of refugees in the European Union]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii pravo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series right*, (83(2)), 352–357. Retrived from: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.52> [in Ukrainian].

3. Kyselova, O. I. (2023). Viina v Ukraini ta vymushena mihratsiia yak chynnyk vplyvu na mihratsiinu polityku [The war in Ukraine and forced migration as a factor influencing migration policy]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series*, (36), 137–143. Retrived from: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7751668> [in Ukrainian].

4. Posmitna, V. V. (2023). Poniattia ta vydy mihrantiv za natsionalnym zakonodavstvom Ukrainy [Concepts and types of migrants according to the national legislation of Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 2, 661–664. Retrived from: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/158> [in Ukrainian].

5. Izbash, K.S. (2024). Suchasnyi stan normatyvno-pravovoho rehuliuвання mihratsii v Ukraini [The current state of legal regulation of migration in Ukraine]. Proceedings from: XVI Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia “Rol ta mistse pravookhoronnykh orhaniv u rozbudovi demokratychnoi pravovoi derzhavy” – *The XVI International Scientific and Practical Internet Conference “The role and place of law enforcement agencies in the development of a democratic legal state”*. (pp. 474–475). Odesa ODUVS. Retrived from: <http://surl.li/rhijlm> [in Ukrainian].

6. Bilan, A. M. & Melnychuk, S. M. (2023). Derzhavna mihratsiina polityka Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv pravovi pytannia [State migration policy of Ukraine in the context of global challenges, legal issues]. *Visnyk Luhanskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka – Bulletin of Luhansk State University of Internal Affairs named after E. Didorenko*, (2(102)), 24–34. Retrived from: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.102.24-34> [in Ukrainian].

7. Liga Zakon. (2022, March 23) *Tymchasovyi zakhyst chy status bizhentsia: v chomu pryntsyypova riznytsia? [Temporary protection or refugee status: what is the fundamental difference?]*. Retrived from: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210033\\_timchasoviy-zakhist-chi-status-bzhentsya-v-chomu-printsypova-rznitsya](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210033_timchasoviy-zakhist-chi-status-bzhentsya-v-chomu-printsypova-rznitsya) [in Ukrainian].

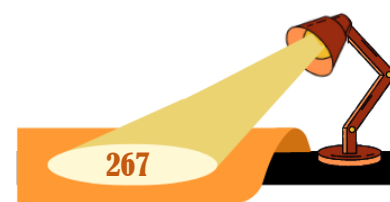
8. Rigert, B. (2024, April 11). *Mihratsiinyi pakt: shcho oznachaie nova polityka YeS shchodo prytulku? [Site – DW. The migration pact: what does the new EU asylum policy mean?]*. DW. Retrived from: <http://surl.li/capwpy> [in Ukrainian].

9. Konsultant. Yurydychnyi marketpleis. (n.d.). *Pravove rehuliuвання mihratsiinykh protsesiv v Ukraini [Legal regulation of migration processes in Ukraine]*. Retrived from: <https://consultant.net.ua/consultant-article/9423> [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy “Pro zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib” [The Law of Ukraine “On Ensuring the Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons”]. (2014). Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> [in Ukrainian].

11. Malynovska, O., & Yatsenko, L. (2024). Vymushena vnutrishnia mihratsiia v Ukraini № naslidky ta vyklyky suspilnoi stiikosti [Forced internal migration in Ukraine — consequences and challenges of social stability.]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, (1(30)), 10–20. Retrived from: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46146/1/24moavss.pdf> [in Ukrainian].

12. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro skhvalennia Stratehii derzhavnoi polityky shchodo vnutrishnoho peremishchennia na period do 2025 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2023–2025 rokakh” [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the approval of the State Policy Strategy on Internal Displacement for the period until 2025 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2023–2025]. (2023). Retrived from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].





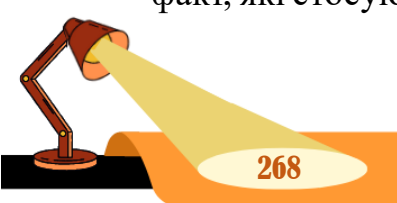
УДК 347.68+347.77

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-268-279](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-268-279)

**Сех Юрій Зіновійович** аспірант, кафедра інтелектуальної власності, інформаційного та корпоративного права, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, тел.: (073) 094-44-95, <https://orcid.org/0009-0002-8540-5201>

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИДАЧІ СВІДОЦТВА ПРО ПРАВО НА СПАДЩИНУ ДО СКЛАДУ ЯКОЇ ВХОДЯТЬ МАЙНОВІ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

**Анотація.** У статті розглядаються особливості видачі свідоцтва про право на спадщину до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності. Важливе місце у спадкуванні майнових прав інтелектуальної власності посідає процедура оформлення права на спадщину, завдяки якій спадкоємці отримують свідоцтво про право на спадщину до складу якої входять майнові права на об'єкти права інтелектуальної власності. Відповідний документ засвідчує юридичну належність успадкованих майнових прав інтелектуальної власності спадкоємцям. Процедура оформлення спадщини до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності складається з низки послідовних кроків та завершується отриманням у нотаріуса свідоцтва про право на спадщину. З метою видачі свідоцтва про право на спадщину нотаріус встановлює коло спадкоємців, факт смерті спадкодавця, час і місце відкриття спадщини, прийняття спадкоємцем спадщини у встановлений законом спосіб, склад спадкового майна, на яке видається свідоцтво про право на спадщину. На підтвердження цих обставин від спадкоємців вимагаються документи, які підтверджують вищевказані факти. Свідоцтво про право на спадщину видається за наявності у спадковій справі всіх необхідних документів. Необхідно зазначити, що видача свідоцтва про право на спадщину може бути відкладена у разі: витребування нотаріусом відомостей або документів від фізичних або юридичних осіб, при цьому строк, на який може бути відкладено видачу свідоцтва про право на спадщину, не може перевищувати одного місяця; необхідності отримання нотаріусом від заінтересованих осіб згоди на подачу спадкоємцем, який пропустив строк для прийняття спадщини, заяви про прийняття спадщини. Окрім того, потрібно зазначити, що нотаріальна дія щодо видачі свідоцтва про право на спадщину на майнові права інтелектуальної власності може бути зупинена також у разі звернення спадкоємця чи іншої заінтересованої особи, яка оспорує право або факт, які стосуються видачі свідоцтва про право на спадщину, до суду. У такому





випадку особа подає нотаріусу обґрунтовану письмову заяву із проханням зупинити видачу свідоцтва до вирішення спору у судовому порядку.

Особливостями видачі свідоцтва про право на спадщину до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності є необхідність врахування строків чинності майнових прав інтелектуальної власності, підтвердження належності майнових прав інтелектуальної власності спадкодавцю на момент відкриття спадщини, множинність спадкоємців чи творців, у випадку спадкування авторських майнових прав.

**Ключові слова:** майнові права інтелектуальної власності, право на спадщину, оформлення спадщини, спадкування майнових прав, свідоцтво про право на спадщину.

**Sekh Yuriy Zinoviiovych** postgraduate student, Department of Intellectual Property, Information and Corporate Law, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, tel.: (073) 094-44-95, <https://orcid.org/0009-0002-8540-5201>

## THE PARTICULARS OF ISSUING THE CERTIFICATE OF RIGHTS INHERITANCE INCLUDING PROPERTY RIGHTS OF INTELLECTUAL PROPERTY

**Abstract.** The article examines the peculiarities of issuing a certificate of inheritance which includes intellectual property rights. The procedure for registration of the right to inheritance plays an important role in inheritance of intellectual property rights, whereby heirs receive a certificate of inheritance which includes property rights to intellectual property objects. The relevant document certifies the legal ownership of the inherited intellectual property rights to the heirs. The procedure for the registration of an inheritance that includes intellectual property rights consists of a number of successive steps and ends with the receipt of a certificate of inheritance from a notary. In order to issue a certificate of inheritance, the notary establishes the circle of heirs, the fact of the testator's death, the time and place of opening the inheritance, the heir's acceptance of the inheritance in the manner prescribed by law, and the composition of the inheritance property for which the certificate of inheritance is issued. To confirm these circumstances, the heirs are required to provide documents confirming the above facts. A certificate of inheritance is issued if the inheritance file contains all the necessary documents. It should be noted that the issuance of a certificate of inheritance may be postponed in the event that a notary requests information or documents from individuals or legal entities, and the period for which the issuance of a certificate of inheritance may be postponed may not exceed one month; the notary needs to obtain consent from the interested parties to the filing of an application for inheritance by an heir who has missed the deadline for acceptance of the inheritance. In addition, it should be noted





that the notarial act of issuing a certificate of inheritance to intellectual property rights may also be suspended if the heir or other interested person disputing the right or fact relating to the issuance of the certificate of inheritance applies to the court. In such a case, the person submits a substantiated written application to the notary with a request to suspend the issuance of the certificate until the dispute is resolved in court.

The peculiarities of issuing a certificate of inheritance that includes intellectual property rights are the need to take into account the validity period of intellectual property rights, confirmation of the ownership of intellectual property rights by the testator at the time of opening the inheritance, the plurality of heirs or creators in the case of inheritance of copyright.

**Keywords:** property rights of intellectual property, right to inheritance, registration of inheritance, inheritance of property rights, certificate of right to inheritance.

**Постановка проблеми.** Спадкове правонаступництво охоплює усі права і обов'язки спадкодавця, які йому належали на момент відкриття спадщини і які не припинилися з його смертю, зокрема, майнові права інтелектуальної власності. Важливе місце у спадкуванні майнових прав інтелектуальної власності займає процедура оформлення права на спадщину, оскільки спадкоємці отримують можливість одержати правовстановлюючий документ – свідоцтво про право на спадщину, яке підтверджує юридичну належність успадкованих майнових прав інтелектуальної власності спадкоємцям.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання спадкування майнових прав інтелектуальної власності неодноразово привертало увагу вітчизняних дослідників, серед яких: Є. Бобонич, М. Карпич, О. Мирон [1], С. Бутнік-Сіверський [2], М. Джуга [3], В. Кохановський [4] та ін. Утім тема видачі свідоцтва про право на спадщину до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності у наявних наукових доробках розглядається лише фрагментарно.

**Мета статті** – розглянути особливості видачі свідоцтва про право на спадщину до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності.

**Виклад основного матеріалу.** Проаналізувавши положення цивільного законодавства України можна дійти висновку, що до майнових прав інтелектуальної власності законодавець відносить право на використання об'єкта права інтелектуальної власності; виключне право дозволяти використання об'єкта права інтелектуальної власності; виключне право перешкоджати неправомірному використанню об'єкта права інтелектуальної власності, в тому числі забороняти таке використання; інші майнові права інтелектуальної власності, встановлені законом (ст. 424 Цивільного кодексу України [5]).





Необхідно зазначити, що спадкування майнових прав інтелектуальної власності здійснюється за загальними правилами спадкування з урахуванням особливостей, що регулюються нормами права інтелектуальної власності. Важливою обставиною, яку необхідно враховувати у разі видачі свідоцтва про право на спадщину на майнові права, є строк чинності майнових прав інтелектуальної власності, оскільки свідоцтво про право на спадщину може бути видано в межах строку чинності майнових прав. Зокрема, майнові права інтелектуальної власності на твір переходять до спадкоємців автора на час, що залишився до закінчення строку їх чинності. При цьому, відповідно до статті 446 Цивільного кодексу України [5] авторське право на твір є чинним з моменту створення твору і діє протягом усього життя автора та 70 років після його смерті. Однак, як влучно зауважується у правовій доктрині, видача свідоцтва про право на спадщину спадкоємцям, які прийняли спадщину, ніяким строком не обмежена [6, с. 73].

Процедура оформлення спадкоємцями майнових прав інтелектуальної власності складається із низки послідовних кроків і завершується отриманням у нотаріуса свідоцтва про право на спадщину із обов'язковим зазначенням, права на який саме об'єкт інтелектуальної власності спадкуються [7, с. 164–165]. З метою видачі свідоцтва про право на спадщину за законом нотаріус перевіряє наявність підстав для закликання до спадкування за законом осіб, які подали заяви про видачу свідоцтва. Доказом родинних та інших відносин спадкоємців зі спадкодавцем є: свідоцтва органів реєстрації актів цивільного стану, повний витяг з реєстру актів цивільного стану громадян щодо актового запису, копії актових записів, копії рішень суду, що набрали законної сили, про встановлення факту родинних та інших відносин. Факт перебування на утриманні підтверджується рішенням суду, що набрало законної сили, про встановлення факту перебування непрацездатної чи неповнолітньої особи на утриманні. Непрацездатність утриманця за віком може бути підтверджена паспортом, свідоцтвом про народження; непрацездатність за станом здоров'я – за пенсійною книжкою або довідкою, виданою відповідним органом медико-соціальної експертизи. Факт проживання спадкоємців однією сім'єю зі спадкодавцем підтверджується рішенням суду, яке набрало законної сили. Якщо один або кілька спадкоємців за законом позбавлені можливості подати документи, що підтверджують наявність підстав для закликання їх до спадкоємства за законом, вони можуть бути за письмовою згодою всіх інших спадкоємців, які прийняли спадщину і подали докази родинних, шлюбних чи інших відносин зі спадкодавцем, включені до свідоцтва про право на спадщину [8].

Необхідно зважати на те, що спадкоємці залучаються до спадкування за законом у порядку черговості. Кожна наступна черга спадкоємців за законом одержує право на спадкування у разі: відсутності спадкоємців попередньої черги; усунення спадкоємців попередньої черги від права на спадкування;



неприйняття спадкоємцями попередньої черги спадщини або відмови від її прийняття. Черговість одержання спадкоємцями за законом права на спадкування може бути змінена нотаріально посвідченим договором заінтересованих спадкоємців, укладеним після відкриття спадщини. Такий договір не може порушувати прав спадкоємця, який не бере у ньому участі, а також спадкоємця, який має право на обов'язкову частку у спадщині. Частки у спадщині кожного із спадкоємців є рівними. Свідоцтво про право на спадщину видається на підставі заяви спадкоємців, які прийняли спадщину, після закінчення шести місяців з дня відкриття спадщини [8].

Разом з тим, оформлення майнових прав на об'єкти права інтелектуальної власності у порядку спадкування, є досить ускладненим, у зв'язку із певними особливостями, тому непоодинокими є випадки, коли нотаріуси відмовляються включати у свідоцтво про право на спадщину права інтелектуальної власності за різних причин [4, с. 48]. Варто відзначити, що спадкоємці, оформляючи своє право на спадщину, досить часто не приділяють уваги майновим авторським і суміжним правам спадкодавця, надаючи значення лише оформленню прав на нерухоме майно, земельні ділянки, транспортні засоби й інші цінні матеріальні блага, що в майбутньому ускладнює доведення спадкоємцями факту успадкування цих прав при їх майбутній практичній реалізації [2, с. 45].

Під час спадкування майнових прав інтелектуальної власності, досить часто, виникають ситуації множинності спадкоємців і потрібно відрізнити спадкування декількома спадкоємцями майнових прав інтелектуальної власності від об'єктів нерухомого майна. У даному випадку варто звернути увагу на Постанову КЦС ВС від 8 травня 2019 року у справі № 646/1750/17. Суд зазначає, що законодавець не пов'язує спільну належність прав інтелектуальної власності із правовим режимом спільної власності, оскільки вона є притаманною для речових відносин. Відповідно, потрібно звернути увагу, що у такій ситуації права підлягають спадкуванню спільно. Також суд акцентує, що питання про можливість визначення часток спадкоємців може ставитися лише щодо одержання передбаченої законом справедливої винагороди за використання твору.

Окрім того бувають ситуації спадкування спільних майнових прав, розглянемо спадкування спільних авторських майнових прав. Відповідно до статті 428 ЦК України, де зазначена конструкція спільності прав інтелектуальної власності, право інтелектуальної власності, яке належить кільком особам спільно, може здійснюватися за договором між ними. Науковці поділяють такі права на подільні, у разі можливості визначення самостійної частки автора у сумісній спільній діяльності та на неподільні майнові права. Відповідно перед наданням свідоцтва про право на спадщину на авторські майнові прав потрібно з'ясувати чи було укладено договір між співавторами, у



разі відсутності договору, авторське право на твір, створений у співавторстві, належить всім співавторам. Надалі потрібно з'ясувати строки чинності авторських майнових прав. У разі спадкування спільних авторських майнових прав, спадкування здійснюється після смерті кожного із співавторів спадкоємцями відповідного співавтора.

При видачі свідоцтва про право на спадщину нотаріус обов'язково перевіряє: факт смерті спадкодавця, час і місце відкриття спадщини, наявність підстав для закликання до спадкоємства, прийняття спадкоємцем спадщини у встановлений законом спосіб, склад спадкового майна, на яке видається свідоцтво про право на спадщину. На підтвердження цих обставин від спадкоємців вимагаються документи, які підтверджують вказані факти. Свідоцтво про право на спадщину видається за наявності у спадковій справі всіх необхідних документів [8].

Проте спадкоємець (спадкоємці) в разі неможливості надання усіх необхідних документів та, як наслідок, відсутності можливості отримати свідоцтво про право на спадщину, вправі звернутися до суду із вимогою про визнання права інтелектуальної власності на твір у порядку спадкування. В разі доведення спадкоємцем свого права у порядку спадкування не свідоцтво про право на спадщину, а рішення суду буде документом, що засвідчує перехід у спадщину майнового права автора [1; с. 56]. Так, 16 жовтня 2023 року Рівненський районний суд Рівненської області, розглянувши у відкритому судовому засіданні в залі судових засідань Рівненського районного суду Рівненської області цивільну справу про визнання права власності на спадкове майно, встановив: 10 травня 2023 року до Рівненського районного суду Рівненської області звернулась ОСОБА\_1 (далі – позивач) із позовною заявою до ОСОБА\_2 (далі – відповідач) про визнання права власності на спадкове майно – майнові права інтелектуальної власності на твори автора ОСОБА\_3, а саме на літературні твори. У позовній заяві позивач стверджує, що підставою для відмови приватним нотаріусом Рівненського районного нотаріального округу Рівненської області Ю. Скоромною у видачі їй свідоцтва про право на спадщину за законом на майнові права на твори ОСОБА\_3 стала відсутність необхідних документів (свідоцтва про реєстрацію авторського права на твори і рішення про реєстрацію договору), які потрібні для вчинення нотаріальної дії, оскільки твори її померлого сина не були зареєстровані до його смерті. Як вбачається з матеріалів справи, 13 березня 2023 року ОСОБА\_1 звернулась до приватного нотаріуса Рівненського районного нотаріального округу Рівненської області Ю. Скоромної із заявою про видачу їй свідоцтва про право на спадщину за законом на майнові права на твори ОСОБА\_3. Однак, постановою про відмову у вчиненні нотаріальної дії від 13 березня 2023 року №57/02–31, приватний нотаріус Рівненського районного нотаріального округу Рівненської області Ю. Скоромна відмовила ОСОБА\_1 у видачі свідоцтва про





право на спадщину за законом на майнові права на твори. Постанова про відмову у вчиненні нотаріальної дії обґрунтована тим, що свідоцтво про право на спадщину видається за наявності у спадковій справі всіх необхідних документів (пункт 4.12 глави 10 розділу II Порядку вчинення нотаріальних дій нотаріусами України), до яких в даному випадку належать свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір і рішення про реєстрацію договору, який стосується права автора на твір. Однак в померлого ОСОБА\_3 відсутні свідоцтва про реєстрацію авторського права на твори і рішення про реєстрацію договору. Необхідні документи (свідоцтва про реєстрацію авторського права на твори і рішення про реєстрацію договору), які потрібні для вчинення нотаріальної дії, у заявника відсутні. Судом встановлено, що єдиним спадкоємцем ОСОБА\_3 є його матір – позивач у даній справі.

Оскільки у померлого ОСОБА\_3 та його спадкоємця – позивача у справі відсутні свідоцтва про реєстрацію авторського права на твори і рішення про реєстрацію договору, які потрібні для вчинення нотаріальної дії, у зв'язку з чим нотаріусом відмовлено ОСОБА\_1 у видачі свідоцтва про спадщину на майнові права на вказані твори, суд дійшов висновку про обґрунтованість даного позову та наявності підстав для його задоволення у повному обсязі [9].

Вищевказане рішення є досить цікавим з точки зору аналізу вимоги звернення до суду, оскільки відповідно до практики Верховного Суду, можливо вимогу потрібно було формулювати «про визнання права інтелектуальної власності на твір у порядку спадкування», окрім того, в рішенні відображено актуальну проблему щодо видачі свідоцтв про право на спадщину на авторські майнові права, яка полягає у досить частій відсутності державної реєстрації авторського права на твір. Під час такої ситуації у нотаріальній практиці зазвичай відмовляють у вчиненні нотаріальної дії, однак, непоодинокими є випадку застосування нотаріусами презумпції авторства, що безперечно підтримується автором статті, оскільки така практика має позитивний вплив та дозволяє спадкоємцям уникнути необхідності звернення до суду.

Відповідно, з метою покращення правового регулювання порядку спадкування авторських майнових прав із урахуванням специфіки правової природи майнових прав інтелектуальної власності та проблемних аспектів оформлення спадщини на майнові права інтелектуальної власності, потрібно доповнити додатковим пунктом Главу 10 «Видача свідоцтв про право на спадщину» Порядку вчинення нотаріальних дій нотаріусами України [7]:

«Пункт 6 «Видача свідоцтва про право на спадщину, до складу якої входять майнові права на об'єкти права інтелектуальної власності»:

пп. 6.1. Видача свідоцтва про право на спадщину на авторські майнові права, проводиться нотаріусом після подання документів чи об'єктів, що підтверджують належність авторських майнових прав спадкодавцю (свідоцтво про державну реєстрацію авторського права на твір, договір щодо розпорядження





авторськими майновими правами, договір укладений з організацією колективного управління, примірник твору, виражений в об'єктивній формі із зазначенням автора тощо)».

Необхідно зазначити, що у разі оскарження постанови про відмову у вчиненні нотаріальної дії, нотаріуса зазначають як відповідача. Вирішуючи такий спір, суд досліджує як матеріальні, так і нотаріальні процесуальні правовідносини, де другі виникають на підставі перших та задля забезпечення їх реалізації [3; с. 160]. У випадку спору про право, суд може залучити нотаріуса до участі у справі як третю особу, що відповідає судовій практиці Верховного Суду.

Потреба звернутися до суду може виникнути також у випадку оформлення спадщини та видачі свідоцтва про право на спадщину, якщо спадкування відбувається у порядку спадкової трансмісії. Так, у цивільній справі №202/2278/17 [10] спадкоємець-трансмiтент за життя видав нотаріально посвідчену довіреність, на підставі якої його представник звернувся до нотаріальної контори із заявою про видачу свідоцтва про право на спадщину після смерті спадкодавця (матері трансмітента), однак постановою державного нотаріуса було відмовлено у вчиненні нотаріальної дії (видачі свідоцтва про право на спадщину) через пропуск строків для прийняття спадщини. У зв'язку із цим позивачі-трансмiссари як спадкоємці першої черги просили визначити їм додатковий строк для подання заяви про прийняття спадщини в порядку спадкової трансмісії після смерті трансмітента, який у зв'язку з онкологічним захворюванням не встиг прийняти спадщину після смерті його матері. Тобто в наведеній справі спір виник щодо пропуску строку для прийняття спадщини спадкоємцями першої черги за законом, за обставин, коли трансмітент уповноважив нотаріально посвідченою довіреністю трансміссара вчинити дії щодо прийняття спадщини. На цій підставі трансміссарам було встановлено додатковий строк для прийняття спадщини через поважність причин пропуску строків для прийняття спадщини трансмітентом, який виявив чіткий намір її прийняти.

Видача свідоцтва про право на спадщину може бути відкладена у разі: витребування нотаріусом відомостей або документів від фізичних або юридичних осіб, при цьому строк, на який може бути відкладено видачу свідоцтва про право на спадщину, не може перевищувати одного місяця; необхідності отримання нотаріусом від заінтересованих осіб згоди на подачу спадкоємцем, який пропустив строк для прийняття спадщини, заяви про прийняття спадщини згідно з вимогами частини другої статті 1272 Цивільного кодексу України [5]. За обґрунтованою письмовою заявою заінтересованої особи, яка звернулася до суду, та на підставі отриманого від суду повідомлення про надходження позовної заяви заінтересованої особи, яка оспорує право або факт, про посвідчення якого просить інша заінтересована особа, вчинення





нотаріальної дії зупиняється до вирішення справи судом [8].

Важливо також зазначити, що свідоцтво про право на спадщину видається на ім'я всіх спадкоємців або за їх бажанням кожному з них окремо. У свідоцтві про право на спадщину до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності визначаються такі положення:

підстава набуття права спадкування спадщини до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності (закон, заповіт, обов'язкова частка, підпризначення, заповідальний відказ);

прізвище, ім'я, по батькові спадкодавця-власника майнових прав інтелектуальної власності і дата його смерті;

прізвище, ім'я, по батькові спадкоємця майнових прав інтелектуальної власності;

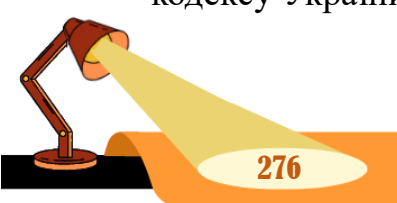
прізвища всіх інших спадкоємців, які закликані до спадкування, із зазначенням отримуваних ними часток від спадщини;

перерахувати спадкове майно майнові права інтелектуальної власності, право спадщини на які оформляється;

можливе зазначення частки майнових прав інтелектуальної власності, належну конкретному спадкоємцю.

**Висновки.** Отже, можна підсумувати, що процедура оформлення спадщини до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності складається з низки послідовних кроків та завершується отриманням у нотаріуса свідоцтва про право на спадщину.

Видача свідоцтва про право на спадщину може бути відкладена у разі: витребування нотаріусом відомостей або документів від фізичних або юридичних осіб, при цьому строк, на який може бути відкладено видачу свідоцтва про право на спадщину, не може перевищувати одного місяця; необхідності отримання нотаріусом від заінтересованих осіб згоди на подачу спадкоємцем, який пропустив строк для прийняття спадщини, заяви про прийняття спадщини. За обґрунтованою письмовою заявою заінтересованої особи, яка звернулася до суду, та на підставі отриманого від суду повідомлення про надходження позовної заяви заінтересованої особи, яка оспорує право або факт, про посвідчення якого просить інша заінтересована особа, вчинення нотаріальної дії зупиняється до вирішення справи судом. Спадкуванню підлягають не об'єкти права інтелектуальної власності, а майнові права інтелектуальної власності, до яких законодавець відносить право на використання об'єкта права інтелектуальної власності; виключне право дозволяти використання об'єкта права інтелектуальної власності; виключне право перешкоджати неправомірному використанню об'єкта права інтелектуальної власності, в тому числі забороняти таке використання; інші майнові права інтелектуальної власності, встановлені законом (ст. 424 Цивільного кодексу України).





Потрібно звернути увагу, що спадкування майнових прав інтелектуальної власності здійснюється за загальними правилами спадкування з урахуванням особливостей, що регулюються нормами права інтелектуальної власності. Важливою обставиною, яку необхідно враховувати у разі видачі свідоцтва про право на спадщину на майнові права, є строк чинності майнових прав інтелектуальної власності. Окрім вищевказаного, до особливостей видачі свідоцтва про право на спадщину до складу якої входять майнові права інтелектуальної власності, на які необхідно звернути увагу, є необхідність підтвердження належності майнових прав інтелектуальної власності спадкодавцю на момент відкриття спадщини, множинність спадкоємців чи творців, у випадку спадкування авторських майнових прав.

З метою покращення правового регулювання порядку спадкування авторських майнових прав із урахуванням специфіки правової природи майнових прав інтелектуальної власності, а також для розширення документів для підтвердження належності спадкодавцю авторських майнових прав, потрібно доповнити додатковим пунктом Главу 10 «Видача свідоцтв про право на спадщину» Порядку вчинення нотаріальних дій нотаріусами України:

«Пункт 6 «Видача свідоцтва про право на спадщину, до складу якої входять майнові права на об'єкти права інтелектуальної власності»:

пп. 6.1. Видача свідоцтва про право на спадщину на авторські майнові права, проводиться нотаріусом після подання документів чи об'єктів, що підтверджують належність авторських майнових прав спадкодавцю (свідоцтво про державну реєстрацію авторського права на твір, договір щодо розпорядження авторськими майновими правами, договір укладений з організацією колективного управління, примірник твору, виражений в об'єктивній формі із зазначенням автора тощо)».

#### **Література:**

1. Бобонич Є. Ф., Карпич М. К., Мирон О. М. Спадкування майнових прав інтелектуальної власності на сорти рослин в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 54–56.

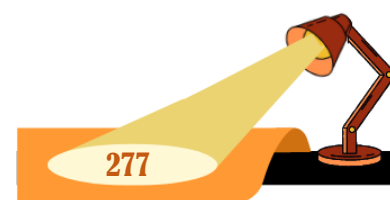
2. Бутнік-Сіверський С. Оформлення права на спадщину, до складу якої входять авторські та суміжні права. *Підприємництво, господарство і право*. 2011. №10. С. 42–45.

3. Джуга М. В. Спір про право за позовом про оскарження нотаріальних дій чи відмови в їх вчиненні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. №5. С. 155–162.

4. Кохановський В. Особисті немайнові права авторів винаходів, корисних моделей та промислових зразків та спадкування майнових прав на об'єкти патентного права. *De Iure*. 2024. №1. С. 42–50.

5. Цивільний кодекс України: закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/435-15> (дата звернення: 10.11.2024).

6. Кухарев О. Є. Формування складу спадщини після смерті автора: на перетині спадкового та авторського права. *Актуальні проблеми держави і права*. 2024. Вип. 101. С. 72–80.





7. Проблеми цивільного права та процесу: тези доп. учасників наук. практ. конф., присвяч. 95-й річниці від дня народження Пушкіна О. А. (Харків, 22 травня 2020 р.)/МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ; Харків. обласний осередок Всеукр. громад. орг. «Асоціація цивілістів України». Харків: ХНУВС; Панов, 2020. 385 с.

8. Порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами України: Наказ Міністерства юстиції України від 22.02.2012 № 296/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0282-12#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

9. Категорія справи № 570/2373/23: Цивільні справи (з 01.01.2019); Справи позовного провадження; Справи у спорах, що виникають із відносин спадкування, з них; за законом. *Єдиний державний реєстр судових рішень*: веб-сайт. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/114341574> (дата звернення: 10.11.2024).

10. Постанова Верховного Суду від 08 липня 2020 року, судова справа №202/2278/17. *Єдиний державний реєстр судових рішень*: веб-сайт. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/90329523> (дата звернення: 10.11.2024).

### References:

1. Bobonych, Ye. F., Karpich, M. K., & Myron, O. M. (2021). Spadkuvannia mainovykh prav intelektualnoi vlasnosti na sorty roslyn v Ukraini [Inheritance of Intellectual Property Rights for Plant Varieties in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, (2), 54–56. [In Ukrainian].

2. Butnik-Siverskyi, S. (2011). Oformlennia prava na spadshchynu, do skladu yakoi vkhodiat avtorski ta sumizhni prava [Formalizing the Right to Inherit Including Copyright and Related Rights]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, Economy, and Law*, (10), 42–45. [In Ukrainian].

3. Dzhuga, M. V. (2024). Spir pro pravo za pozovom pro oskarzhennia notarialnykh dii chy vidmovy v yikh vchynenni [Dispute on the Right for a Claim to Challenge Notarial Actions or Refusals]. *Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo» – Analytical and Comparative Jurisprudence*, (5), 155–162. [In Ukrainian].

4. Kokhanovskyi, V. (2024). Osobysti nemainovi prava avtoriv vynakhodiv, korysnykh modelei ta promyslovykh zrazkiv ta spadkuvannia mainovykh prav na obiekty patentnoho prava [Personal Non-Property Rights of Inventors, Utility Models, and Industrial Designs and Inheritance of Property Rights on Patent Objects]. *De Iure*, (1), 42–50. [In Ukrainian].

5. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy: zakon Ukrainy vid 16.01.2003 No. 435-IV [Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 435-IV from January 16, 2003]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/435-15> [In Ukrainian].

6. Kukharev, O. Ye. (2024). Formuvannia skladu spadshchyny pislia smerti avtora: na peretyni spadkovoho ta avtorskoho prava [Formation of the Inheritance after the Author's Death: At the Intersection of Inheritance and Copyright Law]. *Aktualni problemy derzhavy i prava – Actual Problems of State and Law*, (101), 72–80. [In Ukrainian].

7. Problemy tsyvilnoho prava ta protsesu: tezy dop. uchasnykiv nauk. – prakt. konf., prysviach. 95-y richnytsi vid dnia narodzhennia Pushkina O. A. (Kharkiv, 22 travnia 2020 r.)/MVS Ukrainy, Kharkivskiy nats. un-t vnutr. sprav; Kharkivskiy oblasnyi osередok Vseukr. hromad. orh. «Asotsiatsiia tsyvilistiv Ukrainy» [Problems of Civil Law and Procedure: Abstracts of Participants of the Scientific-Practical Conference Dedicated to the 95th Anniversary of Pushkin O. A.'s Birth (Kharkiv, May 22, 2020)]. Kharkiv: KhNUVS; Panov. [In Ukrainian].

8. Poriadok vchynennia notarialnykh dii notariusamy Ukrainy: Nakaz Ministerstva yustytzii Ukrainy vid 22.02.2012 No. 296/5 [Procedure for Performing Notarial Actions by Notaries of Ukraine: Order of the Ministry of Justice of Ukraine No. 296/5 from February 22, 2012]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0282-12#Text> [In Ukrainian].



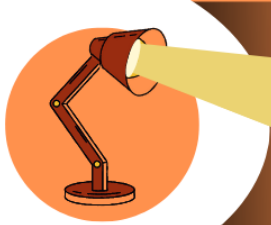


9. Katehoriia spravy No. 570/2373/23: Tsyvilni spravy (z 01.01.2019); Spravy pozovnoho provadzhennia; Spravy u sporakh, shcho vynykaiut iz vidnosyn spadkuvannia, z nykh; za zakonom [Case Category No. 570/2373/23: Civil Cases (since January 1, 2019); Claim Proceedings; Cases on Inheritance Disputes]. *Yedynyi derzhavnyi reiestr sudovykh rishen – Unified State Register of Court Decisions*. Retrieved from <https://reustr.court.gov.ua/Review/114341574> [In Ukrainian].

10. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 08 lypnia 2020 roku, sudova sprava No. 202/2278/17 [Supreme Court Ruling from July 8, 2020, Court Case No. 202/2278/17]. *Yedynyi derzhavnyi reiestr sudovykh rishen – Unified State Register of Court Decisions*. Retrieved from <https://reustr.court.gov.ua/Review/90329523> [In Ukrainian].







УДК 347.941

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-280-291](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-280-291)

**Татулич Ірина Юріївна** кандидат юридичних наук, доцент кафедри процесуального права, юридичного факультету, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, тел.: (050) 963-96-93, <https://orcid.org/0000-0003-0482-8174>

## ОСОБЛИВОСТІ ДОКАЗУВАННЯ В АПЕЛЯЦІЙНОМУ ПРОВАДЖЕННІ

**Анотація.** У статті автор досліджує особливості доказування в апеляційному провадженні. Підкреслено, що апеляційне оскарження і перевірка рішень та ухвал суду першої інстанції, що не набрали законної сили, як процесуальна гарантія захисту прав, свобод та інтересів учасників справи та осіб, які не брали участі у справі, зміцнення законності і виконання завдань цивільного судочинства досягаються реалізацією ними права на оскарження судових актів і перевіркою судом апеляційної інстанції їх законності й обґрунтованості шляхом повторного розгляду справи.

Зазначено, що під час розгляду справи в апеляційному порядку апеляційний суд перевіряє законність і обґрунтованість рішення суду першої інстанції в межах доводів апеляційної скарги та вимог, заявлених у суді першої інстанції. Окрім того, уточнено, що апеляційний суд досліджує докази, які судом першої інстанції були досліджені з порушенням встановленого порядку або в дослідженні яких було неправомірно відмовлено, а також нові докази, неподання яких до суду першої інстанції було зумовлено поважними причинами.

На підставі аналізу норм діючого процесуального законодавства, зроблено висновок про уточнення та доповнення статті 367 ЦПКУ щодо конкретизації критеріїв поважності причин неподання доказів до суду першої інстанції. Виділено випадки дослідження нових доказів судом апеляційної інстанції. Акцентовано увагу на позицію та завдання судді щодо поданих особою нових доказів. Уточнено дії судді-доповідача у порядку підготовки справи до апеляційного розгляду.

Доведено участь представника (адвоката) в суді апеляційної інстанції, яка сприятиме як особі, так і судові у належному та об'єктивному здійсненню процедури перегляду судових рішень.

Зроблено висновок, що апеляційне провадження є однією з форм контролю за діяльністю судів першої інстанції вищим судом, який перевіряє законність та обґрунтованість прийнятих ними рішень та ухвал, що не набрали законної сили. Наявність такого виду провадження дає можливість захистити





порушені, невизнані або оспорювані права, свободи чи інтереси фізичних осіб, права та інтереси юридичних осіб, інтереси держави шляхом попередження набуття законної сили незаконними рішеннями та ухвалами суду.

**Ключові слова:** цивільне судочинство, докази, доказування, суд першої інстанції, суд апеляційної інстанції, учасники справи, судове рішення, ухвали суду.

**Tatulych Iryna Yuriyivna** Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Procedural Law at Faculty of Law, Chernivtsi National University named after Yury Fedkovych, Chernivtsi, tel.: (050) 963-96-93, <https://orcid.org/0000-0003-0482-8174>

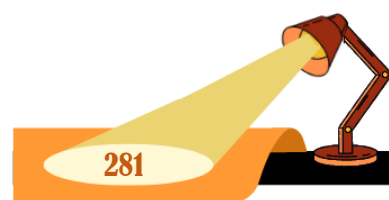
## FEATURES OF PROVING IN APPEAL PROCEEDINGS

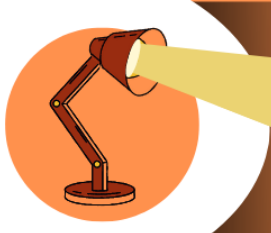
**Abstract.** In the article, the author examines the peculiarities of proving in appeal proceedings. It is emphasized that the appeal and review of the decisions and rulings of the court of first instance, which have not gained legal force, as a procedural guarantee of the protection of the rights, freedoms, and interests of the participants in the case and persons who did not participate in the case, the strengthening of legality and the fulfillment of the tasks of civil justice are achieved by implementing them the right to challenge judicial acts and the review of their legality and reasonableness by the retrial of the case in the court of appeal.

It is noted that during the consideration of the case in the appellate procedure, the court of appeal checks the legality and reasonableness of the decision of the court of first instance within the limits of the arguments of the appeal and the requirements stated in the court of first instance. In addition, it was specified that the court of appeal examines the evidence that was reviewed by the court of first instance in violation of the established procedure or the examination of which was unlawfully refused, as well as new evidence, the failure of which was not presented to the court of first instance due to valid reasons.

Based on the analysis of the norms of the current procedural legislation, a conclusion was made about clarifying and supplementing Article 367 of the Civil Procedural Code regarding the specification of the criteria for the seriousness of the reasons for not submitting evidence to the court of first instance. Cases of investigation of new evidence by the appellate court are highlighted. Attention is focused on the judge's position and tasks regarding the latest evidence submitted by the person. The actions of the judge-rapporteur in the procedure of preparing the case for appellate consideration have been clarified.

The participation of a representative (lawyer) in the court of appeal has been proven to help both the person and the court in the due and objective implementation of the procedure for reviewing court decisions.



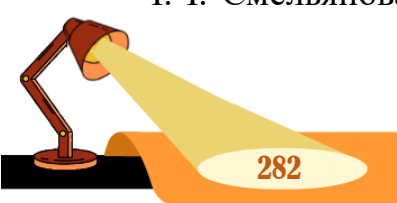


It was concluded that the appellate proceedings are one of the forms of control over the activity of the courts of first instance by the higher court, which checks the legality and reasonableness of the decisions and resolutions that have not entered into legal force. The existence of this type of proceeding makes it possible to protect violated, unrecognized, or contested rights, freedoms, or interests of individuals, rights, and interests of legal entities, and interests of the state by preventing the acquisition of legal force by illegal decisions and court orders.

**Keywords:** civil proceedings, evidence, proving, the court of first instance, court of appeal, participants in the case, court decision, court rulings.

**Постановка проблеми.** Важливою гарантією забезпечення законності та обґрунтованості судових рішень, інструментом досягнення однакового застосування судами правових норм під час вирішення цивільних справ, механізмом захисту порушених, невизнаних, оспорюваних прав, свобод та інтересів учасників справи, а також осіб, які не брали участі у справі, якщо суд вирішив питання про їх права, свободи, інтереси та (або) обов'язки – є апеляційне та касаційне оскарження судових рішень в цивільному судочинстві. Конституція України у ст. 129 закріплює як одну із засад судочинства – забезпечення права на апеляційний перегляд справи та у визначених законом випадках – на касаційне оскарження судового рішення. Крім того, даний принцип отримав своє закріплення і в галузевому законодавстві (п. 8, 9 ч. 3 ст. 2 Цивільного процесуального кодексу України (далі – ЦПКУ) [1]. Не допускається касаційне оскарження судового рішення суду першої інстанції без його перегляду в апеляційному порядку (ч. 2 ст. 17 ЦПКУ). Отож, в судовій практиці можливі два шляхи перевірки судових рішень: 1) перегляд судових рішень, що не набрали законної сили (апеляційне провадження); 2) перегляд судових рішень, які набрали законної сили, у виключних випадках (касаційне провадження та перегляд судових рішень за виключними обставинами). Одним із найбільш поширених у сучасному цивільному судочинстві способів оскарження судових рішень, які не набрали чинності, в суді вищої інстанції було і залишається апеляційне провадження. В той час як касаційне провадження реалізується в судовій практиці рідше, оскільки містить так звані касаційні фільтри. Так в ч. 3 ст. 389 ЦПКУ закріплено перелік процесуальних документів, які не підлягають касаційному оскарженню. Тому дослідження питань, пов'язаних з апеляційним провадженням було і залишається одним із актуальних у науці цивільного процесуального права.

**Ступінь наукової розробки.** Питання, пов'язані із правовою природою апеляційного провадження, розкриття його ознак, особливостей проведення стадій, повноваження апеляційного суду, досліджувалися в працях багатьох науковців та вчених-процесуалістів, зокрема, таких як: С. В. Васильєв, К. В. Гусаров, І. І. Ємельянова, О. Захарова, І. М. Ілюпол, В. М. Коротун, Д. Д. Луспеник,





І. Ю. Мірошников, Н. М. Савчин, В. І. Теремецький, О. М. Трач, С. Я. Фурса, Д. Ю. Цихоня, П. І. Шевчук, М. Й. Штефан, М. М. Ясинок Разом з тим, потребують наукового дослідження та вивчення ряд питань, які можуть впливати на особливості розгляду та вирішення справ у порядку апеляційного провадження, одним з яких є інститут доказування.

**Мета статті.** З урахування викладеного, метою статті є дослідження особливостей доказування в апеляційному провадженні.

**Виклад основного матеріалу.** Апеляційне провадження – це додаткова гарантія відновлення порушених, невизнаних або оспорюваних прав, свобод чи інтересів осіб. Кожній особі має гарантуватися право на перегляд її справи судом апеляційної інстанції з питань щодо правильності установлення фактів і застосування права [2]. Цілком підтримуємо позицію І. Ю. Мірошникова, який зазначає, що українському апеляційному провадженню притаманні такі процесуальні особливості: перевірка судового рішення як із фактичного, так і з формально-юридичного поглядів, що передбачає: а) розширену систему підстав для зміни або скасування судових рішень; б) можливість апеляційної інстанції на умовах, зазначених в законі, повторно дослідити обставини, установлені в ході судового провадження, і досліджувати докази, що не досліджувалися судом першої інстанції; в) можливість суду апеляційної інстанції у випадках, передбачених законом, прийняти своє рішення, повністю або частково змінивши рішення або ухвалу суду першої інстанції; г) об'єкт перевірки – діяльність судів першої інстанції (судові рішення, які не набрали законної сили) на предмет законності, обґрунтованості й справедливості; д) широке коло суб'єктів права на апеляційне оскарження [3, С. 252].

Аналізуючи норми процесуального законодавства, робимо висновок, що доказування в суді апеляційної інстанції, безумовно, спрямоване на підтвердження незаконності та необґрунтованості рішення суду першої інстанції. Разом з тим, воно розпочинається для учасників справи вже зі стадії відкриття апеляційного провадження. Часто на практиці трапляються випадки, які дають можливість особі, у випадку пропуску строку апеляційного оскарження, подати до суду заяву на його поновлення та, відповідно, докази на підтвердження поважності причин пропущеного строку. В протилежному випадку, суд відмовляє у відкритті апеляційного провадження (ч. 4 ст. 357 ЦПКУ). Незалежно від поважності причин пропуску строку на апеляційне оскарження суд апеляційної інстанції відмовляє у відкритті апеляційного провадження у разі, якщо апеляційна скарга подана після спливу одного року з дня складення повного тексту судового рішення, крім випадків: 1) подання апеляційної скарги особою, не повідомленою про розгляд справи або не залученою до участі в ній, якщо суд ухвалив рішення про її права, свободи, інтереси та (або) обов'язки. Виходить, особі в такому випадку слід з'ясувати як і якими доказами їй довести той факт, що їй не повідомлено було про судові

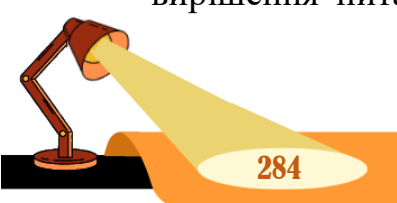




засідання в суді першої інстанції і рішення суду вплинуло на її права, свободи та інтереси. Наприклад, непоодинокими в судовій практиці такі питання можливі у справах у справах про виселення, щодо спадкування майна, поділу спільної сумісної чи часткової власності, поділу земельної ділянки тощо; 2) пропуску строку на апеляційне оскарження внаслідок виникнення обставин непереборної сили (ч. 2 ст. 358 ЦПКУ). При цьому, якщо з приводу першого винятку не виникає жодних питань, то стосовно другого, хотілося б зупинитися і з'ясувати, які ж це обставини? Законодавцем вживається даний термін, але його сутність не розкрито в ЦПКУ. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне уточнити зміст цього терміну, адже від цього буде залежати перелік доказової бази, яку особа буде зобов'язана пред'явити до суду. До обставин непереборної сили слід віднести: повінь, землетрус, шторм, цунамі, інші стихійні лиха; епідемії; пожежі, вибухи; страйки, саботаж та інші зупинки на виробництві; оголошена чи неоголошена війна, революція, масові безпорядки тощо. Незалежно від того, чи дані обставини тривалі чи короткострокові, вони можуть впливати на реалізацію особою своїх прав, зокрема, права на судовий захист [4, С. 695].

Доказування, на думку вітчизняного вченого-процесуаліста М. М. Ясинка, на рівні суду першої інстанції носить змішаний характер, оскільки здійснюється як безпосередньо, так і заочно та основі лише письмового доведення правової позиції апелянта до суду апеляційної інстанції. В той же час, доказування носить обмежувальний характер як за рахунок спрощеного позовного провадження, так і за рахунок меж змісту апеляційної скарги [5, С. 341].

Очевидним є той факт, що пред'явлення нових доказів до суду апеляційної інстанції є проявом принципу змагальності та безпосередності, оскільки учасники повинні довести обставини, які мають значення для справи. Так, спільним інститутом як у суді першої інстанції, так і в апеляційному суді є право учасників справи подати відзив на апеляційну скаргу, яким учасники мають змогу заперечувати обставини справи, пред'являючи нові докази до суду. Однак, якщо в суді першої інстанції таким спеціальним правом наділений виключно відповідач, то в суді апеляційної інстанції дане право може бути реалізовано учасниками справи (позивачем, відповідачем, третіми особами, органами та особами, яким законом надано право звертатися до суду в інтересах інших осіб). На це звертає увагу у своїй праці О. М. Трач, вважаючи, що на нові докази, причини їх неподання до суду першої інстанції, можливе посилення у відзиві на апеляційну скаргу. Вказані твердження впливають із таких основних принципів судочинства, як змагальність, рівність сторін. Однак, як слушно продовжує автор, у ст. 360 ЦПКУ, яка визначає вимоги до вказаного процесуального документа, відсутня вказівка на це. У зв'язку з цим, її положення потребують уточнення. Результати вирішення питання про поважність причин неподання доказів визначають,





впливають на комплекс процесуальних дій, що вчинятимуться на стадії судового розгляду, її зміст [6, С. 67].

Окрім принципу змагальності в суді апеляційної інстанції реалізується основоположний принцип цивільного судочинства – диспозитивності, відповідно до якого учасники справи вільно розпоряджаються своїми правами на власний розсуд (ст. 364 ЦПКУ). Прикладом цього є право особи, яка подала апеляційну скаргу доповнити (наведення нових аргументів та міркувань, нових мотивів скарги, подання додаткових доказів, уточнення норм матеріального чи процесуального права) чи змінити її (заміна особою існуючих положень іншими); відкликати (особа переконалася в тому, що перегляд рішення не змінить ту чи іншу ситуацію, у неї немає достатніх доказів та аргументів для підтвердження своїх вимог та заперечень); відмовитися від неї (особа дійшла висновку про недоцільність оскарження рішення суду першої інстанції).

Під час провадження суді апеляційної інстанції, суддя-доповідач у порядку підготовки справи до апеляційного розгляду здійснює ряд процесуальних дій, спрямованих на концентрацію доказового матеріалу, зокрема: а) *з'ясовує обставини, на які посилаються учасники справи як на підставу своїх вимог і заперечень* (п. 3 ч. 1 ст. 365 ЦПКУ); б) *з'ясовує, які обставини визнаються чи заперечуються учасниками справи* (п. 4 ч. 1 ст. 365 ЦПКУ). При цьому суд має виходити з норм матеріального права та доказів, які подаються сторонами на їх підтвердження; в) *вирішує питання щодо поважності причин неподання доказів до суду першої інстанції* (п. 5 ч. 1 ст. 365 ЦПКУ). Причому, якщо суд дійде висновку про важність причин неподання доказів, а суд першої інстанції їх не врахував, суддя апеляційної інстанції має сприяти особі у їх витребуванні та поданні. Так, на жаль, непоодинокими є випадки, коли суди першої інстанції обмежують сторін у кількості заявлених свідків, яких слід допитати; відмовляють у призначенні та проведенні експертизи, обґрунтовуючи це достатньою кількістю поданих доказів; відмовляють у направленні судових доручень; не залучають інших учасників судового процесу та ін.; г) *за клопотанням сторін та інших учасників справи вирішує питання про виклик свідків, призначення експертизи, витребування доказів, судових доручень щодо збирання доказів, залучення до участі у справі спеціаліста, перекладача* (п. 6 ч. 1 ст. 365 ЦПКУ). Вказані процесуальні дії реалізуються суддею відповідно до правил, встановлених главою 3 розділу III ЦПКУ – «Підготовче провадження».

В першу чергу, апелянт має довести в чому полягає незаконність та необґрунтованість рішення суду першої інстанції, посилаючись тільки на ті докази, які були предметом судового дослідження в суді першої інстанції. Проте із вказаного правила випливає виняток, сутність якого зводиться до того, що апелянт може додати додаткові докази до апеляційної скарги,



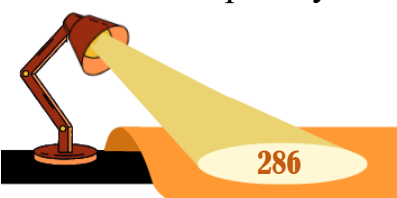


заявивши клопотання про їх приєднання, якщо такі докази він не міг подати до суду першої інстанції з причин, що об'єктивно не залежали від нього (ч. 3 ст. 367 ЦПКУ). Це, до прикладу, може бути: хвороба особи, що підтверджується виписками з історії хвороби, довідкою лікаря; тимчасове відрадження, доказом якого може бути наказ про відрадження, білети; військовий стан; перебування на військовій службі, доказом чого може бути військовий квиток та ін. Тобто, нові докази можуть досліджуватися в суді апеляційної інстанції лише у разі, якщо їх неподання до суду першої інстанції було зумовлено поважними причинами.

Тому суддею апеляційної інстанції повинні з'ясовуватись та уточнюватись питання: чи реалізовувалися судом першої інстанції інститути забезпечення доказів, витребування доказів, тимчасове вилучення доказів? Яку роль виконував суд першої інстанції у сприянні учасникам судового процесу в реалізації ними їх прав та обов'язків? Якщо після з'ясування вказаних питань суддя дійде висновку, що в учасників були труднощі у збиранні та поданні доказів до суду, чи вважатиме, що неподання учасниками доказів мало місце з поважних причин, він сприятиме особі у реалізації вказаних питань та задовольнятиме клопотання такого змісту.

Таким чином, основне завдання суду апеляційної інстанції – встановити виняткові випадки подання нових обставин справи та нових доказів на їх підтвердження; надати оцінку доводам та запереченням учасників справи щодо прийняття нових доказів; навести аргументовані мотиви прийняття таких доказів. Про прийняття та дослідження нових доказів, як і відмову в їх прийнятті, апеляційний суд зобов'язаний мотивувати свій висновок в ухвалі при обговоренні заявленого клопотання. Даний висновок зробив Верховний Суд у складі колегії суддів Першої судової палати Касаційного цивільного суду (Постанова Верховного Суду від 24 липня 2024 року у справі № 646/857/18 (провадження № 61-5330св24)). Отже, суд повинен в мотивувальній частині судового рішення обґрунтувати, в чому саме полягає «винятковість» долученого доказу. Порухення цієї процесуальної норми в деяких випадках може стати підставою для скасування судом касаційної інстанції рішень судів апеляційної інстанції та залишення в силі рішення суду першої інстанції.

Звідси, на наш погляд, ч. 3 ст. 367 ЦПКУ потребує уточнення та доповнення, оскільки закріплені на законодавчому рівні критерії не містять достатньо чітких вимог, що, як наслідок, з одного боку, створює передумови для зловживання сторонами своїми процесуальними правами, а з іншого – позбавляє можливості учасника процесу підтвердити певними доказами свою позицію. Тому вказана норма має містити чіткі загальні правила щодо недопустимості подачі нових доказів до суду апеляційної інстанції та конкретизувати винятки з даного правила.



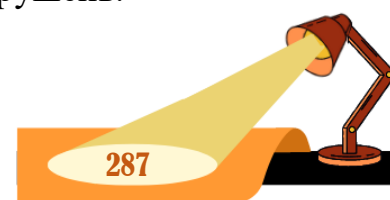


На думку Верховного Суду, апеляційний суд може встановлювати нові обставини, якщо їх наявність підтверджується новими доказами, що мають значення для справи (з урахуванням положень про належність і допустимість доказів), які особа не мала можливості подати до суду першої інстанції з поважних причин, доведених нею. І в разі надання для дослідження таких нових доказів інші особи, які беруть участь у справі, мають право висловити свою думку щодо них як у запереченні на апеляційну скаргу, так і в засіданні суду апеляційної інстанції (Постанови Верховного Суду від 5 жовтня 2020 року у справі № 607/2905/18, від 11 вересня 2020 року у справі № 608/687/19).

Такі загальні та оціночні терміни, які на жаль, часто вживаються в діючому процесуальному законодавстві, призводять до протилежних ситуацій під час прийняття та дослідження нових доказів в суді апеляційної інстанції: від надмірного формалізму та відмову в їх прийнятті до прийняття нових доказів від учасників справи безпосередньо під час судового засідання, з порушенням процедури подання доказів, визначеної ст. 83 ЦПКУ, не перевіряючи належним чином причин неподання їх до суду першої інстанції. Тому не зайвою є конкретизація причин неподання доказів до суду першої інстанції «що об'єктивно не залежали» від учасника справи. Адже особа, яка подає нові докази до суду апеляційної інстанції, могла зловживати своїми правами, недобросовісно користуватися правами в суді першої інстанції, свідомо утримувати в себе докази, з метою затягування процесу у справі.

У Постанові ПВСУ № 12 від 24 жовтня 2008 р. «Про судову практику розгляду цивільних справ в апеляційному порядку» закріплено, що дослідження нових доказів провадиться, зокрема, у таких випадках:

- якщо докази існували на час розгляду справи судом першої інстанції, але особа, яка їх подає до апеляційного суду, з поважних причин не знала й не могла знати про їх існування;
- докази існували на час розгляду справи в суді першої інстанції і учасник процесу знав про них, однак з об'єктивних причин не міг подати їх до суду;
- додаткові докази, які витребувалися раніше, з'явилися після ухвалення рішення судом першої інстанції;
- суд першої інстанції неправомірно виключив із судового розгляду подані учасником процесу докази, що могли мати значення для вирішення справи;
- суд першої інстанції необґрунтовано відмовив учаснику процесу в дослідженні доказів, що могли мати значення для вирішення справи (необґрунтовано відмовив у призначенні експертизи, витребуванні доказів, якщо їх подання до суду для нього становило певні труднощі тощо);
- наявні інші поважні причини для їх неподання до суду першої інстанції у випадку відсутності умислу чи недбалості особи, яка їх подає, або вони не досліджені судом унаслідок інших процесуальних порушень.



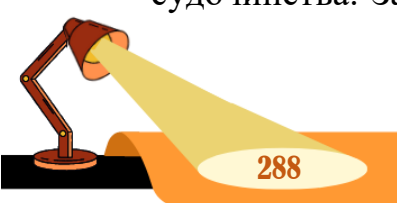




Зауважимо, що у доктрині цивільного процесуального права існують дві моделі апеляції: повна і неповна. Аналізуючи норми ЦПКУ, вбачаємо, що у нас змішана форма апеляційного провадження. Підтвердженням цього є право учасників справи пред'являти до суду апеляційної інстанції нові факти та докази, які не були предметом дослідження в суді першої інстанції. Тому суд апеляційної інстанції, діючи за правилами повної апеляції, не повертає справу на новий розгляд до суду першої інстанції, а розглядає справу і ухвалює рішення по суті (постанову). Крім того, за неповної апеляції – суд апеляційної інстанції наділений правом повернути справу до суду першої інстанції на новий розгляд.

Хочемо звернути увагу, на той момент, що існування двох видів апеляції на національному рівні, зокрема пред'явлення до суду нових обставин справи, нових фактів та доказів на їх підтвердження, успішно буде реалізоване за допомогою надання особі кваліфікованої правової допомоги. Так, діючий ЦПКУ передбачає в деяких нормах можливість участі в суді апеляційної інстанції представника, а саме, ч. 3 ст. 356 ЦПКУ, п. 1 ч. 4 ст. 356 ЦПКУ. Це означає, що у особи є право на правову допомогу і в суді апеляційної інстанції, зокрема користуватися послугами представника (адвоката). І це очевидно, адже реалізувати всі передумови права на звернення до суду, написати грамотно апеляційну скаргу, зібрати належні, допустимі, достовірні докази, реалізувати інші процедури та інститути під час апеляційного оскарження (відзив на апеляційну скаргу, приєднання до апеляційної скарги, відмова позивача від позову, мирова угода, виступ під час розгляду справи судом апеляційної інстанції, оскарження постанов апеляційного суду та ін.) будь-якому пересічному громадянину, який юридично необізнаний буде вкрай важко. Наведені вище повноваження представника у цивільному процесі не є вичерпними та в комплексі мають бути використані з метою досягнення результату, спрямованого на набуття, поновлення та захист порушених інтересів клієнта. В основу зазначених процесуальних дій представником має бути покладено доскональне знання всіх обставин справи, обґрунтована правова оцінка позиції клієнта та позиції суду в оскаржуваному рішенні, власні висновки щодо його законності.

Більше того, участь представника, в свою чергу, дасть можливість уникнути ряду ускладнень, які можуть виникати в суді апеляційної інстанції: залишення апеляційної скарги без руху, повернення апеляційної скарги, відмова у відкритті апеляційного провадження, закриття апеляційного провадження та ін. Вказане вище дає можливість стверджувати, що участь в суді представника на боці будь-якої сторони провадження сприятиме оперативності вирішення справи, реалізації основних принципів цивільного процесу, що, в свою чергу, забезпечить виконання мети та завдань цивільного судочинства. Загальновідомо, що участь представника у цивільному процесі





може бути зумовлена як неможливістю особистої участі особи, через її недієздатність, вік, необізнаність в юриспруденції, так і просто бажанням зацікавлених осіб отримати кваліфіковану професійну допомогу при розгляді справи у суді.

Беззаперечним також є той факт, що участь представника в суді апеляційної інстанції сприятиме не тільки особі у реалізації права на апеляційне оскарження, але і судові у встановленні дійсних обставин справи та забезпечить дотримання належної цивільної процесуальної форми під час провадження у справі.

Звісно, що для представника у цивільній справі наявність процесуальної можливості суттєво впливати на хід справи шляхом надання нових доказів у справі – це однаковою мірою і велика відповідальність. Він повинен усвідомлювати, що процедура апеляційного оскарження потребує від клієнта певних матеріальних витрат, часу і сил, які, на думку представника, здатні змінити рішення суду першої інстанції на його користь. Оскарження заради "голої фінансової зацікавленості" чи "на всяк випадок" - це загроза для самого адвоката. По-перше, в разі невиправдання надій на апеляційну інстанцію слід чекати невдоволеної реакції з боку клієнта, яка може виразитися в різних (а часом і дуже неочікуваних) формах. По-друге, у суддів усіх інстанцій складається певне враження про такого адвоката: "цей скаржить по кожній справі на всякий випадок". Формується імідж "несерйозного адвоката"[7].

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що перегляд судових рішень – є однією із гарантій права на справедливий суд, закріпленого ст. 6 ЄКПЛ. Право на оскарження судових рішень також є складовим елементом права на судовий захист. Перегляд рішення в суді апеляційної інстанції є механізмом перевірки законності та обґрунтованості рішень, ухвал суду першої інстанції, що не набрали чинності. Здійснюючи таку перевірку, апеляційний суд цим самим забезпечує контроль над діяльністю суду першої інстанції.

Апеляція є одним із найпоширеніших способів оскарження судових рішень та захисту своїх прав в судовій практиці. З метою забезпечення змагального процесу суд апеляційної інстанції приймає нові докази від учасників справи та осіб, які не брали участі у справі, за умови неподання доказів до суду першої інстанції з поважних причин та їх обґрунтування. Апелянт повинен довести та переконати суд апеляційної інстанції, що поданий ним доказ має важливе значення, пред'явлення якого до суду першої інстанції сприяло б ухваленню зовсім іншого рішення.

Для забезпечення належної реалізації особою права на апеляційне оскарження рішення чи ухвал суду першої інстанції слухним буде залучення представника (адвоката) до участі у процесі, робота якого над цивільною справою не завжди завершується розглядом останньої в суді першої інстанції.





Тактика роботи адвоката в суді апеляційної інстанції спрямована на доводи апеляційної скарги, пред'явлення якої у будь-якій справі потребує від адвоката глибоких професійних знань, бездоганного знання справи, логічності, послідовності і коректності у викладенні помилок чи непослідовності суду першої інстанції.

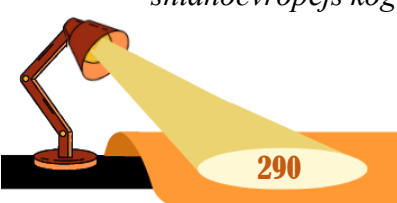
Апеляційне провадження є однією з форм, що забезпечує однакове застосування судами норм при вирішенні цивільних справ. Розгляд справ за апеляційними скаргами дає змогу виправляти помилки судів першої інстанції, спрямовувати їх роботу, забезпечуючи правильний і однаковий підхід до застосування норм матеріального і процесуального законодавства.

### **Література:**

1. Цивільний процесуальний кодекс: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 серпня 2024 р. К.: Паливода А. В., 2024. 336 с.
2. Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів. Указ Президента України від 10 травня 2006 р. № 361/2006.
3. Мірошников І. Ю., Козлова Г. Р. Апеляційне провадження в Україні: історія та сучасність. *Журнал східноєвропейського права*. 2019. № 64. С. 248–253.
4. Татулич І. Ю. Цивільний процесуальний кодекс України: Науково-практичний коментар: Вид. 4-те, перероб. та доп. / За заг. ред. д.ю.н., професора, академіка Академії наук вищої школи України М. М. Ясинка. Київ: Алерта, 2024. 928 с.
5. Ясинок М. М. Теорія доказового права: науково-практичний посібник (монографія); за заг. ред. д.ю.н., проф. акад. Академії наук Вищої школи України М. М. Ясинка. Київ: Алерта, 2021. 426 с.
6. Трач О. М. Здійснення права апеляційного оскарження судових рішень у цивільних справах. *Університетські наукові записки*. 2019. № 69–70. С. 60–71.
7. Діяльність адвоката – представника в апеляційному, касаційному провадженні, перегляд рішень та ухвал, що набрали законної сили у зв'язку з нововиявленими та виключними обставинами. Процесуальне представництво на стадії судового виконання. [https://moodle.gi.edu.ua/pluginfile.php/128394/mod\\_resource/content/3/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%20-%202010.pdf](https://moodle.gi.edu.ua/pluginfile.php/128394/mod_resource/content/3/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%20-%202010.pdf)

### **References:**

1. *Civil'nij procesual'nij kodeks: chinne zakonodavstvo zi zminami ta dopov. stanom na 1 serpnja 2024 r.* [Civil Procedure Code: current legislation with changes and supplements. as of August 1, 2024]. К.: Palivoda A. V. [in Ukrainian].
2. Ukaz Prezidenta Ukraïni "Pro Konceptiju vdoskonalennja sudivnictva dlja utverdzhennja spravedlivogo sudu v Ukraïni vidpovidno do evropejs'kih standartiv" [The Decree of the President of Ukraine "About the Concept of improving the judiciary to establish a fair court in Ukraine in accordance with European standards"]. (2006, May 10). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].
3. Miroshnikov, I. Ju., Kozlova, G. R. (2019). Apeljacionne provadzhennja v Ukraïni: istorija ta suchasnist' [Appellate proceedings in Ukraine: history and modernity]. *Zhurnal shidnoevropejs'kogo prava - Journal of East European Law*, 64, 248–253 [in Ukrainian].



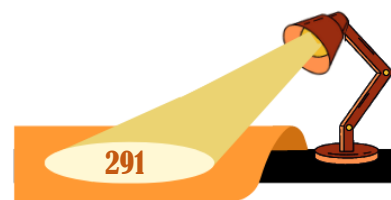


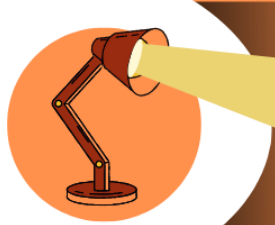
4. Tatulich, I. Ju. (2024). *Civil'nij procesual'nij kodeks Ukraïni [Civil procedural code of Ukraine]*. (vol. 1-4). . Kiïv: Alerta [in Ukrainian].

5. Jasinok, M. M. (2021). *Teorija dokazovogo prava [The theory of evidentiary law]*. Kiïv: Alerta [in Ukrainian].

6. Trach, O. M. (2019). Zdijsnennja prava apeljacijnogo oskarzhennja sudovih rishen' u civil'nih spravah [Implementation of the right to appeal court decisions in civil cases]. *Universitets'ki naukovi zapiski - University scientific notes*, 69–70, 60–71 [in Ukrainian].

7. Dijal'nist' advokata – predstavnika v apeljacijnomu, kasacijnomu provadzhenni, peregljad rishen' ta uhval, shho nabrali zakonnoï sili u zv'jazku z novovijavljenimi ta vikljuchnimi obstavlinami. Procesual'ne predstavnictvo na stadiï sudovogo vikonannja [Activities of a lawyer - a representative in appellate and cassation proceedings, review of decisions and resolutions that have entered into force due to newly discovered and exceptional circumstances. Procedural representation at the stage of judicial execution]. *moodle.gi.edu.ua* Retrieved from [https://moodle.gi.edu.ua/pluginfile.php/128394/mod\\_resource/content/3/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%20-%202010.pdf](https://moodle.gi.edu.ua/pluginfile.php/128394/mod_resource/content/3/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%20-%202010.pdf) [in Ukrainian].





УДК 342.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-292-304](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-292-304)

**Тимошенко Володимир Андрійович** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри військового права та правоохоронної діяльності інституту стратегічних комунікацій, Національний університет оборони України, <https://orcid.org/0000-0003-3184-5738>

**Медвідь Людмила Петрівна** кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри військового права та правоохоронної діяльності інституту стратегічних комунікацій, Національний університет оборони України, <https://orcid.org/0000-0002-0035-9748>

## **ВІДМІННІСТЬ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДОПОМОГИ ЗБРОЙНИМ СИЛАМ УКРАЇНИ ВІД ІНШИХ НАПРЯМІВ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

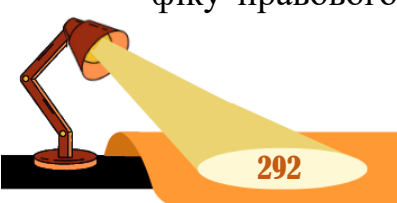
**Анотація.** У статті проаналізовано відмінності правового регулювання волонтерської допомоги Збройним Силам України від інших напрямів волонтерської діяльності. Проаналізовано, що правове регулювання волонтерської діяльності на користь Збройних Сил України відрізняється за рядом параметрів, зокрема необхідністю врахування особливих умов правового режиму воєнного стану та антитерористичних операцій, що передбачені змінами до Закону України «Про волонтерську діяльність».

Розглянуто специфіку основних напрямків діяльності волонтерства для Збройних Сил України, які включають підтримку як Збройних Сил України в цілому так і їх окремих військовослужбовців.

Обґрунтовано важливість спеціальних податкових режимів для волонтерства на користь Збройних Сил України, які включають податкові знижки на імпорт та експорт військового обладнання, на відміну від загальних податкових пільг для некомерційних організацій у цивільних сферах.

Визначено, що волонтерська допомога Збройним Силам України має критичне значення для національної безпеки, тому її правове регулювання зорієнтовано на максимальне сприяння мобілізації ресурсів для ефективної підтримки військових формувань Збройних Сил України. Розглянуто забезпечення прав волонтерів, передбачено додаткові заходи захисту, враховуючи ризики, пов'язані з наданням волонтерської допомоги Збройним Силам України у районах бойових дій.

Сформовані висновки підкреслюють стратегічну важливість та специфіку правового регулювання волонтерської діяльності на користь Збройних





Сил України, відображаючи необхідність подальшого детального аналізу та удосконалення правових рамок для забезпечення ефективної підтримки в умовах особливого періоду.

**Ключові слова:** правове регулювання, волонтерська допомога, волонтер, напрями волонтерської діяльності, збройний конфлікт, благодійна допомога, гуманітарна допомога, Збройні Сили України.

**Tymoshenko Volodymyr Andriyovych** Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Military Law and Law Enforcement of the Institute of Strategic Communications of the National Defense University of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3184-5738>

**Medvid Liudmyla Petrivna** Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Military Law and Law Enforcement of the Institute of Strategic Communications of the National Defense University of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0035-9748>

## THE DIFFERENCE OF THE LEGAL REGULATION OF THE PROVISION OF VOLUNTEER ASSISTANCE TO THE ARMED FORCES OF UKRAINE FROM OTHER AREAS OF VOLUNTEER ACTIVITY

**Abstract.** The article analyzes the differences between the legal regulation of volunteer assistance to the Armed Forces of Ukraine and other areas of volunteer activity. It has been analyzed that the legal regulation of volunteer activity for the benefit of the Armed Forces of Ukraine differs in a number of parameters, in particular, the need to take into account the special conditions of the legal regime of martial law and anti-terrorist operations, which are provided for by the amendments to the Law of Ukraine "On Volunteer Activity".

The specifics of the main areas of volunteering for the Armed Forces of Ukraine, which include support for both the Armed Forces of Ukraine as a whole and their individual servicemen, have been considered.

The importance of special tax regimes for volunteering for the benefit of the Armed Forces of Ukraine, which include tax discounts on the import and export of military equipment, as opposed to general tax benefits for non-commercial organizations in civilian spheres, is substantiated.

It was determined that volunteer assistance to the Armed Forces of Ukraine is of critical importance for national security, therefore its legal regulation is focused on maximum assistance in mobilizing resources for effective support of the military formations of the Armed Forces of Ukraine. The provision of the rights of volunteers has been considered, additional protection measures have been provided, taking into





account the risks associated with the provision of volunteer assistance to the Armed Forces of Ukraine in the areas of hostilities.

The conclusions drawn emphasize the strategic importance and specificity of the legal regulation of volunteering for the benefit of the Armed Forces of Ukraine, reflecting the need for further detailed analysis and improvement of the legal framework to ensure effective support in the conditions of a special period.

**Keywords:** legal regulation, volunteer assistance, volunteer, areas of volunteer activity, armed conflict, charity, humanitarian assistance.

**Постановка проблеми.** В умовах збройного конфлікту та політичної нестабільності, що відбуваються в Україні, волонтерська допомога Збройним Силам набуває особливої актуальності та специфіки, що вимагає відповідного правового регулювання. Незважаючи на значний обсяг волонтерської діяльності, спрямованої на підтримку військових, існує ряд правових аспектів, що відрізняються від загальноприйнятих норм волонтерського руху. Ці особливості включають в себе врегулювання відносин між волонтерами та органами військового управління, а також особливі вимоги до прозорості, звітності, координації та безпеки діяльності. Недостатня увага до специфіки правового регулювання може призвести до юридичних конфліктів, зниження ефективності волонтерської допомоги та можливих ризиків для національної безпеки. Таким чином, актуальність розробки чітких правових рамок для волонтерської допомоги Збройним Силам України стає очевидною і потребує детального аналізу та наукового обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика волонтерської діяльності на території України відіграє вагомий роль у сучасних дослідженнях у сферах права, військової науки та державного управління. Ряд вчених, таких як В. С. Сірко, К. О. Сидоренко, Н. В. Філик, активно розробляють теоретичні основи правових рамок цієї діяльності у своїх наукових працях. До теми правового регулювання волонтерства звертали увагу також П. В. Горінов, В. Л. Голуб, Г. М. Закалик, Ю. В. Кривенко, О. В. Липитчук, С. В. Петков, В. Ю. Томіна, І.М. Коропатнік та інші дослідники, чії роботи збагачують науковий доробок у цій сфері. Попри стабільний академічний інтерес до даної проблематики, деякі її аспекти все ще вимагають додаткового дослідження, особливо з огляду на змінювані методологічні підходи та сучасні військово-політичні реалії в Україні, а також особливості законодавчого регулювання під час дії правового режиму воєнного стану.

**Мета статті** – аналіз відмінностей у правовому регулюванні волонтерської діяльності, спрямованої на підтримку Збройних Сил України, порівняно з іншими напрямками волонтерства.

**Виклад основного матеріалу.** Волонтерська діяльність утверджується як фундамент створення та еволюції громадянського суспільства. Вона є





втіленням вищих гуманістичних ідеалів: прагнення до миру, свободи, безпеки та справедливості, доступних кожній людині. У контексті глобалізації та безперервних трансформацій суспільства світ стає водночас більш інтегрованим та комплексним.

Міжнародне законодавство окреслює волонтерство, як індивідуальну або колективну діяльність, що слугує підкріпленню людських цінностей, таких як турбота та підтримка членів громади; втіленню прав і обов'язків особи в процесі її навчання та особистісного розвитку, з метою реалізації всього людського потенціалу; сприянню взаємодії між людьми різних культур і відмінностей для створення здорового, стабільного суспільства та розроблення нових методів вирішення сучасних викликів.

В Загальній декларації волонтери розглядають свою діяльність як інструмент соціального розвитку. Волонтерство це добровільний вибір, який відображає особисті погляди та позиції, активна участь громадян у житті суспільства, що сприяє покращенню якості життя [14].

Частина 3 статті 1 Закону України «Про волонтерську діяльність» від 19.04.2011 р. № 3236-VI [10] не містить вичерпного переліку напрямів волонтерської діяльності, хоча 16 напрямів все ж визначає. Напрямок «надання волонтерської допомоги Збройним Силам України, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам, органам державної влади під час дії особливого періоду, дії правового режиму надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та/або іншої країни проти України» у цьому переліку посідає восьме місце але не через «другорядність» такого напрямку. На нашу думку, така послідовність розміщення напрямів пов'язана з тим, що перші дві статті Основного Закону України - Конституції України проголошують її суверенітет, а вже стаття 3 проголошує, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [1].

До того ж особливий період в якому опинилася наша держава не повинен бути постійно діючим і після закінчення збройного конфлікту актуальність волонтерської допомоги Збройним Силам України природньо зменшиться.

На третьому місці серед напрямків волонтерської діяльності Закон [10] розглядає надання волонтерської допомоги громадянам, які постраждали внаслідок надзвичайної ситуації техногенного чи природного характеру, дії







особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та/або іншої країни проти України, у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, а також жертвам кримінальних правопорушень, біженцям, внутрішньо переміщеним особам.

Разом з тим, допомогти громадянам, які опинилися в окупації чи постраждали в інший спосіб у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України без участі Збройних Сил України та інших військових формувань навряд чи уявляється можливим.

Так само і напрями «восьмий», «одинадцятий» та «дванадцятий»:

«надання волонтерської допомоги для подолання наслідків бойових дій, терористичного акту, збройного конфлікту, тимчасової окупації;

надання волонтерської допомоги для подолання наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України та/або іншої країни проти України, а також для післявоєнного відновлення і розвитку України;

надання волонтерської допомоги особам/сім'ям, які опинилися у складних життєвих обставинах через шкоду, завдану бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією, збройною агресією Російської Федерації проти України та/або іншої країни проти України» [10, ст. 1] ситуативно пов'язані із діями Збройних Сил України із відбиття збройної агресії проти України.

Тому, з 16 визначених конкретних напрямів волонтерської діяльності ще 3 так чи інакше залежать від «дев'ятого» напрямку «надання волонтерської допомоги Збройними Силами України...». Таким чином, можна вважати, що 25% визначених напрямів волонтерської діяльності неможливо реалізувати без участі Збройних Сил України та іншим військових формувань.

В цьому випадку саме Збройні Сили України виступають гарантом конституційних приписів щодо людини та її життя в Україні.

Стаття 6 Закону «Про волонтерську діяльність» [10] об'єднує всі перелічені вище напрями волонтерської діяльності задля виплати одноразової грошової допомоги у разі загибелі (смерті) або інвалідності волонтера внаслідок поранення (контузії, травми або каліцтва), отриманого під час надання волонтерської допомоги в районі проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з





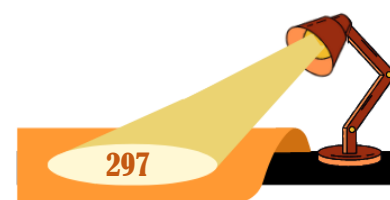
військовою агресією Російської Федерації проти України та/або іншої країни проти України, бойових дій та збройних конфліктів.

В умовах тривалого збройного конфлікту, спровокованого зовнішнім вторгненням, волонтерський сектор в Україні зазнав значного розширення та активізації. Волонтерські ініціативи стали фундаментальним елементом в системі підтримки військовослужбовців, що знаходяться на передових позиціях, а також надали вагомий внесок у забезпечення потреб інвалідів війни, ветеранів та учасників бойових дій. Разом із зростанням важливості волонтерства, з'явилися певні складнощі, зокрема в аспектах правового регулювання цієї діяльності. З метою забезпечення адекватного захисту прав та інтересів волонтерів, а також для формування ефективних механізмів їх підтримки та координації, важливим є регулярний моніторинг і удосконалення законодавчої бази. Логвиненко Б.О. акцентує увагу на ключовій ролі адміністративного права у контексті реалізації національних політик, а також на інтеграції сучасних адміністративно-правових доктрин, таких як людиноцентризм, у сферу державного управління [5, С. 128].

Реальна волонтерська допомога охоплює комплекс заходів, що пов'язані як із благодійною допомогою так і з гуманітарною допомогою Збройними Силами України. Обидва закони України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [7] та «Про гуманітарну допомогу» [16] містять окремі норми відповідно щодо сприяння обороноздатності та мобілізаційній готовності країни, захисту населення у надзвичайних ситуаціях мирного і воєнного стану [7, п.15, ч. 2 ст. 3) та підготовки до збройного захисту держави та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту [16, п. 2 ст. 1].

Всі ці види благодійної допомоги відіграють критичну роль також у подоланні наслідків збройних конфліктів та сприяють соціальному та економічному відновленню постраждалих регіонів. Зокрема, вона включає гуманітарну допомогу, яка полягає у зборі та розподілі необхідних матеріалів, таких як продукти харчування, медикаменти, одяг і гігієнічні засоби серед постраждалих від конфлікту осіб. Також важливу роль відіграє психологічна підтримка, яка надається постраждалим, ветеранам війни та сім'ям загиблих, допомагаючи їм подолати травми та стрес, пов'язані з воєнними діями.

Крім того, волонтери беруть участь у відновленні постраждалої інфраструктури, зокрема будівництві житла, шкіл, лікарень та доріг, що є надзвичайно важливим для відновлення нормального життя у регіонах. Соціальна адаптація також є ключовою складовою, оскільки вона передбачає допомогу в реінтеграції військових, внутрішньо переміщених осіб та біженців у суспільство через надання правової, медичної, освітньої та професійної підтримки. Не менш важливий і аспект економічного розвитку, який включає підтримку проєктів, спрямованих на створення нових робочих місць, підтримку малих бізнесів та розвиток сільських громад, що сприяє економічній стабілізації та росту.



Таким чином, волонтерська діяльність не лише допомагає Збройним Силам України відбити збройну агресію проти України, а і подолати безпосередні наслідки збройного конфлікту, сприяє довготривалому відновленню та розвитку держави, зміцнюючи соціальну солідарність та співпрацю у різних ситуаціях.

Волонтерська діяльність, яка включає безоплатні роботи та послуги, надані волонтерами та волонтерськими організаціями, є однією з форм благодійної діяльності [10]. Не дивлячись на правове обмеження волонтерської допомоги виключно наданням робіт та послуг, основна її реальна мета до особливого періоду в Україні полягала у наданні матеріальної підтримки найменш захищеним верствам населення, таким як хворі та інваліди, які вимагають особливої уваги та допомоги. Так само, і в особливий період надання волонтерської допомоги Збройним Силам України відбувалось не тільки в спосіб надання робіт та послуг з ремонту та відновлення військової техніки, а і спосіб збору благодійних пожертв у грошовій та натуральній формі.

В українському законодавстві, зокрема в Законі України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [7], напряду не зазначено, що благодійність включає в себе волонтерську діяльність, хоча Закон України «Про волонтерську діяльність» [10, ст. 1] визнає волонтерську діяльність формою благодійної діяльності. Таким чином, з огляду на різні «спеціальні» закони, спостерігається відмінність між цими формами соціальної допомоги. Однак, враховуючи перетинання цих форм у практичному контексті, існує потреба в допрацюванні законодавчих норм для забезпечення більшої ясності у визначенні їх функцій та меж, що може включати перегляд або вилучення дублюючих положень із Закону України «Про волонтерську діяльність» або поєднання змісту обох законів, про що зазначав дослідник Коропатнік І.М. [15, с. 384-389].

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо волонтерської діяльності» від 5 березня 2015 року № 246-VIII [8] мав на меті оптимізувати суспільні відносини у сфері волонтерства. Він спрямований на підвищення ефективності правового регулювання, що стосується волонтерської діяльності, та забезпечує розвиток волонтерського руху та покращення якості волонтерської допомоги. Крім того, розширює дефініції таких термінів як «волонтерська діяльність» та «волонтер», усуває перешкоди для залучення організацій та установ до волонтерства, уточнює права та обов'язки волонтерів і залучених організацій. Особливість цього Закону полягає також у доповненні вже закріплених у Законі України «Про волонтерську діяльність» [10, ст.1] напрямів волонтерської діяльності новими, які вже фактично склалися, як-от підтримка Збройних Сил та інших військових формувань, правоохоронних органів та органів державної влади під час особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану. Закон також вводить правові



механізми для надання волонтерської допомоги Збройним Силам України будь-якими особами без професійного підтвердження їх кваліфікацій та конкурсних процедур надання таких послуг.

Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2015 року № 556, зі змінами внесеними в 2022 році, встановлює детальний порядок надання волонтерської допомоги у проведенні культурних, спортивних, молодіжних та інших видовищних і громадських заходів, а також для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Затверджений регламент забезпечує чіткі директиви щодо процедур та умов включення волонтерів, включно з їх підготовкою, критеріями відбору та нормами надання допомоги. Постанова визначає специфічні правила для волонтерської участі у масштабних національних та міжнародних заходах, що вимагають взаємодії з центральними та місцевими урядовими структурами.

Процес інтеграції волонтерів охоплює декілька фаз, серед яких ідентифікація потреби у волонтерських ресурсах, встановлення критеріїв відбору, оголошення конкурсів для відбору, проведення співбесід та укладання контрактів. Такий підхід гарантує, що волонтери належним чином підготовлені та інтегровані в активності, до яких вони залучені. Особливу увагу приділено підготовці волонтерів, задіяних у надзвичайних ситуаціях, згідно з Кодексом цивільного захисту України, з метою забезпечення їхньої ефективності та безпеки.

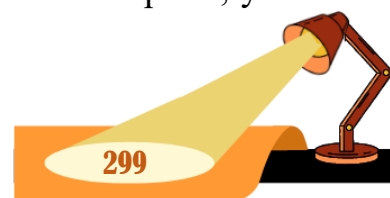
Разом з тим, за напрямом надання волонтерської допомоги Збройним Силам України, Закон України «Про волонтерську діяльність» [10, ст. 1] не висуває жодних додаткових умов.

Суттєвим у вказаному Законі [10, ст. 7] є положення про обмеження участі неповнолітніх осіб у волонтерській діяльності у потенційно ризикованих умовах, що рефлектує державне зобов'язання щодо захисту молоді та їхньої безпеки під час волонтерських заходів.

Але, враховуючи ступень загрози існуванню самої держави та її народу, Закон не висуває вікових обмежень щодо надання волонтерської допомоги Збройним Силам України, що втіленням конституційної норми статті 65, щодо якої захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України є обов'язком громадян України.

Як відомо, регулювання волонтерської діяльності в Україні виконується на основі ряду нормативно-правових актів, ключовим серед яких є Закон України «Про волонтерську діяльність» [10].

Від часу прийняття цього Закону було прийнято 13 законодавчих актів, що вносили поправки до цього документу. Законодавчий процес, на жаль, демонструє реактивний підхід, з огляду на те, що внесення змін відбувається переважно у відповідь на вже виниклі проблеми, а не проактивно. Зокрема, у





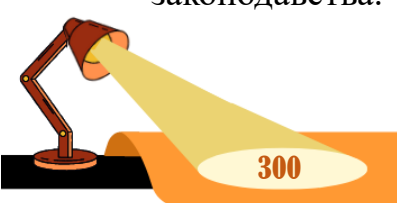
2015 році було розширено сферу волонтерської діяльності нормами щодо надання волонтерської допомоги в районах, що постраждали від воєнних дій, спричинених агресією російської федерації у Донецькій та Луганській областях, що згодом були визначені як зони проведення операції об'єднаних сил. Також законодавством передбачено надання одноразової грошової допомоги у випадках смерті або отримання інвалідності волонтерами, які працюють у цих зонах [4].

У контексті останніх подій, зокрема, після повномасштабного військового вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року та введення правового режиму воєнного стану, що неодноразово продовжувався, виникла критична потреба в адаптації волонтерських напрямів до нових воєнних реалій. Основними напрямками стали: матеріально-технічна підтримка військово-службовців, територіальної оборони, закупівля медикаментів, евакуація цивільних з зон бойових дій та забезпечення їм тимчасового житла. Як відомо, кожен другий громадянин України брав або бере участь у волонтерській діяльності, що підкреслює високий рівень мобілізації суспільства. Відповідно до викликів воєнного часу, зміни у волонтерській діяльності потребують детального перегляду законодавства для забезпечення їх ефективності та безпеки волонтерів. Зокрема, стало важливим внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» щодо підтримки волонтерської діяльності [9].

Незадовільний рівень правового захисту українських волонтерів, що надають волонтерську допомогу Збройним Силам України у період правового режиму воєнного стану продовжує бути вагомим проблемою, яка потребує негайної уваги та відповідних правових втручань. Неоднозначно визначений правовий статус волонтера та складні правові процедури збору благодійних пожертв часто призводять до правових непорозумінь із державними структурами, а також до можливості розцінювання дій волонтерів як порушення законів.

Волонтери, які взаємодіють з військовими підрозділами Збройних Сил України або надають підтримку постраждалим від військових дій, часто стикаються з порушеннями своїх прав, отримують поранення або потрапляють у полон. Сторони збройного конфлікту досі ще не визначилися щодо правового статусу волонтерів один одного і вибірково вважать їх або заручниками або військовополоненими. Із свого боку держава не має правових приписів щодо надання допомоги сім'ям волонтерів, які потрапили у полон [11].

Крім того, у зв'язку з особливостями волонтерської діяльності, постає необхідність адаптації податкової політики, яка б враховувала некомерційний характер та специфіку роботи волонтерських організацій із військовими частинами. Важливим є забезпечення цих організацій належною підтримкою у сфері податкового обліку, що сприятиме уникненню порушень податкового законодавства. Волонтерська допомога часто здійснюється через укладення





або відсутність договору про волонтерську діяльність, що регулює співпрацю з організаціями чи установами [2, С. 58]. Волонтери, які діють індивідуально, повинні інформувати одержувачів про відсутність зв'язку з такими установами [6, С. 136]. На сьогодні відсутня офіційна інформація щодо укладення та виконання таких договорів між військовими частинами і волонтерами та волонтерськими організаціями.

Ефективне розв'язання вищевказаних проблем може бути досягнуте через реформування податкової системи та забезпечення державної підтримки волонтерським організаціям. Насамперед потрібно внести зміни до нормативно-правових актів, які стосуються оподаткування цієї діяльності. Серед пріоритетів – модифікація постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 року № 112, яка б розширила перелік товарів, робіт та послуг, які не входять до оподаткованого доходу платників податку на доходи фізичних осіб [12]. Хоча уряд неодноразово заявляв про ненакладення податків на товари, закуплені волонтерами для бійців, податкові органи продовжують вимагати сплату податків за матеріали, такі як парафін чи бджолиний віск. Аналогічно, засоби, які є поширеними в волонтерських поставках, наприклад, каремати та термоси, також не включені до переліку звільнених від оподаткування товарів.

Протягом останніх років в Україні спостерігаються значні зміни у правовому регулюванні волонтерської діяльності, що обумовлено введенням правового режиму воєнного стану в країні та потребою у підтримці військових і цивільного населення. Останні зміни були затверджені постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану» від 5 вересня 2023 року, № 953, що набула чинності з 1 грудня 2023 року [3], яка вводить нові підходи до ввезення та розподілу гуманітарної допомоги в Україні під час воєнного стану, замінюючи попередній спрощений режим ввезення гуманітарної допомоги, передбачений постановою «Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану» від 1 березня 2022 року, № 174. Зміни передбачають нові процедури та вимоги до обліку та звітності, що розглядаються як крок до підвищення прозорості та відкритості у гуманітарній сфері.

З огляду на оновлення процедур митного оформлення, з 1 грудня 2023 року процес реєстрації гуманітарної допомоги передбачає подання декларації з переліком визнаних гуманітарних товарів. Для забезпечення безперешкодного транспортування таких вантажів необхідно бути зареєстрованим у Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги, при цьому кожна партія товару має отримати унікальний код. Важливо зазначити, що для товарів військового призначення та товарів подвійного використання потрібно дотримуватися додаткових регулятивних вимог, зокрема подання відповідних дозвільних документів від Державної служби експортного контролю, згідно з





постановами Кабінету Міністрів № 1807 від 20.11.2003 та № 86 від 28.01.2004. Ці ініціативи мають на меті запобігти зловживанням та підвищити ефективність контролю над гуманітарними вантажами, сприяючи їх швидшій доставці.

Стаття 7 Закону України «Про гуманітарну допомогу» [16] передбачає передачу гуманітарної допомоги у вигляді транспортного засобу не тільки Збройним Силам України, а і окремим військовослужбовцям.

Висновки. На основі проведеного аналізу, можна констатувати, що правове регулювання волонтерської діяльності, орієнтованої на підтримку Збройних Сил України, має чітко визначені відмінності від інших напрямів волонтерської діяльності. Ці відмінності зумовлені необхідністю відповідати специфічним вимогам національної безпеки та оборони, що реалізується через запровадження певних стандартів безпеки, логістики, моніторингу та звітності. Таке регулювання спрямоване на оптимізацію та забезпечення високої ефективності допомоги. Враховуючи постійні виклики воєнного часу, також запроваджено спеціальні податкові режими для стимулювання волонтерської діяльності в оборонній сфері. Додаткові заходи захисту прав волонтерів у цій сфері, включаючи забезпечення особистої безпеки, медичного забезпечення та юридичного захисту, свідчать про системний підхід держави до регулювання цього напрямку волонтерства, відображаючи його стратегічну важливість та специфіку.

#### ***Література:***

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141.. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>

2. Горінов П.В. Адміністративно-правовий статус волонтера у період дії воєнного стану в Україні. Київський часопис права. 2023. № 3. С. 54–61.

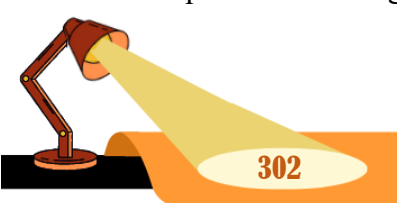
3. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 р. № 953. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF#Text>

4. Драпушко Р.Г., Горінов П.В., Міненко Є.С. Ефективність залучення молоді до прийняття управлінських рішень. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33(72). № 3. С. 54–59.

5. Логвиненко Б.О. Адміністративно-правове забезпечення деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 2. С. 126–130.

6. Миронюк Р.В. Адміністративно-правовий статус волонтерських організацій в Україні та особливості його реалізації в умовах воєнного стану. Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: доба нестійкої інституційності: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 5 травня 2023 р.). Дніпро: ДДУВС, 2023. С. 133–138.

7. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 5 липня 2012 року № 5073-VI. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2013. № 25. Ст. 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>





8. Про внесення змін до деяких законів України щодо волонтерської діяльності: Закон України від 5 березня 2015 року № 246-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-19#Text>

9. Про внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» щодо підтримки волонтерської діяльності: Закон України від 15.08.2022 р. № 2519-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2519-20>

10. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19 квітня 2011 р. № 3236 – VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, N 42, ст.435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

11. Дробіна І.О., Прохоренко М.М., Проблеми визнання правового статусу волонтерів Збройних Сил України, як осіб що слідують за збройними силами, комбатантами та військовополоненими. Актуальні проблеми правового регулювання діяльності сектору безпеки і оборони: збірник матеріалів xv науково-практичного семінару (Київ, 03 грудня 2021 року) / Мін-во оборони України, НУОУ імені Івана Черняхівського; за ред. М.М. Прохоренка. Київ: Видавництво ТОВ ТОРПЕА, 2021. 109 с. С. 14-22.

12. Про затвердження переліку засобів, товарів (робіт, послуг), сума (вартість) благодійної допомоги для закупівлі або у вигляді яких не включається до оподаткованого доходу платників податку на доходи фізичних осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.02.2016 р. № 112. Офіційний вісник України. 2016. № 18. Ст. 729

13. Сірко В.С. Волонтерство під час війни в Україні: права та гарантії. Південно-український правничий часопис. 2023. Вип. 2. С. 124–129.

14. Universal Declaration of Volunteers, adopted at the XI Congress of the International Association of Volunteers (2002), Kyiv, Ukraine. URL: [https://www.researchgate.net/publication/379578368\\_VOLUNTEER\\_ACTIVITY\\_AS\\_A\\_FACTOR\\_IN\\_THE\\_IMPLEMENTATION\\_OF\\_THE\\_MEASURES\\_OF\\_THE\\_LEGAL\\_REGIME\\_OF\\_MARTIAL\\_STATE\\_IN\\_UKRAINE/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/379578368_VOLUNTEER_ACTIVITY_AS_A_FACTOR_IN_THE_IMPLEMENTATION_OF_THE_MEASURES_OF_THE_LEGAL_REGIME_OF_MARTIAL_STATE_IN_UKRAINE/citation/download)

15. Коропатнік І.М. Адміністративно-правові засади взаємодії громадянського суспільства і Збройних Сил України. Дис. ... доктора юридичних наук. К., 2016. 519 с. URL: <https://dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/rada/dissertations/12/1.pdf>

16. Про гуманітарну допомогу: Закон України від 22 жовтня 1999 року № 1192-XIV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 51, ст.451.

### References:

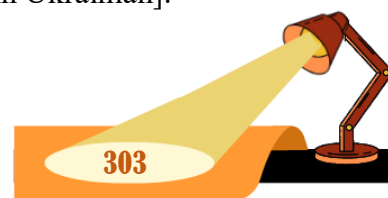
1. Konstytutsiia Ukrainy, pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28.06.1996 [The Constitution of Ukraine, adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996] (1996) № 254к/96-VR. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR). 1996. № 30. St. 141.. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> [in Ukrainian].

2. Horinov P.V. (2023) Administratyvno-pravovyi status volontera u period dii voiennoho stanu v Ukraini [Administrative and legal status of a volunteer during the period of martial law in Ukraine]. Kyivskiy chasopys prava. № 3. S. 54–61. [in Ukrainian].

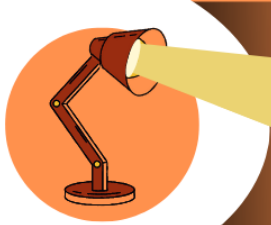
3. Deiaki pytannia propusku ta obliku humanitarnoi dopomohy v umovakh voiennoho stanu [Some issues of the release and accounting of humanitarian aid under martial law conditions]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 veresnia 2023 r. № 953. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

4. Drapushko R.H., Horinov P.V., Minenko Ye.S.(2022) Efektyvnist zaluchennia molodi do pryiniattia upravlinskykh rishen [Effectiveness of youth involvement in management decision-making]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia. Tom 33(72). № 3. S. 54–59. [in Ukrainian].

5. Lohvynenko B.O. (2023) Administratyvno-pravove zabezpechennia deokupatsii ta reintehratsii tymchasovo okupovanoi terytorii Avtonomnoi Respubliky Krym ta mista Sevastopolia [Administrative and legal provision of deoccupation and reintegration of the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol.]. Dniprovskiyi naukoviy chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava. Vyp. 2. S. 126–130. [in Ukrainian].







6. Myroniuk R.V. (2023) Administratyvno-pravovyi status volonterskykh orhanizatsii v Ukraini ta osoblyvosti yoho realizatsii v umovakh voiennoho stanu [Administrative and legal status of volunteer organizations in Ukraine and peculiarities of its implementation in the conditions of martial law]. Problemy formuvannya hromadianskoho suspilstva v Ukraini: doba nestiikoi instytutsiinosti: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. (m. Dnipro, 5 travnia 2023 r.). Dnipro: DDUVS, S. 133–138. [in Ukrainian].

7. Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii [On charitable activities and charitable organizations]: Zakon Ukrainy vid 5 lypnia 2012 roku № 5073-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR). 2013. № 25. St. 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> [in Ukrainian].

8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo volonterskoi diialnosti [On amendments to some laws of Ukraine regarding volunteering]: Zakon Ukrainy vid 5 bereznia 2015 roku № 246-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-19#Text> [in Ukrainian].

9. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro volontersku diialnist» shchodo pidtrymky volonterskoi diialnosti [On amendments to the Law of Ukraine "On Volunteering" regarding the support of volunteering]: Zakon Ukrainy vid 15.08.2022 r. № 2519-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2519-20> [in Ukrainian].

10. Pro volontersku diialnist [On volunteering]: Zakon Ukrainy vid 19 kvitnia 2011 r. № 3236 – VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2011, N 42, st.435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> [in Ukrainian].

11. Drobina I.O., Prokhorenko M.M., (2021) Problemy vyznannia pravovoho statusu volonteriv Zbroinykh Syl Ukrainy, yak osib shcho sliduiut za zbroinymy sylamy, kombatantamy ta viiskovopolonenymy [Problems of recognizing the legal status of volunteers of the Armed Forces of Ukraine as persons following the armed forces, combatants and prisoners of war]. Aktualni problemy pravovoho rehuliuвання diialnosti sektoru bezpeky i oborony: zbirnyk materialiv xv naukovopraktychnoho seminaru (Kyiv, 03 hrudnia 2021 roku) / Min-vo oborony Ukrainy, NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho; za red. M.M. Prokhorenka. Kyiv: Vydavnytstvo TOV TORPEA, 109 s. S. 14-22. [in Ukrainian].

12. Pro zatverdzhennia pereliku zasobiv, tovariv (robit, posluh), suma (vartist) blahodiinoi dopomohy dlia zakupivli abo u vyhliadi yakykh ne vkluchaietsia do opodatkovuvanoho dokhodu platnykiv podatku na dokhody fizychnykh osib [On the approval of the list of means, goods (works, services), the amount (value) of charitable assistance for the purchase or in the form of which is not included in the taxable income of payers of the income tax of natural persons]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01.02.2016 r. № 112. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy. 2016. № 18. St. 729 [in Ukrainian].

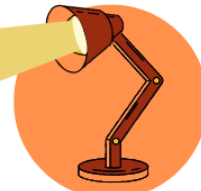
13. Sirko V.S. (2023) Volonterstvo pid chas viiny v Ukraini: prava ta harantii [Volunteering during the war in Ukraine: rights and guarantees]. Pivdenoukraiynskyi pravnychyi chasopys. Vyp. 2. S. 124–129. [in Ukrainian].

14. Universal Declaration of Volunteers, adopted at the XI Congress of the International Association of Volunteers [Universal Declaration of Volunteers, adopted at the XI Congress of the International Association of Volunteers] (2002), Kyiv, Ukraine. URL : [https://www.researchgate.net/publication/379578368\\_VOLUNTEER\\_ACTIVITY\\_AS\\_A\\_FACTOR\\_IN\\_THE\\_IMPLEMENTATION\\_OF\\_THE\\_MEASURES\\_OF\\_THE\\_LEGAL\\_REGIME\\_OF\\_MARTIAL\\_STATE\\_IN\\_UKRAINE/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/379578368_VOLUNTEER_ACTIVITY_AS_A_FACTOR_IN_THE_IMPLEMENTATION_OF_THE_MEASURES_OF_THE_LEGAL_REGIME_OF_MARTIAL_STATE_IN_UKRAINE/citation/download) [in Ukrainian].

15. Koropatnik I.M. (2016) Administratyvno-pravovi zasady vzaiemodii hromadianskoho suspilstva i Zbroinykh Syl Ukrainy [Administrative and legal principles of interaction between civil society and the Armed Forces of Ukraine]. Dys. ... doktora yurydychnykh nauk. K., 519 s. URL : <https://dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/rada/dissertations/12/1.pdf> [in Ukrainian].

16. Pro humanitarnu dopomohu [On humanitarian aid.]: Zakon Ukrainy vid 22 zhovtnia 1999 roku № 1192-XIV. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1999, № 51, st.451. [in Ukrainian].





УДК 336.743

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-305-312](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-305-312)

**Фокша Лілія Володимирівна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0002-8930-083X>

**Оганян Анастасія Олександрівна** здобувачка вищої освіти Навчально-наукового інституту права та інноваційної освіти, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро

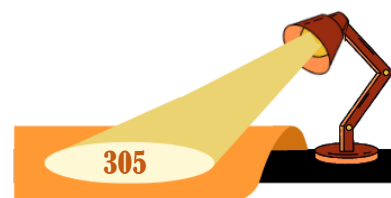
## ФІНАНСОВО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОВАЛЮТИ В УКРАЇНІ

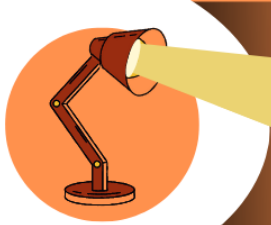
**Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз фінансово-правових аспектів регулювання криптовалют в Україні. Розглянуто правовий статус криптоактивів, потенційні ризики та перспективи їх інтеграції у фінансову систему держави. Okремо висвітлено питання оподаткування операцій із криптовалютами, а також їх вплив на блокчейн-технології, які мають здатність підвищувати прозорість та безпеку фінансових операцій. З урахуванням специфіки цифрових активів, які не контролюються державою та функціонують на основі децентралізованих технологій, у роботі наголошено на необхідності створення прозорих правил для запобігання фінансовим зловживанням. Вказано на можливі шляхи вдосконалення нормативно-правової бази, які б забезпечили ефективне використання криптовалютного потенціалу, залучення інвестицій та розвиток інноваційних проєктів у сфері фінансів.

У статті також наведено аналіз поточного стану правового регулювання криптовалют в Україні. Okремо розглянуто роль криптовалют у розвитку фінансових технологій, де блокчейн виступає базовою технологією, що забезпечує прозорість, безпеку та знижує вартість транзакцій. В Україні, попри відсутність чітких правових норм, криптовалюти використовуються в економічних процесах і навіть стали важливим інструментом збору коштів під час війни. Автори підкреслюють значення вітчизняних законодавчих ініціатив, зокрема Закону «Про віртуальні активи», як ключового елемента для інтеграції криптовалют у фінансову систему.

**Ключові слова:** криптовалюта, фінансово-правове регулювання, законодавство України, блокчейн, цифрові активи, ризики, оподаткування, фінансові технології.

**Foksha Liliia Volodymyrivna** candidate of legal sciences, associate professor, associate professor of the Department of Civil and Legal Disciplines, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0002-8930-083X>





**Ohanyan Anastasiya Oleksandrivna** student of higher education at the Educational and Scientific Institute of Law and Innovative Education, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro

## FINANCIAL AND LEGAL ASPECTS OF CRYPTOCURRENCY REGULATION IN UKRAINE

**Abstract.** In the article, a comprehensive analysis of the financial and legal aspects of the regulation of cryptocurrencies in Ukraine is carried out. The legal status of crypto-assets, potential risks and prospects of their integration into the financial system of the state are considered. The issue of taxation of transactions with cryptocurrencies, as well as their impact on blockchain technologies, which have the ability to increase the transparency and security of financial transactions, are separately covered. Taking into account the specifics of digital assets that are not controlled by the state and operate on the basis of decentralized technologies, the work emphasizes the need to create transparent rules to prevent financial abuse. Possible ways to improve the legal framework are indicated, which would ensure the effective use of cryptocurrency potential, investment attraction and the development of innovative projects in the field of finance.

The article also provides an analysis of the current state of legal regulation of cryptocurrencies in Ukraine. The role of cryptocurrencies in the development of financial technologies is separately considered, where blockchain acts as a basic technology that ensures transparency, security and reduces the cost of transactions. In Ukraine, despite the lack of clear legal norms, cryptocurrencies are used in economic processes and even became an important tool for collecting funds during the war. The authors emphasize the importance of domestic legislative initiatives, in particular the Law "On Virtual Assets", as a key element for the integration of cryptocurrencies into the financial system.

**Keywords:** cryptocurrency, financial and legal regulation, Ukrainian legislation, blockchain, digital assets, risks, taxation, financial technologies.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження обумовлена стрімким розвитком ринку криптовалют, їх висхідною популярністю та активним використанням у фінансових операціях. В умовах відсутності чіткої правової регламентації криптовалют у більшості країн, включно з Україною, виникає низка викликів для ефективного контролю та регулювання даного сегменту економіки. Розв'язання цих проблем є необхідним для забезпечення безпеки фінансової системи та захисту інтересів користувачів криптовалют.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження в галузі фінансово-правового регулювання криптовалют зосереджені на досвіді провідних країн, таких як США, ЄС та Японія. Зокрема, вивчаються підходи





до визначення правового статусу криптовалют, механізми захисту прав користувачів, а також проблеми оподаткування криптоактивів. Для аналізу фінансово-правових аспектів регулювання криптовалют в Україні важливо згадати внесок українських науковців, які досліджують цю тему. Серед таких дослідників можна виділити Бліхар М., Олексів Р., Шинкаренко О.М., Рогова Н.В., Панівник І.А., Крупка А., Мерінова С. В., Половенко Л. П., Нескороджена Л.Л., Бонь Б.О., Кононець О.М. та багатьох інших.

Метою цієї статті є дослідити та узагальнити фінансово-правові аспекти регулювання криптовалют в Україні, що включає аналіз правового статусу криптоактивів, вивчення можливостей застосування міжнародного досвіду для вдосконалення українського законодавства, а також розробку рекомендацій для ефективної інтеграції криптовалют у національну фінансову систему.

**Виклад основного матеріалу.** Криптовалюта (англ. Cryptocurrency or Crypto Currency) – це цифровий актив, що є засобом обміну та використовує криптографію для безпеки своїх транзакцій, контролю створення додаткових одиниць та для перевірки передачі активів. Криптовалюта – це тип цифрових валют, альтернативних валют та віртуальних валют. Жодний центральний орган не видає криптовалюту, що робить її абсолютно захищеною до державного втручання або маніпулювання [9, с. 67].

Криптовалюта є відносно новим явищем в економіко-правовій сфері. Вона має властивості, схожі з традиційною валютою, проте відрізняється від електронних чи фіатних грошей [4]. Це цифровий суспільний актив, у створенні якого застосовуються криптографічні методи для забезпечення безпеки операцій та контролю за випуском віртуальних одиниць. Цей актив характеризується децентралізацією, анонімністю та відсутністю прямого державного контролю, що потенційно несе ризики для фінансування тероризму та уникнення сплати податків [2].

Основною відмінністю криптовалюти від звичайних грошей є те, що її емісію не контролює жоден централізований орган. Її функціонування базується на блокчейн-технології – розподіленій базі даних. Зі зростанням популярності криптовалют збільшується обсяг пам'яті, необхідний для їх зберігання. Криптовалюта генерується через електронні обчислення у вигляді комп'ютерного коду, процес створення такого коду називається «майнінг» і відбувається завдяки великій кількості комп'ютерів, розташованих по всьому світу. Майнінг – це використання обчислювальних потужностей для формування блоків транзакцій криптовалюти. Кожен блок має відповідати певним критеріям складності та точності, для чого використовуються хеш-алгоритми. Таким чином, майнери одночасно видобувають нові монети та забезпечують проведення всіх криптовалютних транзакцій [1].

Криптовалюта функціонує як засіб обігу через спеціалізовані біржі та обмінні пункти й у багатьох країнах вона вже визнана засобом обміну.



Наприклад, в Японії біткоїн офіційно має статус законного платіжного засобу, а в інших державах операції з криптовалютою дозволені на законодавчому рівні. Завдяки стрімкому технологічному розвитку, криптовалюта з кожним днем все частіше виконує роль засобу обміну. Разом з тим, в Україні питання регулювання криптовалют ще не отримало достатнього правового врегулювання, що вказує на необхідність подальших досліджень та розробки відповідної нормативної бази.

Важливо наголосити, що у вересні 2021 року Верховна Рада України ухвалила Закон "Про віртуальні активи", який мав набути чинності після внесення змін до Податкового кодексу. У червні 2023 року була представлена нова версія цього закону, адаптована під європейські норми згідно з проектом МіСА. Однак жодна з цих ініціатив досі не запрацювала на практиці.

У грудні 2023 року уряд України презентував Національну стратегію доходів на 2024-2030 роки, яка включає розробку Закону про оподаткування криптовалют, акцентуючи на важливості їх регулювання. Проте вже в січні представники НБУ і Верховної Ради заявили, що жоден із поточних законопроектів не буде ухвалений у запропонованому вигляді. Хоча криптовалюта існує та функціонує вже понад 15 років без втручання держави, відсутність чітких правил перешкоджає легальній взаємодії криптовалютних компаній з банками та громадянами, змушуючи їх витратити ресурси на подолання штучних бар'єрів.

Наразі одного закону вже недостатньо. Світові криптовалютні ринки зайняті тими, хто заздалегідь усвідомив потенціал технології та ризикнув впровадити інновації. Це означає, що для залучення інвестицій та стартапів в Україну необхідно не лише створити законодавчу базу, але й запропонувати вигідні умови для розвитку проектів. За планом, до кінця другого кварталу 2024 року Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку разом із Національним банком України мають представити новий пакет правових змін [6]. Однак, цей процес може затягнутися на довший термін.

Фінансовий сектор України, як і у всьому світі, активно адаптується до нових реалій цифрової економіки. Стрімкий розвиток фінансових технологій (фінтеху), блокчейн-рішень та криптовалют значно змінює структуру ринку, пропонуючи нові можливості, але водночас створює низку викликів, зокрема у сфері регулювання. Технології криптовалют, зокрема біткоїн та інші цифрові активи, здатні трансформувати фінансовий ринок, але відсутність чіткої законодавчої бази стає значною перешкодою для їхнього інтегрування в економічну систему України.

Цифрові технології все більше впливають на фінансову сферу, пропонуючи інноваційні рішення, які змінюють традиційні бізнес-моделі. Фінтех-стартапи стають центром інновацій, розвиваючи платіжні системи, кредитування та управління активами на нових технологічних засадах. Це сприяє



підвищенню конкуренції та розвитку нових продуктів і послуг, але водночас виникають виклики, пов'язані з безпекою, правовим регулюванням та фінансовою прозорістю. Зокрема, криптовалюти й технологія блокчейн створюють нові форми зберігання та обміну цінностями, усуваючи необхідність у посередниках, що знижує транзакційні витрати. Однак для реалізації цих переваг потрібно вирішити питання щодо нормативно-правової відповідності. Відповідно недостатня законодавча база, яка регулює ринок криптовалют, може створити ризики для стабільності фінансової системи та безпеки користувачів.

Впровадження блокчейн-технологій і децентралізованих фінансових послуг відкриває нові можливості для ринку. Блокчейн-технологія являє собою децентралізовану систему, що ґрунтується на розподіленій базі даних, яка гарантує безпеку, надійність і прозорість у процесах обміну інформацією та цінностями. Основним принципом блокчейну є створення послідовності блоків, кожен з яких містить криптографічно захищені дані про транзакції. Ці блоки реплікуються і синхронізуються між усіма учасниками мережі, що забезпечує їх стійкість до зловмисного втручання. Одним із найвідоміших застосувань блокчейну є криптовалюта, така як Bitcoin і Ethereum, які використовують цю технологію для проведення та верифікації фінансових операцій без необхідності залучення посередників [3; 7].

Використання блокчейн-рішень для забезпечення прозорості операцій, безпеки даних та відповідності нормативним вимогам є перспективним напрямком. Такі технології можуть суттєво знизити ризики шахрайства та скоротити витрати банків на операційні процеси. Проте адаптація до цих нововведень вимагає суттєвих змін у регуляторних рамках, що в Україні досі залишається на початковому етапі.

Аналіз міжнародного досвіду правового регулювання криптовалют вказує на необхідність встановлення чітких правил у цій сфері. Хоча відсутність регуляцій не обмежує розвиток криптовалютного бізнесу, це позбавляє державу можливості отримувати додаткові надходження до бюджету і залучати інвестиції. Для повноцінного розвитку ринку криптовалют в Україні важливо вирішити низку ключових питань:

1. Необхідно визначити, чи відповідає криптовалюта чинним категоріям у національному законодавстві. У деяких країнах, наприклад у Німеччині, криптовалюта розглядається як фінансовий інструмент, що підлягає оподаткуванню як капітал.

2. Потрібно розробити механізми мінімізації ризиків, пов'язаних із криптовалютними операціями, особливо у сфері боротьби з відмиванням грошей.

3. Важливим є створення системи оподаткування криптовалютних операцій із врахуванням міжнародного досвіду.



4. Необхідно визначити статус криптовалюти: чи буде вона законним платіжним засобом, чи матиме інші функції, як це зроблено у Франції, де вона використовується як інструмент обміну.

5. Розв'язання питання ліцензування криптовалютного бізнесу, зокрема діяльності криптобірж і компаній, є також актуальним [5].

Однак будь-які заходи щодо регулювання криптовалют можуть обмежувати їх основну перевагу – анонімність. Україна прагне впорядкувати правовідносини у сфері криптовалют та легалізувати ці активи. Європейська комісія також визнає криптовалюти й працює над розробкою загальноєвропейського підходу до їх регулювання, щоб уникнути розбіжностей у законодавствах країн-членів ЄС. Важливою складовою є пропозиція Єврокомісії щодо комплексного законодавства, яке охоплюватиме всі аспекти обігу криптоактивів, включно із захистом інвесторів та споживачів.

Попри відсутність чіткого механізму регулювання криптовалют в Україні, держава робить кроки у напрямку легалізації та впорядкування цього ринку. Зокрема, під час повномасштабної війни криптовалюти стали важливим інструментом збору коштів на гуманітарні потреби та підтримку армії. Це свідчить про перспективи розвитку криптоіндустрії та її ролі у відновленні економіки України [8, с. 41-42].

Отже, нині криптовалюти в Україні не мають чітко визначеного правового статусу. Це створює певні ризики для їхнього використання в комерційній діяльності та обмежує їхній потенціал як інвестиційного інструменту. Однак, зважаючи на глобальні тенденції, український уряд розпочав процес розробки законодавчих ініціатив, спрямованих на врегулювання криптоактивів. Основними питаннями залишаються механізми оподаткування операцій з криптовалютами, запобігання їх використанню для неправомірних дій.

З огляду на швидкий розвиток криптовалютних ринків, регуляторні органи стикаються з необхідністю створення правового середовища, яке б не лише забезпечувало контроль за цим ринком, але й стимулювало його розвиток. Національний банк України (НБУ) вже певний час впроваджує електронні платформи, платіжні системи та електронний банкінг, що допомагають адаптуватися до цифрових трансформацій, однак криптовалюти ставлять перед банківською системою нові виклики, пов'язані з безпекою даних, прозорістю операцій та відповідністю міжнародним стандартам.

**Висновки.** Підсумовуючи, розвиток криптовалют в Україні вимагає ґрунтовного реформування правової та фінансової системи. Успішна інтеграція цих технологій у фінансовий ринок можлива лише за умови створення ефективної правової бази, яка захищатиме інтереси користувачів, забезпечуватиме прозорість операцій та мінімізуватиме ризики фінансових зловживань. Вирішення фінансово-правових викликів у регулюванні криптовалют стане ключовим фактором для розвитку цифрової економіки в Україні та сприятиме залученню інноваційних технологій до фінансового сектору.



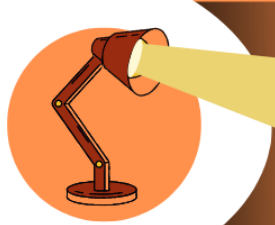
**Література:**

1. Безверхий К., Кувшинова А. Криптовалюта: гроші чи мильна бульбашка? Науково-практичний журнал Бухгалтерський облік та аудит. Випуск № 1. 2018. С. 29-38.
2. Завада Т. Й. Визначення поняття «Ринок криптовалют» у фінансово-правовому аспекті. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск № 35. 2022. С. 264-272.
3. Кудь А., Кучерявенко М., Смичок Є. Цифрові активи та їх правове регулювання у світлі розвитку технології блокчейн : монографія. Харків : Право, 2019. 384 с.
4. Кунішнікова О. О., Кобильнік Д. А. Криптовалюта як інструмент фінансового ринку. Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. Львівський науковий форум. 13-14 грудня 2021 р. (частина II), м. Львів. 2021. С. 55-56.
5. Правове регулювання криптовалют в Україні. *Прямий*. URL: <https://prm.ua/pravove-rehuliuвання-kryptovaliut-v-ukraini/> (дата звернення: 10.10.2024).
6. Регуляція криптовалют в Україні: відкласти не можна прийняти. *LB.ua*. URL: [https://lb.ua/blog/vadym\\_hrusha/597244\\_regulyatsiya\\_kryptovalyuti\\_ukraini.html](https://lb.ua/blog/vadym_hrusha/597244_regulyatsiya_kryptovalyuti_ukraini.html) (дата звернення: 11.10.2024).
7. Рубанов П. М. Розмежування сутності понять «електронні гроші», «віртуальні гроші» та «криптовалюти». Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6026>.
8. Levytskyi V., Radynskyi S., Radynska S. Normative and legal regulation of the market cryptocurrency and activities of crypto exchange in ukraine and worldwide. *Innovative economy*. 2023. № 3. С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.4> (дата звернення: 16.10.2024).
9. Mandryk, V. O., & Moroz, V. P. (2019). Законодавче регулювання обігу криптовалют в Україні, проблеми та перспективи їх розвитку. *Scientific Bulletin of UNFU*, 29(4), 67-71. <https://doi.org/10.15421/40290414> (дата звернення: 11.10.2024).

**References:**

1. Bezverkhyi, K., & Kuvshynova, A. (2018). Kryptovaliuta: hroshi chy mylna bulbashka? (Money or bubble?) *Bukhhalterskyi oblik ta audyt*, (1), 29-38. [in Ukrainian].
2. Zawada, T. Y. (2022). Vyznachennia poniattia "Rynok kryptovaliut" u finansovo-pravovomu aspekti [Definition of the Concept "Cryptocurrency Market" in the Financial-Legal Aspect]. *Naukovi zapysky L'vivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna*, (35), 264–272. [in Ukrainian].
3. Kud', A., Kucheryavenko, M., & Smychok, Ye. (2019). *Tsyfrovii aktyvy ta yikh pravove rehuliuвання u svitli rozvytku tekhnolohii blokchein : monohrafiia* [Digital Assets and Their Legal Regulation in the Context of Blockchain Technology Development: Monograph]. Kharkiv: Pravo. [in Ukrainian].
4. Kunishnikova, O. O., & Kobyl'nik, D. A. (2021). Kryptovalyuta yak instrument finansovoho rynku [Cryptocurrency as a Financial Market Instrument]. In *Kontseptual'ni shlyakhy rozvytku nauky ta osvity: Materialy IV mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* (pp. 55–56). L'viv: L'vivskyy naukovyy forum. [in Ukrainian].
5. *Pravove rehuliuвання kryptovalyut v Ukrayini*. (2024, October 10). [Legal Regulation of Cryptocurrencies in Ukraine]. Pryamyu. Retrieved from <https://prm.ua/pravove-rehuliuвання-kryptovaliut-v-ukraini/> [in Ukrainian].
6. *Rehuliyatsiya kryptovalyuty v Ukrayini: Vidklasty ne mozna pryunty*. (2024, October 11). [Cryptocurrency Regulation in Ukraine: Postpone or Accept]. LB.ua. Retrieved from [https://lb.ua/blog/vadym\\_hrusha/597244\\_regulyatsiya\\_kryptovalyuti\\_ukraini.html](https://lb.ua/blog/vadym_hrusha/597244_regulyatsiya_kryptovalyuti_ukraini.html) [in Ukrainian].



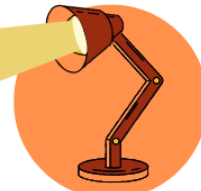


7. Rubanov, P. M. (2015). Rozmezhuvannya sutnosti ponyat' "elektronni hroshi," "virtual'ni hroshi" ta "kryptovalyuty." [Differentiating the Essence of the Terms "Electronic Money," "Virtual Money," and "Cryptocurrencies"]. *Efektivna ekonomika*, (4). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6026> [in Ukrainian].

8. Levytskyi, V., Radynskyi, S., & Radynska, S. (2023). Normative and legal regulation of the market cryptocurrency and activities of crypto exchange in Ukraine and worldwide. *Innovative Economy*, (3), 38–43. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.4>

9. Mandryk, V. O., & Moroz, V. P. (2019). Zakonodavche rehulyuvannya obihu kryptovalyut v Ukrayini, problemy ta perspektyvy yikh rozvytku. [Legislative Regulation of Cryptocurrency Circulation in Ukraine, Problems, and Development Prospects]. *Scientific Bulletin of UNFU*, 29(4), 67–71. <https://doi.org/10.15421/40290414> [in Ukrainian].





УДК 343.3/.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-313-326](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-313-326)

**Шульга Андрій Михайлович** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права та кримінології, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, тел.: (067) 723-13-17, <https://orcid.org/0000-0003-3745-4869>

## СКЛАД НЕЗАКОННОГО ПОЛЮВАННЯ (СТ. 248 КК УКРАЇНИ) В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ

**Анотація.** Змістом статті є теоретичне дослідження юридичної підстави кримінальної відповідальності за незаконне полювання, що передбачено кримінально правовою нормою закріпленої у статті 248 Кримінального кодексу України в сучасних умовах. Під сучасними умовами називається повномасштабна військова агресія з боку територіального утворення «російська федерація» змусила повністю переформувати політичний, соціальний, культурний, історичний, юридичний уклад життя кожної конкретної людини, родини, суспільства, держави, міжнародної спільноти. Сучасна Україна та і весь цивілізований світ у ХХІ столітті стикнувся з кричущим порушенням норм міжнародного права, Статуту Організації Об'єднаних Націй, а також норм національного законодавства з боку країни-терориста – «росії». Це територіальне утворення з певним народонаселенням безпідставно, невмотивовано здійснило напад на суверенну незалежну державу – Україну, яка є загально визнаним учасником міжнародних відносин у визнаних світовим співтовариством кордонах. Зараз вже не приховуються цілі цього діяння – це знищення державності України, її суверенітету та незалежності, знищення Української національної ідентичності та свідомості, здійснення геноциду Українського народу. Окремою проблемою пов'язаною з цим є знищення та пошкодження об'єктів навколишнього природного середовища через ведення активних бойових дій з боку окупаційної російської армії. Одним з негативних результатів таких подій треба визнати порушення біорізноманіття України, знищення популяції та кількості тваринного світу. Само по собі незаконне полювання (ст. 248 КК України) порушує нормальний стан навколишнього природного середовища у частині збереження видів та кількості тварин, птахів на певних територіях. Але в особливих умовах – під час військового стану кримінально правова протидія цьому явищу має відбуватися із урахуванням реалій суспільного життя. Тому що зменшення популяції тваринного світу у цей час відбувається швидше і у значній кількості.

**Ключові слова:** кримінальне правопорушення, кримінальна відповідальність, підстави кримінальної відповідальності, склад кримінального





правопорушення, суб'єкт правопорушення, об'єкт правопорушення, об'єктивна сторона правопорушення, суб'єктивна сторона правопорушення, навколишнє природне середовище, довкілля, незаконне полювання, російська агресія.

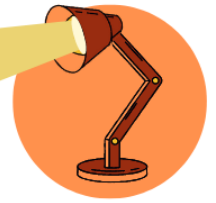
**Shulha Andrii Mykhailovych** Doctor of Law, Professor, Professor of Department of Criminal Law and Criminology, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, tel.: (067) 723-13-17, <https://orcid.org/0000-0003-3745-4869>

### COMPOSITION OF ILLEGAL HUNTING (ART. 248 OF THE CRIMINAL CODE OF UKRAINE) IN MODERN CONDITIONS: THEORETICAL BACKGROUND

**Abstract.** The content of the article is a theoretical study of the legal basis of criminal liability for illegal hunting, which is provided for by the criminal legal norm enshrined in Article 248 of the Criminal Code of Ukraine in modern conditions. Under modern conditions, full-scale military aggression by the territorial entity «russian federation» forced to completely reshape the political, social, cultural, historical, and legal way of life of each individual person, family, society, state, and the international community. Modern Ukraine and the entire civilized world in the 21st century faced a flagrant violation of the norms of international law, the Charter of the United Nations, as well as the norms of national legislation on the part of the terrorist country – «russia». This territorial entity with a certain population baselessly and unmotivatedly attacked a sovereign independent state – Ukraine, which is a recognized participant in international relations within the borders recognized by the world community. Now the goals of this act are no longer hidden – it is the destruction of the statehood of Ukraine, its sovereignty and independence, the destruction of the Ukrainian national identity and consciousness, the genocide of the Ukrainian people. A separate problem related to this is the destruction and damage of natural environment objects due to active hostilities by the occupying russian army. One of the negative results of such events should be recognized as the violation of Ukraine's biodiversity, the destruction of the population and the number of animals. In itself, illegal hunting (Article 248 of the Criminal Code of Ukraine) violates the normal state of the natural environment in terms of preserving the species and number of animals and birds in certain territories. But in special conditions – during martial law, the criminal legal counteraction to this phenomenon should take place taking into account the realities of social life. Because the decrease in the population of the animal world at this time occurs faster and in a significant amount.

**Keywords:** criminal offense, criminal responsibility, grounds of criminal responsibility, composition of a criminal offense, subject of an offense, object of an





offense, objective side of an offense, subjective side of an offense, natural environment, environment, illegal hunting, russian aggression .

**Постановка проблеми.** На сьогодні, на рівні зі суспільно небезпечними посягання на мир, безпеку людства та міжнародний правопорядок знаходяться й посягання на навколишнє природне середовище – довкілля. Його стан визнається вченими всього світу як катастрофічний. На це впливають багато факторів, в основному антропогенного характеру. Зокрема, це забруднення земельних ресурсів, водних об'єктів, атмосферного повітря, знищення біорізноманіття, зменшення популяції тваринного світу тощо. Окрім забруднення, псування, засмічення води, повітря, земель, що має призвести до повільної загибелі всього живого на Землі. Зокрема, питна вода стає все більш цінним ресурсом, за який борються люди. Це політична і економічна проблема, яка вимагає миттєвого вирішення на рівні урядів країн. Ще однією з нагальних проблем, що загрожує життю на Землі є втрата біорізноманіття. Антропогенна діяльність людини призводить до вимирання цілих видів, зникнення їхнього середовища існування та втрати біорізноманіття. Екосистеми, що утворювалися протягом мільйонів років, знаходяться під загрозою, коли будь-який вид популяції зникає і баланс порушується. Одна з причин цього, це знищення лісів, у тому числі й шляхом умисного підпалу з боку агресора – так званої росії. На теперішній час світова площа лісів покриває близько 30% території суші, але щорічно ця площа скорочується. Деревина є природними поглиначами вуглекислого газу, утворюють свіжий кисень, а також допомагають регулювати температуру та кількість опадів. Знищення та пошкодження лісу означає знищення зеленого покриву, аби зробити землю придатною для житлового, промислового або комерційного використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Певні питання пов'язані з кримінальною відповідальністю за незаконне полювання (ст. 248 КК України) висвітлювали у дослідженнях такі автори, зокрема, Д. С. Азаров, П. П. Андрушко, М. П. Бікмурзін, В. М. Вінокуров, С. М. Голуб, В. К. Глістін, М. Й. Коржанський, Є. В. Лащук, А. А. Музика, Б. С. Нікіфоров, Г. П. Новосьолов, М. М. Панов, В. Я. Тацій, Є. В. Фесенко та ін. Але при цьому, враховуючи те, що України знаходиться у фактичному стані війни з російським агресором, цей фактор не повністю враховується в сучасних дослідженнях науковців. Тому наукові пошуки наведеної проблеми мають бути продовжені.

**Мета статті** – дослідження теоретичних проблем пов'язаних із практичним застосуванням кримінально-правової норми передбаченої статтею 248 КК України в умовах неоголошеної військової агресії з боку територіального утворення під назвою росія.

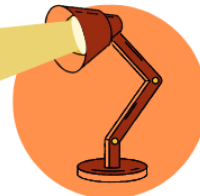
**Виклад основного матеріалу.** Загальні (загальносвітові) фактори, що негативно впливають на стан довкілля в цілому у тому числі й на стан



тваринного світу мають не тільки кримінально караний характер. Але нас цікавить саме протидія суспільно небезпечному посягання на тваринний світ у спосіб незаконного полювання шляхом встановлення кримінальної відповідальності за нього. Для з'ясування та вирішення проблем пов'язаних з надмірним антропогенним навантаженням на навколишнє природне середовище, у тому числі й шляхом суспільно небезпечних посягань на нього, потрібно окремо розглянути причини та умови виникнення, існування та шляхи протидії такому суспільно негативному явищу як незаконне полювання, що передбачене кримінально правовою нормою у статті 248 КК України.

Відповідно до Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» – охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини – невід'ємна умова сталого економічного та соціального розвитку України [1]. Вона представляє собою систему політичних, економічних, організаційних, технічних, санітарних та інших державних і громадських заходів, спрямованих на забезпечення безпечного для життя і здоров'я людини довкілля та раціонального використання природних ресурсів [2]. Правовим підґрунтям такої охорони в Україні є, насамперед, Конституція України, а також чинний Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» та інші нормативні акти екологічного та природоохоронного законодавства.

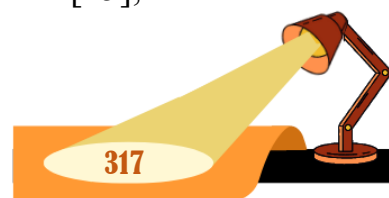
Як вбачається, не можливо вирішувати існуючі проблеми навколишнього природного середовища – довкілля взагалі. Потрібно концентруватися на охороні окремих елементах всієї системи навколишнього природного середовища. Одним з важливих напрямів охорони елемента довкілля є забезпечення правової охорони тваринного світу, як складника природного біорізноманіття. Охорона тварин, як один з видів державної політики у сфері захисту довкілля від негативного антропогенного впливу представляє собою сукупність міжнародних, державних і регіональних господарсько- адміністративних і громадських заходів, спрямованих на збереження популяційно-видового складу і підтримання чисельності тварин на рівні, який забезпечує їх існування [5]. Сучасна діяльність людини призводить до вимирання цілих видів, зникнення їхнього середовища існування та втрати біорізноманіття. Екосистеми, що утворювалися протягом мільйонів років, знаходяться під загрозою, коли будь-який вид популяції зникає і баланс порушується. Суттєво впливає на швидкість цих процесів також активні військові дії. Так, внаслідок війни, назавжди зникли 20 ендемічних видів рослин і тварин. Про це йдеться в аналітичній публікації польського видання *Interia Zielona*, переказ якої пропонує *Foreign Ukraine* [3]. За інформацією Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, 20% заповідних територій країни, а також 600 видів тварин і 750 видів рослин і грибів зазнали шкоди внаслідок війни. Як



зазначає Селін Сіслер-Б'єнвеню, програмний директор IFAW (Фонд захисту тварин), понад 300 000 квадратних кілометрів української землі було заражене, що вже впливає на тварин і людей і буде впливати ще довго після закінчення війни. Але це проблеми тваринного й рослинного світів, що виникли через агресивну, імперську війну так званої росії проти незалежної, суверенної України.

Поряд з цим, суттєву шкоду біорізноманіттю завдає також незаконне полювання, як кримінальне правопорушення проти довкілля, відповідно до чинного Кримінального кодексу України. Кримінально правовою нормою ст. 248 КК України передбачена відповідальність за порушення правил полювання, якщо воно заподіяло істотну шкоду, а також незаконне полювання в заповідниках або на інших територіях та об'єктах природно-заповідного фонду, або полювання на звірів, птахів чи інші види тваринного світу, що занесені до Червоної книги України. Частиною 2 цієї статті закріплені такі кваліфікуючі ознаки: вчинення таких дій службовою особою з використанням службового становища; вчинення таких дій попередньою змовою групою осіб; вчинення таких дій способом масового знищення звірів, птахів чи інших видів тваринного світу; вчинення таких дій з використанням транспортних засобів; вчинення таких дій особою, раніше судимою за кримінальне правопорушення, передбачене цією статтею [4]. В антидиспозиції цієї кримінально правової норми в основному описані ознаки об'єктивної сторони та особливості суб'єкта складу кримінального правопорушення.

Оцінюючи склад кримінального правопорушення незаконного полювання можна виділити певні особливості. Відносини пов'язані із здійснення такої діяльності регламентуються низкою нормативних приписів, зокрема, Закони України «Про тваринний світ» [5], «Про мисливське господарство та полювання» [6], «Про захист тварин від жорстокого поводження» [7], «Про Червону книгу України» [8], «Про природно-заповідний фонд України» [9], «Про охорону навколишнього природного середовища» [1], «Про правовий режим воєнного стану» [10], Лісовий кодекс України [11], а також Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [12], Перелік платних адміністративних послуг, які надаються Державним агентством лісових ресурсів, його територіальними органами та республіканським комітетом Автономної Республіки Крим з питань лісового і мисливського господарства, та розмір плати за їх надання, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 06 червня 2011 року № 491-р [13], Декрет Кабінету Міністрів України від 21 січня 1993 року № 7-93 «Про державне мито» [14], Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 17 жовтня 2011 року № 549 «Про затвердження Положення про правила проведення полювань, поводження із зброєю та порядок видачі ліцензій на добування мисливських тварин» [15], Наказ





Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 27.05.2021 р. № 346 «Про затвердження Лімітів використання (відстрілу, відлову) диких парнокопитних та хутрових звірів і встановлення Норм відстрілу інших мисливських тварин, віднесених до державного мисливського фонду, одним мисливцем за день полювання у сезон полювання 2021-2022 років» [16], Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 23.11.2023 р. № 793 «Про затвердження Лімітів використання мисливських тварин, віднесених до державного мисливського фонду, на мисливський сезон 2023-2024 років та встановлення Норм використання (добування) одним мисливцем за день інших мисливських тварин, віднесених до державного мисливського фонду, на мисливський сезон 2023-2024 років» [17], Положення про обласні управління лісового та мисливського господарства Державного агентства лісових ресурсів України від 26.03.2021 року №217 [18], Положення про правила проведення полювань, поводження із зброєю та порядок видачі ліцензій на добування мисливських тварин від 17.10.2011 року № 549 [19] тощо.

Щодо суб'єкта, як першого елемента складу кримінального правопорушення, який з практичної точки зору має бути встановлений, то ним є особа фізична, осудна і яка досягла загального віку кримінальної відповідальності – 16 років. У випадку вчинення означеного правопорушення службовою особою з використанням службового становища, тоді кримінальна відповідальність настає за частиною 2 ст. 248 КК України. У цьому випадку визнання суб'єкта спеціальним означає посилення покарання за такі діяння. Ознакою, що додатково характеризує суб'єкта кримінального правопорушення та суб'єкта складу кримінального правопорушення передбаченого ст. 248 КК України, є непогашена і не знята попередня судимість за кримінальне правопорушення, передбачене цією ж статтею. При цьому, це також відносить до кваліфікуючої ознаки складу незаконного полювання.

Аналізуючи об'єкт незаконного полювання, то тут можна зазначити наступне. Основним безпосереднім об'єктом виступає природний стан тваринного світу, його кількісні та якісні показники (види тваринного світу, його кількість, популяція тощо). Вплив людини на тваринний світ може бути безпосереднім або опосередкованим. Ці форми впливу тісно переплітаються одна з одною, а також з біотичними і абіотичними факторами середовища. Перша форма полягає в прямому впливі людини на життя диких популяцій. Це може бути й боротьба з шкідниками рослин та носіями небезпечних хвороб людини і домашніх тварин, добування промислових видів (хутра, дичини, риби), дії з охорони і відтворення чисельності певних видів тощо. У свою чергу, друга форма полягає у зміні людиною навколишнього природного середовища через свою антропогенну діяльність. Сільське і лісове господарство, промисловість, транспорт та інші види людської діяльності, навіть не





впливаючи на тварин прямо, докорінно змінюють умови їх існування, змінюючи ландшафт.

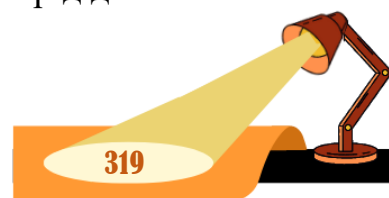
Полювання є суттєвим факторів, що впливає на чисельність тварин та популяцію. Незаконне, у тому числі кримінально-протиправне полювання і надпромисел можуть бути причиною зникнення виду. Усе ще зустрічається браконьєрство – добування або знищення диких тварин із порушенням правил полювання, рибальства та інших вимог законодавства з охорони тварин. Правильне, розумне полювання, що ґрунтується на знанні структури популяції виду – активна й часто необхідна форма охорони тваринного світу. Зменшення чисельності виду в результаті промислу, полювання мобілізує екологічний резерв популяції, оздоровляє її. За високої смертності тварин різко зростає продуктивність популяції, що досягається різними шляхами, зокрема, підвищенням плодючості самок, виживанням молодняка; раннім настанням статевої зрілості та ін. При полюванні важливо вилучати тварин обох статей і в такій кількості, щоб не порушувати структури популяцій.

До сфери об'єкта незаконного полювання відноситься й предмет посягання. Якщо говорити про законне полювання, то його предметом, відповідно до ст. 1 Закону України «Про мисливське господарство та полювання» є мисливські тварини (дикі звірі та птахи, що можуть бути об'єктами полювання), що перебувають у стані природної волі або утримуються в напіввільних умовах. Якщо тварина перебуває в умовах неволі створеної людиною, тоді вона отримує юридичний статус об'єкта власності чи господарювання. Відповідно, й кваліфікація відбувається не за ст. 248, а за відповідною статтею Розділу VI «Кримінальні правопорушення проти власності».

Але для того, щоб полювання вважати незаконним воно має бути спрямоване на добування не тільки мисливських, а й інших видів тварин, не обумовлених правовими приписами. Тому всіх цих тварин треба вважати предметом незаконного полювання, передбаченого ст. 248 КК України.

Розглядаючи об'єктивну сторону цього кримінального правопорушення, треба звернути особливу увагу саме суспільно небезпечне діяння. Хоча виходячи з того, що розглядуваний склад є матеріальним, тобто наслідковим, обов'язково треба встановлювати факт суспільно небезпечних наслідків у виді спричинення істотної шкоди державі, суспільству чи окремій особі (групі осіб), а також необхідний причинний зв'язок між означеним діянням і цим суспільно небезпечним наслідком.

Щодо суспільно небезпечного діяння, то воно описане в антидиспозиції ст. 248 КК України як порушення правил полювання. За своєю юридичною суттю правомірне полювання – це дії людини, спрямовані на вистежування, переслідування з метою добування і саме добування (відстріл, відлов) мисливських тварин, що перебувають у стані природної волі або утримуються в напіввільних умовах [6]. Полювання також можна розуміти як рід діяльності







або процес, який може мати різні мотиви, цілі та наслідки. Відповідно, незаконним має визнаватися полювання, що здійснюється з порушенням встановлених дозволів та умов. Якщо узагальнити нормативні попередження та заборони, що передбачені у Положенні про правила проведення полювань, поводження із зброєю та порядок видачі ліцензій на добування мисливських тварин від 17.10.2011 року за № 549, під час здійснення полювання, то можна виділити наступні: 1) заборони та обмеження щодо видів та кількості (лімітів) тварин; 2) заборони та обмеження щодо виду полювання за кількістю стрільців (індивідуальне, колективне та обласне полювання); 3) заборони та обмеження щодо виду зброї та виду набоїв; 4) порушення умов ліцензії (одразу після добування тварини на місці відстрілу (відлову) до початку вивезення добутої тварини, закінчення зазначеного в ліцензії строку полювання, оформлення ліцензії про результати полювання, строки повернення ліцензії тощо); 5) порушення сезонності полювання; 6) порушення проведення державної ветеринарно-санітарної експертизи добутих тварин; 7) порушення порядку реєстрації мисливських трофеїв, одержані від добутих копитних тварин; 8) відсутність присутності працівника користувача, який уповноважений на охорону мисливських угідь; 8) здійснення полювання у заборонених місцях (в заповідниках або на інших територіях та об'єктах природно-заповідного фонду); 9) полювання на звірів, птахів чи інші види тваринного світу, що занесені до Червоної книги України. Треба зазначити, що на час військового стану тимчасово припинена видача посвідчень мисливця, що є також заборонаю, здійснювати полювання навіть при усіх інших дозволах. Також Закон України «Про мисливське господарство і полювання» регулює сезони та норми полювання, але з початком повномасштабної війни було введено тимчасову заборону на полювання, яка діятиме до завершення воєнного стану.

Склад кримінального правопорушення різниться залежно від особливостей конструювання об'єктивної сторони. Так, у частині порушення правил полювання, якщо воно заподіяло істотну шкоду, то тут треба говорити про матеріальний склад кримінального правопорушення. Так як для встановлення факту закінчення кримінального правопорушення законодавець вимагає встановлення експертним шляхом суспільно небезпечного наслідку у виді заподіяння матеріальних збитків, що у двісті п'ятдесят і більше разів перевищує неоподатковуваний мінімум доходів громадян. У свою чергу, в частині незаконного полювання в заповідниках або на інших територіях та об'єктах природно-заповідного фонду, склад правопорушення формальний. Сам факт вчинення суспільно небезпечного діяння у зазначеному виді вже свідчить про наявну юридичну підставу настання кримінальної відповідальності за незаконне полювання. Це ж саме треба сказати про третю форму незаконного полювання – полювання на звірів, птахів чи інші види тваринного світу, що занесені до Червоної книги України. Тут також ми маємо





формальний, так би мовити «безнаслідковий» склад кримінального правопорушення.

Продовжуючи аналіз об'єктивної сторони складу незаконного полювання, маємо зупинитися на кваліфікуючих ознаках, що додатково характеризують об'єктивну сторону складу цього кримінального правопорушення. По-перше, це вчинення незаконного полювання способом масового знищення звірів, птахів чи інших видів тваринного світу. По-друге, це вчинення такого діяння з використанням транспортних засобів. Не акцентуючи увагу на характеристиці цих ознак суспільно небезпечного діяння, хотілося б приділити увагу такій, яка відсутня у кваліфікуючих ознаках але є актуальною на сьогоднішній день – це вчинення незаконного полювання під час військового стану.

Зазначимо, що вплив війни на біорізноманіття та природу в цілому неможливо переоцінити. Зокрема, під час Першої світової війни загинуло 9 мільйонів коней, а численні розкопані траншеї змінили ландшафт Європи. Лише за два місяці Другої світової війни загинуло близько 200 тисяч коней, що були в німецькій армії. Під час війни у В'єтнамі армія США розпилювала хімікати, які знищували рослини в джунглях, аби полегшити виявлення підрозділів партизанів, що призвело до майже апокаліптичного стану природного середовища [20]. Тепер російська збройна агресія в Україні суттєво впливає на довкілля. Постійні обстріли населених пунктів, знищення та пошкодження об'єктів енергетичної інфраструктури, а саме, підриг Каховської ГЕС, який стався о 2:50 ночі 6 червня 2023-го, що потягло затоплення значних територій де розташовувалися великі популяції птахів, тварин через що вони або втратили місця свого розселення або загинули. Останній схожий приклад, це пошкодження 10 листопада 2024 року Тернівської дамби Курахівського водосховища, що також спричинило затоплення певних територій. І це також спричинило значні негативні наслідки для екосистеми як окремої області так і держави в цілому. Великої шкоди довкіллю наробили пожежі, що були спричинені скидами з російських дронів запалювальних сумішей, а також підпалами завербованих росією агентів. Це, зокрема, призвело до міграції лисиць у міську забудову. Що є ненормальним явищем. Також через такі дії російських окупантів знищуються території природно-заповідного фонду України, заказники інші природні угіддя та території де розташовуються мисливські угіддя тощо. Відповідно, гинуть дикі тварини, птаха та інші живі істоти, а також рослини. Таким чином, у майбутньому сам процес полювання має бути ще більше регламентований та обмежений. Мають з'явитися ще більше обмежень та посилене покарання за незаконне полювання. Бо природі має бути наданий час для самовідновлення, а також діяльності людини щодо відновлення флори та фауни, а також усіх екосистем та біорізноманіття. Недостатніми є лише розмови про шкідливість військової російської агресії й окупації суверенних територій України, а також



вираження глибокої занепокоєності з боку світового співтовариства. Нагальна безпекова ситуація вимагає вчинення активних дій – надзусиль з боку всього цивілізаційного світу щодо припинення військової агресії з боку так званої росії, звільнення окупованих територій, а також усіх полонених і незаконно утримуваних громадян України, а також відновлення всього природного середовища України за рахунок країни-агресора. В цілому складається думка про те, що там де присутня так звана росія, де ступає нога її громадянина там відбувається розруха, деградація, знищення всього живого, у тому числі тварин, знищення навколишнього природного середовища, викрадення та переписування на свій лад історії, геноцид та екоцид на окупованих росією територіях, вбивство мирних людей. Росіянин – це створіння жорстоке, неосвічене, безкультурне, жадібне, заздрісне, злопам'ятне, що вірить лише пропаганді й не спроможне логічно мислити. І навіть їх досягнення у сфері науки, літератури та мистецтві складають лише малий відсоток і не переважають той негатив, яким природа нагородила цих небезпечних для світу істот.

Продовжуючи теоретичний аналіз юридичної підстави кримінальної відповідальності зупинимося на суб'єктивній стороні складу незаконного полювання. Так, суб'єктивна сторона цього кримінального правопорушення проявляється в умисній формі вини. При чому, якщо об'єктивна сторона полягає у порушенні правил полювання, що заподіяло істотну шкоду довкіллю, то умисел може бути як прямий так і непрямий. Тобто вид умислу формується ставленням суб'єкта до суспільно небезпечного наслідку – спричиненню істотної шкоди довкіллю. Але коли об'єктивна сторона складу незаконного полювання полягає у незаконному полюванні в заповідниках або на інших територіях та об'єктах природно-заповідного фонду, або полювання на звірів, птахів чи інші види тваринного світу, що занесені до Червоної книги України, то тут треба говорити лише про вчинення таких діянь у виді прямого умислу. Тому що кримінальні правопорушення з формальним складом можуть бути вчинені лише з прямим умислом. Це пов'язано з тим, що вольовий та інтелектуальний моменти умислу переносяться з суспільно небезпечного наслідку на суспільно небезпечне діяння – усвідомлення суб'єктом суспільно небезпечного характер свого діяння (дії або бездіяльності) і бажання його вчинення. Також має значення розуміння та усвідомлення умов та способів вчинення таких діянь.

**Висновки.** Взагалі, роблячи висновки про доцільність існування у чинному Кримінальному кодексі України норми про незаконне полювання маємо зазначити наступне. По-перше, соціальна обумовленість такого діяння повністю відповідає сучасним умовам розвитку суспільства. По-друге, сучасний стан довкілля в цілому і тваринного світу конкретно визнається критичним, що вимагає від всього людства консолідацію зусиль, у тому числі й у сфері оптимізації правового забезпечення охорони цього складника



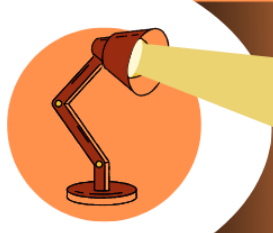


навколишнього природного середовища. По-третє, щодо охорони тваринного світу в Україні засобами кримінально-правового характеру, то тут треба зазначити, що на стан охорони тваринного світу на сьогоднішній час суттєво впливає військова агресія з боку окупаційних військ так званої росії. Браконьєрство в Україні набуло великих масштабів і воно спричиняє шкоду не тільки природі та екології, а також економіці держави. Якщо у мирний час правоохоронні органи протидіяли лише браконьєрським проявам, то в умовах воєнного стану цього недостатньо. Під час ведення активних бойових дій російський агресор порушуючи правила ведення війни, використовуючи заборонені методи та засоби війни знищує все і всіх. Це стосується й тваринного світу, його біорізноманіття, яке зникає на очах кожен день, годину й хвилину війни. Тому воєнний стан має бути визнаний кваліфікованою ознакою незаконного полювання, що відповідає сучасним умовам належної правової охорони тваринного світу в Україні.

#### *Література:*

1. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-ХІІ // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1264-12> (дата звернення 10.11.2024 р.).
2. Охорона довкілля. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-77294>.
3. Тиравський В. В Україні, внаслідок війни, назавжди зникли 20 видів рослин і тварин. Foreign Ukraine. URL: <https://foreignukraines.com/2023/11/22/in-ukraine-as-a-result-of-the-war-20-species-of-plants-and-animals-disappeared-forever/>.
4. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-ІІІ // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення 10.11.2024 р.).
5. Про тваринний світ: Закон України від 13.12.2001 р. № 2894-ІІІ // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2894-14> (дата звернення 10.11.2024 р.).
6. Про мисливське господарство та полювання: Закон України від 22.02.2000 р. № 1478-ІІІ // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1478-14#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
7. Про захист тварин від жорстокого поводження: Закон України від 21.02.2006 № 3447-ІV // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3447-15#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
8. Про Червону книгу України: Закон України від 07.02.2002 р. № 3055-ІІІ // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3055-14#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
9. Про природно-заповідний фонд України: Закон України від 16.06.1992 р. № 2456-ХІІ // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-ВІІІ // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).





11. Лісовий кодекс України: Закон України від 21.01.1994 р. № 3852-XII // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
12. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
13. Про затвердження переліку платних адміністративних послуг, які надаються Державним агентством лісових ресурсів, його територіальними органами та республіканським комітетом Автономної Республіки Крим з лісового і мисливського господарства, та розміру плати за їх надання: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Перелік від 06.06.2011 р. № 491-р // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/491-2011-%D1%80#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
14. Про державне мито: Декрет Кабінету Міністрів України від 21.01.1993 р. № 7-93 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7-93#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
15. Про затвердження Положення про правила проведення полювань, поводження із зброєю та порядок видачі ліцензій на добування мисливських тварин: Мінагрополітики України; Наказ, Положення від 17.10.2011 р. № 549 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1211-11#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
16. Про затвердження Лімітів використання (відстрілу, відлову) диких парнокопитних та хутрових звірів і встановлення Норм відстрілу інших мисливських тварин, віднесених до державного мисливського фонду, одним мисливцем за день полювання у сезон полювання 2021-2022 років: Міндовкілля; Наказ, Норми від 27.05.2021 р. № 346 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0756-21#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
17. Про затвердження Лімітів використання мисливських тварин, віднесених до державного мисливського фонду, на мисливський сезон 2023-2024 років та встановлення Норм використання (добування) одним мисливцем за день інших мисливських тварин, віднесених до державного мисливського фонду, на мисливський сезон 2023-2024 років: Міндовкілля; Наказ, Норми від 23.11.2023 р. № 793 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2040-23#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
18. Про затвердження Положення про обласні управління лісового та мисливського господарства Державного агентства лісових ресурсів України: Міндовкілля; Наказ, Положення від 26.03.2021 р. № 217 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0694-21#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
19. Про затвердження Положення про правила проведення полювань, поводження із зброєю та порядок видачі ліцензій на добування мисливських тварин: Мінагрополітики України; Наказ, Положення від 17.10.2011 р. № 549 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1211-11#Text> (дата звернення 10.11.2024 р.).
20. Як війна впливає на тварин і природне середовище. Електронне інтернет видання Ukrainer (від 30 листопада 2023 р.). URL: <https://www.ukrainer.net/viy-na-vplyvaie-na-ptyrodu/>.

### References:

1. Zakon Ukrainy «Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyshcha» : vid 25.06.1991 r. № 1264-XII [The Law of Ukraine «About environmental protection» from 25 June 1991 № 1264-XII] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1264-12> [in Ukrainian].





2. Okhorona dovkillia. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Environmental protection. Encyclopedia of modern Ukraine]. Retrieved from <https://esu.com.ua/article-77294> [in Ukrainian].
3. Tyravskiy V. (2023) V Ukraini, vnaslidok viiny, nazavzhdy znykly 20 vydiv roslyn i tvaryn [In Ukraine, as a result of the war, 20 species of plants and animals disappeared forever]. Foreign Ukraine. Retrieved from <https://foreignukraines.com/2023/11/22/in-ukraine-as-a-result-of-the-war-20-species-of-plants-and-animals-disappeared-forever/> [in Ukrainian].
4. Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine] (2001, April 05 № 2341-III) // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy «Pro tvarynnyi svit»: vid 13.12.2001 r. № 2894-III [The Law of Ukraine «About the animal world» from 13 December 2001 № 2894-III] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2894-14> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro myslyvske hospodarstvo ta poliuvannia»: vid 22.02.2000 r. № 1478-III [The Law of Ukraine «About hunting and hunting» from 22 February 2000 № 1478-III] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1478-14#Text> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst tvaryn vid zhorstokoho povodzhennia»: vid 21.02.2006 № 3447-IV [The Law of Ukraine «On the protection of animals from cruelty» from 21 February 2006 № 3447-IV] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3447-15#Text> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy «Pro Chervonu knyhu Ukrainy»: vid 07.02.2002 r. № 3055-III [The Law of Ukraine «About the Red Book of Ukraine» from 07 February 2002 № 3055-III] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3055-14#Text> [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy «Pro pryrodno-zapovidnyi fond Ukrainy»: vid 16.06.1992 r. № 2456-XII [The Law of Ukraine «About the Nature Reserve Fund of Ukraine» from 16 June 1992 № 2456-XII] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy «Pro pravovy rezhyim voiennoho stanu»: vid 12.05.2015 r. № 389-VIII [The Law of Ukraine «About the legal regime of martial law» from 12 May 2015 № 389-VIII] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].
11. Lisovyi kodeks Ukrainy [Forest Code of Ukraine]. (1994, January 21 № 3852-XII) // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> [in Ukrainian].
12. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini»: vid 24.02.2022 r. № 64/2022 [Decree of the President of Ukraine «About the introduction of martial law in Ukraine» from 24 February 2022 № 64/2022] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].
13. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia pereliku platnykh administratyvnykh posluh, yaki nadaiutsia Derzhavnym ahentstvom lisovykh resursiv, yoho terytorialnymy orhanamy ta respublikanskym komitetom Avtonomnoi Respubliky Krym z lisovoho i myslyvskoho hospodarstva, ta rozmiru platy za yikh nadannia» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the approval of the list of paid administrative services provided by the State Agency of Forest Resources, its territorial bodies and the republican committee of the Autonomous Republic of Crimea for forestry and hunting, and the amount of fees for their provision» from 06 June 2011 № 491-r] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/491-2011-%D1%80#Text> [in Ukrainian].



14. Dekret Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro derzhavne myto»: vid 21.01.1993 r. № 7-93 [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine «About state duty» from 21 January 1993 № 7-93] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7-93#Text> [in Ukrainian].

15. Minahropolityky Ukrainy; Nakaz, Polozhennia «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro pravyla provedennia poliuvan, povodzhennia iz zbroieiu ta poriadok vydachi litsenzii na dobuvannia myslyvskykh tvaryn»: vid 17.10.2011 r. № 549 [Ministry of Agrarian Policy of Ukraine; Order «On the approval of the Regulation on the rules of hunting, handling weapons and the procedure for issuing licenses for hunting game animals» from 17 October 2011 № 549] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1211-11#Text> [in Ukrainian].

16. Mindovkillia; Nakaz «Pro zatverdzhennia Limitiv vykorystannia (vidstrilu, vidlovu) dykykh parnokopytnykh ta khutrovykh zviriv i vstanovlennia Norm vidstrilu inshykh myslyvskykh tvaryn, vidnesenykh do derzhavnoho myslyvskoho fondu, odnym myslyvtsem za den poliuvannia u sezon poliuvannia 2021-2022 rokiv» vid 27.05.2021 r. № 346 [Mindovkillia; Order «About the confirmation of Limits for the collection (wildlife, catching) of wild even-hot and homely animals and the establishment of norms for the collection of other mysly creatures, transferred to the state mysly fund, one myslyvka per day of watering season polyuvannaya 2021-2022 rocks» from 27 May 2021 № 346] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0756-21#Text> [in Ukrainian].

17. Mindovkillia; Nakaz «Pro zatverdzhennia Limitiv vykorystannia myslyvskykh tvaryn, vidnesenykh do derzhavnoho myslyvskoho fondu, na myslyvskyi sezon 2023-2024 rokiv ta vstanovlennia Norm vykorystannia (dobuvannia) odnym myslyvtsem za den inshykh myslyvskykh tvaryn, vidnesenykh do derzhavnoho myslyvskoho fondu, na myslyvskyi sezon 2023-2024 rokiv»: vid 23.11.2023 r. № 793 [Mindovkillia; Order «About the confirmation of the Limits of the vikoristan of Myslyvsky creatures, added to the state Myslyvsky fund, for the Myslyvsky season 2023-2024 and the establishment of norms for the vikoristan (production) of one Myslyvsky per day of other Myslyvsky creatures, added to the state Mislivsky fund, for the Mislivsky season 2023-2024» from 23 november 2023 № 793] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2040-23#Text> [in Ukrainian].

18. Mindovkillia; Nakaz «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro oblasni upravlinnia lisovoho ta myslyvskoho hospodarstva Derzhavnoho ahentstva lisovykh resursiv Ukrainy»: vid 26.03.2021 r. № 217 [Mindovkillia; Order «About the approval of the Regulations on the region of forest and forest management of the State Agency of Forest Resources of Ukraine» from 26 March 2021 № 217] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0694-21#Text> [in Ukrainian].

19. Minahropolityky Ukrainy; Nakaz, Polozhennia «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro pravyla provedennia poliuvan, povodzhennia iz zbroieiu ta poriadok vydachi litsenzii na dobuvannia myslyvskykh tvaryn»: vid 17.10.2011 r. № 549 [Ministry of Agrarian Policy of Ukraine; Order, Regulation «On the approval of the Regulation on the rules of hunting, handling weapons and the procedure for issuing licenses for hunting game animals» from 17 October 2011 № 549] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»/Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1211-11#Text> [in Ukrainian].

20. Iak viina vplyvaie na tvaryn i pryrodne seredovyshche (2023). Elektronne internet vydannia Ukrainer (vid 30 lystopada 2023 r.). [How war affects animals and the natural environment. Electronic online publication Ukrainer (as of November 30, 2023). Retrieved from <https://www.ukrainer.net/viyna-vplyvaie-na-pryrodu/> [in Ukrainian].



## СЕРІЯ «Управління та адміністрування»

UDC 65.012.4+339.92

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-327-343](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-327-343)

**Stanislavyk Olena Viacheslavivna** Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Management and Marketing, State University of Intellectual Technologies and Communications, Odesa, tel.: (067) 133-18-17, <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>

**Kovalenko Oleksandr Mykhailovych** Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of International Management and Innovation, Odesa Polytechnic National University, Odesa, tel.: (097) 598-89-06, <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>

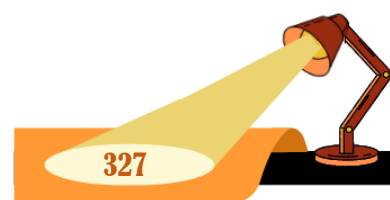
**Domuschi Veronika Oleksandrivna** Applicant of high education at the second (master's) level of Department of International Management and Innovation, Odesa Polytechnic National University, Odesa, tel.: (063) 853-27-32, <https://orcid.org/0000-0002-6970-9670>

### THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL ACTIVITIES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

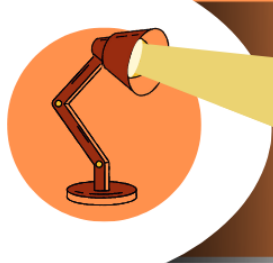
**Abstract.** This article demonstrates the pivotal role of strategic management in guiding manufacturing enterprises through the challenges of international expansion. As companies move into global markets, they face an unpredictable environment, necessitating comprehensive analysis and structured planning.

The use of strategic tools, such as SWOT and PESTLE analysis, is explored in depth, highlighting how these frameworks enable businesses to evaluate internal capacities, identify external opportunities and threats, and develop informed strategies. These tools are particularly effective for manufacturing companies that need to navigate complex local market conditions while maintaining their global objectives.

The study further emphasizes the importance of flexibility and continuous innovation in a competitive global landscape. Manufacturing enterprises must remain adaptable to changing market trends, technological advancements, and







evolving consumer preferences. The article discusses how strategic management facilitates this adaptability by integrating advanced data analytics, improving supply chain efficiency, and fostering innovation through the adoption of technologies like Industry 4.0. These proactive strategies ensure that enterprises are better prepared to capitalize on emerging opportunities and mitigate risks such as political instability or supply chain disruptions.

The balance between global integration and local responsiveness is highlighted as a key factor in international success. Manufacturing enterprises are shown to benefit from standardizing core business operations while tailoring their marketing, product offerings, and customer engagement strategies to fit local market conditions.

Risk management is identified as another critical component of strategic management, particularly in international operations where enterprises are exposed to a wider range of risks.

The article asserts that strategic management is an indispensable framework for manufacturing enterprises seeking sustainable growth in international markets. By fostering innovation, optimizing resource allocation, managing risks, and ensuring compliance with various regulations, strategic management equips enterprises to thrive in an increasingly dynamic and competitive global environment.

**Keywords:** strategic management, international expansion, international activity, manufacturing enterprise, analysis, global integration, local responsiveness, risk management, innovation and technology, strategic alliances, data-driven decision making.

**Станіславик Олена В'ячеславівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, тел.: (067) 133-18-17, <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>

**Коваленко Олександр Михайлович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (097) 598-89-06, <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>

**Домусчі Вероніка Олександрівна** здобувачка вищої освіти за другим (магістерським) рівнем кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел. (063) 853-27-32, <https://orcid.org/0000-0002-6970-9670>

## РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Стаття демонструє вирішальну роль стратегічного менеджменту в управлінні виробничими підприємствами через виклики міжнародної





експансії. Коли компанії виходять на глобальні ринки, вони стикаються з непередбачуваним середовищем, що потребує комплексного аналізу та структурованого планування.

В статті розглядається використання стратегічних інструментів, таких як аналіз SWOT і PESTLE, підкреслюючи, як ці методи допомагають бізнесу оцінювати внутрішні можливості, ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, а також розробляти обґрунтовані стратегії. Ці інструменти є особливо ефективними для виробничих компаній, які повинні долати складні місцеві ринкові умови, одночасно зберігаючи глобальні цілі.

Дослідження також наголошує на важливості гнучкості та постійних інновацій у конкурентному глобальному середовищі. Виробничі підприємства мають залишатися адаптивними до змін ринкових тенденцій, технологічних досягнень та еволюції споживчих вподобань. У статті обговорюється, як стратегічний менеджмент сприяє цій адаптивності шляхом інтеграції сучасної аналітики даних, покращення ефективності ланцюга постачання та стимулювання інновацій через впровадження технологій, таких як Індустрія 4.0. Ці проактивні стратегії забезпечують підприємства кращою підготовкою до використання нових можливостей і пом'якшення ризиків, таких як політична нестабільність або порушення ланцюга постачання.

Баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією виділено як ключовий фактор міжнародного успіху. Показано, що виробничі підприємства отримують вигоду від стандартизації основних бізнес-операцій, одночасно адаптуючи свої маркетингові стратегії, асортимент продукції та взаємодію з клієнтами відповідно до умов місцевого ринку.

Управління ризиками визначено як критичний елемент стратегічного менеджменту, особливо в міжнародних операціях, де підприємства піддаються більш широкому спектру ризиків.

В статті стверджується, що стратегічний менеджмент є незамінною основою для виробничих підприємств, які прагнуть до сталого зростання на міжнародних ринках. Шляхом стимулювання інновацій, оптимізації розподілу ресурсів, управління ризиками та забезпечення дотримання різних регуляторних вимог стратегічний менеджмент озброює підприємства для процвітання в умовах дедалі динамічнішого та конкурентного глобального середовища.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, міжнародна експансія, міжнародна діяльність, виробниче підприємство, аналіз, глобальна інтеграція, локальне реагування, управління ризиками, інновації та технології, стратегічні альянси, прийняття рішень на основі даних.

**Formation of the problem.** In today's rapidly globalizing world, manufacturing enterprises are no longer confined to their domestic markets; they increasingly seek growth and profitability by venturing into international markets.





However, international expansion brings with it a multitude of complexities, including diverse regulatory environments, cultural differences, and heightened competition. To navigate these complexities effectively, manufacturing enterprises must rely on strategic management. Strategic management allows businesses to formulate long-term objectives, create sustainable competitive advantages, and ensure the efficient allocation of resources across international operations. The current, not very satisfactory, and sometimes simply unsatisfactory situation, regarding the development of domestic manufacturing enterprises (mostly in the industry [1]) and their international activities requires a more in-depth exploration of the role of strategic management in these activities, as well as the tools, methods, and factors that contribute to their success in the global arena.

**Analysis of recent research and publications.** The problems of theory and practice in strategic management, particularly in the context of international activities, have been explored in numerous publications [2...14]. These works present varying degrees of insight into the essence of strategic management, its methods and means, and the specifics of implementing managerial functions.

Overall, the essence of strategic management is revealed through the processes of forming, implementing, and controlling strategies that ensure the achievement of an organization's long-term goals. This includes analyzing internal and external factors, defining strategic objectives, developing action plans, and assessing their effectiveness to gain competitive advantages and ensure sustainable development.

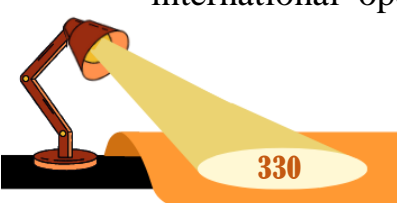
Contemporary researchers focus significantly on strategic management, particularly in enterprises operating under international conditions, adapting to a changing environment, innovations and technologies, ensuring sustainable development, competitive strategies and strategic flexibility, resource management strategies, and enterprise activity analytics.

Recently, considerable attention has been paid to the influence of corporate culture and leadership on the implementation of strategies. Studies emphasize the importance of building a suitable organizational culture and strong leadership for the successful implementation of strategic initiatives.

These aspects help manufacturing enterprises remain competitive in today's dynamic international market. At the same time, many aspects of strategic management remain under-researched, requiring clarification of its modern methodological foundations, especially for enterprises operating in the international market, and, in general, its role in the international activities of manufacturing enterprises.

**The purpose of the article** is study of the role of strategic management in the international activity of a manufacturing enterprise.

**Presenting main material.** The relevance of strategic management tools in international operations cannot be overstated. Manufacturing enterprises, when





expanding abroad, encounter unfamiliar environments that demand thorough analysis and planning. Strategic management provides the necessary frameworks and tools to navigate these challenges. Among the most commonly used tools are SWOT analysis and PESTLE analysis, both of which are indispensable for international operations.

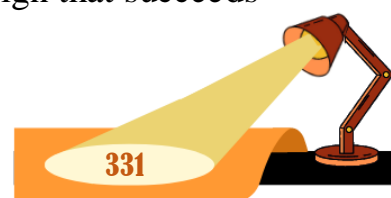
SWOT analysis helps businesses identify their internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats. For instance, a manufacturing company entering a new market might leverage its advanced technology (a strength) to gain a foothold, while recognizing the potential threat posed by established local competitors. On the other hand, PESTLE analysis enables enterprises to assess the political, economic, social, technological, legal, and environmental factors that could impact their operations in a foreign market. For example, a manufacturing company may need to understand the legal frameworks and trade policies in the countries it operates in to avoid potential compliance issues.

Additionally, globalization and digitalization have accelerated the need for real-time data analysis, making strategic management tools like data analytics critical in decision-making. Data-driven insights allow companies to quickly adapt to market changes, predict consumer trends, and optimize supply chains. Through these tools, manufacturing enterprises are not only able to make informed decisions but also to forecast future market conditions, enabling proactive rather than reactive strategies.

Moreover, strategic management tools provide a clear road map for resource allocation, helping manufacturing enterprises prioritize markets and operations that promise the highest return on investment. For example, a business might use portfolio analysis to determine which products or services to focus on in different markets, ensuring resources are allocated efficiently.

It should be noted that the strategic management process for manufacturing enterprises engaged in international activities differs significantly from that of companies operating solely within their home markets. A key feature of international strategic management is the need for cross-functional and cross-border coordination. International manufacturing enterprises must synchronize production, logistics, marketing, and supply chain functions across various regions. This coordination requires a cohesive global strategy that balances centralization (to maintain corporate standards) with localization (to adapt to local market conditions). For example, while a company's global strategy might focus on cost leadership, its local strategies might vary to address cultural or regulatory differences in each market.

Adaptability is another critical feature. In domestic operations, businesses may enjoy a stable environment where changes occur gradually. However, in international markets, the pace of change can be much faster, driven by factors such as changing consumer preferences, fluctuating currency values, and shifts in trade policies. A manufacturing enterprise might find that a product design that succeeds





in one market needs to be modified for another due to differences in cultural preferences or safety regulations. Strategic management ensures that such adaptations are planned, coordinated, and executed without disrupting overall business efficiency.

Risk management also becomes more complex in international operations. Global manufacturing enterprises face risks related to political instability, economic downturns, and supply chain disruptions that are not as prevalent in domestic markets. Strategic management helps companies develop comprehensive risk mitigation strategies, such as diversifying suppliers to reduce the impact of supply chain disruptions or hedging against currency fluctuations to manage financial risk.

Furthermore, compliance and regulatory considerations are crucial in international operations. Manufacturing enterprises must navigate a maze of regulations, ranging from product safety standards to environmental regulations and labor laws, which can vary dramatically across countries. Strategic management ensures that companies maintain compliance while aligning these regulatory requirements with their broader business objectives.

Finally, innovation and technological advancement play a central role in the international activities of manufacturing enterprises.

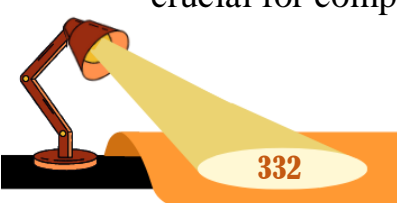
In today's competitive global markets, strategic management must integrate innovation into every aspect of the business [15]. Companies that adopt advanced manufacturing technologies, such as Industry 4.0 solutions, are better equipped to improve efficiency, reduce costs, and enhance product quality across international operations.

In today's rapidly globalizing business environment, enterprises operating on international markets face a wide array of challenges that require sophisticated and adaptive strategies. Strategic management plays a crucial role in guiding enterprises through these challenges, ensuring that they not only survive but thrive in competitive global markets. The following principles of strategic management are essential for enterprises aiming to succeed internationally.

#### 1. Long-term Vision and Goal Setting.

One of the foundational principles of strategic management is the establishment of a clear long-term vision. Enterprises must define their overarching goals and objectives before entering international markets. This involves understanding the long-term trajectory of the business and aligning international expansion with broader corporate strategies. The vision should outline where the company wants to be in the next five to ten years, and strategic goals should support this vision by providing concrete milestones.

A well-defined vision also helps companies to navigate uncertainty in international markets. For example, companies operating in volatile political or economic environments need to maintain a clear focus on their long-term objectives, ensuring that short-term disruptions do not derail overall progress. This principle is crucial for companies that want to maintain their competitiveness on a global scale.





## 2. Adaptability and Flexibility.

International markets are often more dynamic and unpredictable than domestic markets. Companies must be flexible and adaptable to changes in consumer behavior, regulatory environments, and technological advancements. Flexibility in strategic management allows businesses to adjust their operations in response to emerging trends or unforeseen challenges.

For instance, changes in trade regulations or currency fluctuations can significantly impact international operations. A company that practices strategic adaptability might respond to these changes by diversifying its supply chain, adjusting pricing models, or seeking new markets. This principle ensures that enterprises can pivot their strategies quickly to capitalize on opportunities or mitigate risks in global markets.

## 3. Global Integration with Local Responsiveness.

An effective international strategy balances global integration with local responsiveness. Global integration refers to the coordination and unification of strategies across different regions to create economies of scale and ensure consistency in brand messaging, product quality, and operational processes. Local responsiveness, on the other hand, acknowledges that different markets have unique cultural, economic, and legal conditions that require tailored approaches.

For example, a global manufacturing company might standardize its production processes to maintain efficiency, while simultaneously customizing its marketing strategies to appeal to local consumer preferences in different regions. Balancing these two principles enables companies to maintain efficiency while ensuring they remain competitive in diverse international markets.

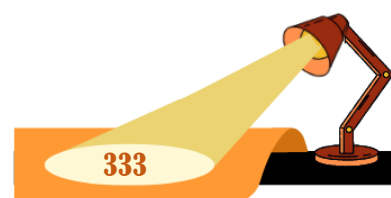
## 4. Risk Management and Mitigation.

Operating in international markets exposes enterprises to a wide range of risks, including political instability, currency volatility, and supply chain disruptions. Therefore, an essential principle of strategic management is effective risk management. Companies must develop strategies to identify, assess, and mitigate risks in their international operations.

This might involve diversifying suppliers, adopting hedging strategies to manage currency risks, or creating contingency plans for political disruptions. Effective risk management enables enterprises to navigate the complexities of international markets with greater confidence, reducing potential losses and ensuring business continuity.

## 5. Innovation and Continuous Improvement.

The global marketplace is highly competitive, and companies must continuously innovate to maintain their position. Strategic management should foster a culture of innovation, encouraging enterprises to invest in research and development, adopt new technologies, and improve processes to stay ahead of competitors.





Innovation is particularly important in industries where technological advancements can quickly change the competitive landscape [15]. Manufacturing companies that embrace Industry 4.0 technologies, such as automation and data analytics, can enhance their efficiency and productivity, giving them a competitive edge in international markets. Continuous improvement processes, such as Kaizen, help businesses refine their operations and maintain high standards of quality in global operations.

#### 6. Strategic Alliances and Partnerships.

Building strategic alliances and partnerships is a key principle of strategic management in international operations. Collaborating with local companies, suppliers, or distributors can provide enterprises with valuable market insights, access to local resources, and faster entry into new markets.

For instance, forming a joint venture with a local partner can help a foreign company navigate the legal and cultural complexities of a new market. Strategic alliances also enable enterprises to share risks and leverage complementary strengths. This approach not only accelerates international expansion but also enhances the enterprise's ability to compete effectively on a global scale.

#### 7. Ethical and Sustainable Practices.

In recent years, there has been an increasing emphasis on ethical and sustainable practices in business, particularly in international operations. Companies are expected to uphold ethical standards in their dealings, ensure compliance with local laws, and contribute positively to the communities in which they operate.

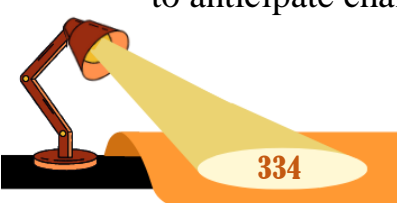
Sustainability is becoming a strategic priority for many enterprises as consumers and regulators demand more environmentally and socially responsible business practices. Integrating sustainability into the strategic management process can improve a company's reputation, foster customer loyalty, and ensure long-term viability in international markets.

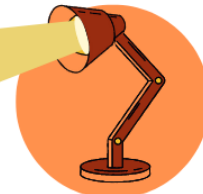
For example, companies that adopt sustainable supply chain practices, such as reducing carbon emissions or using renewable resources, can differentiate themselves from competitors and appeal to environmentally conscious consumers. Ethical business practices also help companies avoid legal issues and maintain positive relationships with stakeholders.

#### 8. Data-Driven Decision Making.

In the digital age, data has become one of the most valuable assets for businesses. Strategic management in international operations must be informed by accurate, real-time data. Companies that use data analytics to drive their decision-making processes are better equipped to understand market trends, consumer behavior, and operational performance.

Data-driven decision-making helps enterprises make informed strategic choices, whether it's determining the right time to enter a new market or optimizing supply chain efficiency. The use of predictive analytics can also enable companies to anticipate changes in the market and adjust their strategies accordingly.





So, the principles of strategic management are essential for enterprises seeking success on the international market. From setting a clear long-term vision to managing risks, fostering innovation, and building strategic alliances, these principles provide the foundation for navigating the complexities of global business. Enterprises that adhere to these principles are better positioned to achieve sustainable growth, maintain competitiveness, and successfully expand their operations across international borders. In an ever-evolving global marketplace, strategic management remains a vital tool for enterprises looking to secure their future in international markets.

Let's note that strategic management plays a pivotal role in guiding enterprises through the complexities of international markets. As companies expand their operations globally, they face challenges that require a well-coordinated and comprehensive strategic approach. The core functions of strategic management, goal setting, environmental analysis, strategy formulation, implementation, and evaluation, are vital for ensuring success in a competitive international arena. These functions work together to help enterprises navigate the uncertainties and dynamics of global business while fostering growth and sustainability.

#### 1. Goal Setting and Directional Clarity.

One of the primary functions of strategic management is goal setting, which establishes a clear vision and mission for an enterprise's international operations. This function provides the foundation for all other strategic activities, offering direction and purpose. In the context of international markets, enterprises must define long-term objectives that align with their broader corporate goals while considering the unique challenges and opportunities presented by different regions.

For instance, an enterprise entering a new international market may set a goal to achieve a specific market share within five years. This goal not only provides clarity but also motivates the organization to focus its efforts and resources toward achieving that objective. Strategic goals are crucial for guiding decision-making processes and ensuring that all departments within the enterprise are aligned in pursuing the same global vision.

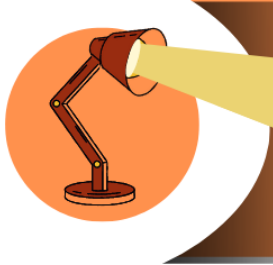
#### 2. Environmental Analysis and Market Research.

Environmental analysis is a critical function of strategic management that enables enterprises to understand the external factors affecting their international operations. This involves analyzing political, economic, social, technological, environmental, and legal (PESTEL) factors that can impact the business. Additionally, this function includes competitive analysis and understanding the local consumer behavior and preferences in target markets.

By conducting thorough market research and environmental analysis, enterprises can identify opportunities and threats in foreign markets. For example, an enterprise might discover through market research that consumer demand for sustainable products is growing in a particular region, prompting the company to







adjust its product offerings. This analysis also helps enterprises anticipate potential risks, such as changes in trade regulations or currency fluctuations, enabling them to create contingency plans and adjust their strategies accordingly.

### 3. Strategy Formulation and Resource Allocation.

Once the external environment is understood, strategic management moves to the function of strategy formulation. This function involves developing actionable strategies to achieve the company's international objectives. Strategy formulation includes decisions about market entry modes (e.g., exporting, joint ventures, or establishing subsidiaries), product differentiation, pricing strategies, and resource allocation.

In international markets, this function becomes even more critical as enterprises must balance global consistency with local adaptation. For instance, a company may formulate a strategy to enter the European market by introducing a new product line tailored to the region's environmental regulations. The ability to craft flexible strategies that take into account both global trends and local specifics is crucial for success in diverse markets.

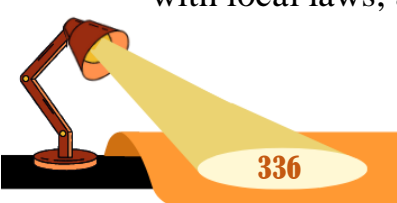
Moreover, strategic management ensures the efficient allocation of resources, financial, human, and technological, to support the formulated strategies. This involves determining how much investment is required for new market entries, staffing needs, and technological upgrades to maintain competitiveness. Resource allocation is closely tied to the goals and strategic priorities set by the enterprise, ensuring that resources are directed toward the most impactful activities.

### 4. Implementation of Strategies.

The next critical function is the implementation of strategies. Even the most well-formulated strategies are useless without effective execution. This function involves translating strategic plans into actionable steps and ensuring that all parts of the organization are aligned with the overall strategy. Implementation in international markets may involve launching new products, establishing new supply chains, or opening manufacturing facilities in different regions.

Successful implementation requires coordination across various functions of the business, such as marketing, production, and human resources. For example, if a company's strategy is to expand into Asian markets, the marketing team needs to develop region-specific campaigns, while the supply chain team ensures that logistics are in place to meet local demand. Strategic management ensures that these efforts are synchronized and that each department understands its role in achieving the international objectives.

Additionally, strategic management involves managing the cultural differences and regulatory challenges that come with operating in foreign markets. Enterprises must ensure that their global workforce is well-trained and equipped to implement strategies effectively across different cultural and legal environments. This may require training programs focused on cross-cultural communication, compliance with local laws, and adaptation to local market demands.





#### 5. Monitoring and Evaluation.

The final function of strategic management is monitoring and evaluation, which ensures that the implemented strategies are producing the desired outcomes. In international operations, this function is essential because the dynamic nature of global markets means that strategies must be continually assessed and refined. Monitoring involves tracking key performance indicators (KPIs), such as market share, sales growth, profitability, and customer satisfaction, to determine the effectiveness of the strategies in place.

Evaluation also includes analyzing whether the enterprise's strategic goals are being met and identifying any areas where adjustments are necessary. For example, if an enterprise's strategy to expand into a new market is underperforming due to unexpected competition, the strategic management team may need to reassess the market conditions and adjust the pricing or product offerings to regain competitive advantage. This function ensures that international strategies remain relevant and aligned with changing market conditions.

Furthermore, the monitoring and evaluation function facilitates continuous improvement. Based on the insights gained from performance reviews, enterprises can identify best practices and apply lessons learned across different markets. This process of learning and adaptation allows businesses to stay agile and competitive in the ever-evolving international market landscape.

#### 6. Risk Management and Contingency Planning.

In addition to the core functions, risk management is an integral part of strategic management in international operations. Enterprises operating globally are exposed to a wide array of risks, including geopolitical instability, fluctuating exchange rates, supply chain disruptions, and cultural misunderstandings. Strategic management involves identifying these risks and developing contingency plans to mitigate their impact.

For example, a manufacturing enterprise may face supply chain disruptions due to political unrest in one of its key markets. Through strategic management, the enterprise would have already developed alternative sourcing strategies or backup suppliers to minimize operational disruptions. Contingency planning helps ensure that the company can quickly adapt to unforeseen events, maintaining operational continuity even in volatile markets.

So, the functions of strategic management in international enterprise operations are deeply interconnected, forming a comprehensive approach to navigating the complexities of global markets. From setting clear goals and conducting environmental analyses to formulating and implementing strategies, these functions work in harmony to ensure that enterprises are well-positioned to achieve success on the international stage. Additionally, monitoring and evaluation, along with risk management, ensure that strategies remain relevant and adaptable to changing market conditions. By effectively leveraging these functions, enterprises





can enhance their competitiveness, sustain growth, and capitalize on the opportunities that global markets present.

The important category in strategic management is factors.

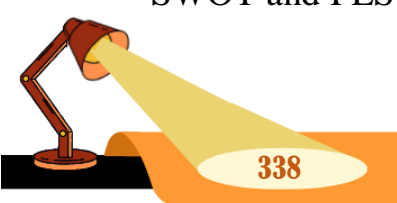
Several factors play a pivotal role in shaping the effectiveness of strategic management in the international activities of manufacturing enterprises. Market research and intelligence is one of the most critical factors. Before entering a foreign market, manufacturing enterprises must conduct comprehensive research to understand market dynamics, competitive landscapes, and consumer preferences. Strategic management ensures that this research is not only gathered but also analyzed and incorporated into decision-making processes. For example, market research might reveal that consumers in a specific region prioritize sustainability, prompting the enterprise to adjust its product design or marketing strategy accordingly.

Technological innovation is another key factor influencing strategic management in international manufacturing [16]. The global market is constantly evolving, and companies that fail to innovate risk losing their competitive edge. Strategic management helps manufacturing enterprises identify opportunities for incorporating new technologies into their operations. This might include investing in automation, artificial intelligence, or cloud-based platforms to enhance production efficiency and reduce costs. For example, manufacturing enterprises using smart manufacturing systems can optimize their production processes by analyzing real-time data from connected devices, improving efficiency across global operations.

Human resources management (HRM) is another crucial factor. In international operations, managing a diverse workforce across multiple countries requires a well-defined HR strategy. Strategic management ensures that the enterprise has the right talent in the right places, and that cultural diversity is leveraged as a strength rather than a challenge. For instance, multinational manufacturing companies often need to implement cross-cultural training programs to help employees navigate cultural differences in communication styles, work ethics, and business practices.

Additionally, supply chain management plays an essential role in the strategic management of international manufacturing enterprises. Global supply chains are inherently more complex than domestic ones, with multiple suppliers, manufacturers, and distributors spread across different countries. Strategic management focuses on optimizing these supply chains to ensure reliability, cost-efficiency, and sustainability. For example, companies may need to establish supplier partnerships in different regions to reduce transportation costs or mitigate risks associated with supply chain disruptions.

It has to be said that manufacturing enterprises engaged in international operations utilize various strategic management methods and tools to stay competitive. SWOT and PESTLE analyses, as previously mentioned, are foundational tools that





help companies evaluate their internal and external environments. These tools allow businesses to develop strategies that capitalize on their strengths while addressing potential threats. For instance, if a manufacturing enterprise identifies economic instability in a particular region through PESTLE analysis, it can develop contingency plans to mitigate the impact on its operations.

Another vital method is scenario planning, which allows businesses to anticipate various possible future developments and plan accordingly. In international operations, where uncertainty is a constant, scenario planning enables companies to prepare for different economic, political, or technological shifts. For example, a manufacturing company might create scenarios that account for trade wars, regulatory changes, or supply chain disruptions, allowing it to respond swiftly to these challenges when they arise.

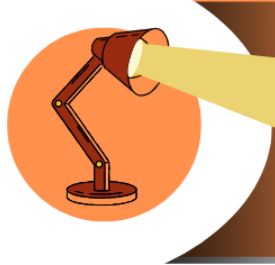
Balanced scorecards are another essential tool for managing international manufacturing operations. By focusing on key performance indicators (KPIs) such as production efficiency, customer satisfaction, and financial performance, balanced scorecards help companies align their strategies with their long-term goals. For instance, a manufacturing enterprise might use a balanced scorecard to track its global operations and ensure that each region is contributing to the overall success of the business.

Additionally, global value chain analysis is a crucial tool that helps manufacturing enterprises optimize their production processes. By examining every stage of the production process, from sourcing raw materials to distribution, companies can identify opportunities to reduce costs, improve quality, and enhance sustainability. For instance, a global value chain analysis might reveal that sourcing materials from a particular region is more cost-effective, or that moving production closer to key markets can reduce transportation costs.

Taking into account the aforementioned points, it is clear that strategic management plays a vital and indispensable role in the success of manufacturing enterprises that operate on an international scale. At its essence, strategic management serves as the foundation for ensuring long-term growth, providing the necessary direction to align international operations with the company's overarching corporate goals. This alignment is crucial as it guarantees that all business functions, including production, supply chain management, and marketing, are working cohesively toward achieving the same objectives.

In addition to offering direction, strategic management fosters a culture of innovation and encourages continuous improvement, both of which are critical for sustaining a competitive advantage in international markets. Given the rapidly evolving global environment, manufacturing enterprises are required to continuously adapt to overcome new challenges and capitalize on emerging opportunities. Strategic management guides these companies to remain ahead of the curve by integrating cutting-edge technologies, improving the quality of their





products, and pursuing new markets. This proactive approach ensures that the enterprise is not only reacting to global shifts but anticipating and preparing for them.

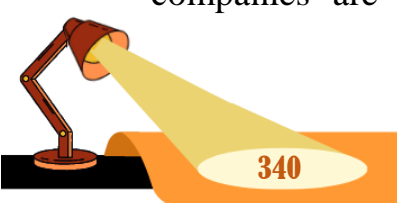
Furthermore, strategic management plays a key role in streamlining operational efficiency across different regions. By systematically optimizing production processes, managing global supply chains, and refining logistics strategies, manufacturing enterprises can significantly reduce operational costs and enhance delivery speed. Such optimization is particularly important when competing in international markets, where factors like cost and time-to-market can make or break success. Strategic decisions, such as relocating production facilities closer to key markets, can help reduce transportation costs, minimize lead times, and ensure faster, more efficient service to customers across multiple regions.

Moreover, strategic management equips manufacturing enterprises with the ability to remain agile and adaptable in a constantly fluctuating international marketplace. By employing advanced scenario planning, market analysis, and forecasting techniques, companies are able to anticipate potential disruptions and adjust their strategies accordingly. This proactive approach allows enterprises to respond swiftly and efficiently to unexpected shifts, maintaining their competitive edge and securing long-term success. The ability to anticipate and react to global challenges ensures that companies remain resilient in the face of market volatility.

So, let's note that strategic management is not merely beneficial but essential for manufacturing enterprises operating internationally. It offers the critical tools, methodologies, and frameworks necessary for navigating the complexities of global markets while maintaining competitiveness. Through fostering innovation, enhancing operational efficiency, and aligning international operations with corporate objectives, strategic management allows manufacturing enterprises to thrive on the global stage. As the international business landscape continues to evolve, the significance of strategic management will only become more pronounced, ensuring that enterprises remain resilient, adaptable, and capable of meeting future challenges head-on.

**Conclusions.** Strategic management plays a pivotal role in the success of manufacturing enterprises operating internationally. By providing a structured framework, it allows businesses to navigate the complexities of global markets, address competitive pressures, and leverage opportunities effectively. Through tools such as SWOT, PESTLE, and scenario analysis, enterprises are equipped to evaluate both internal strengths and weaknesses, as well as external threats and opportunities. This enables them to formulate strategies that are both globally integrated and locally responsive.

Moreover, strategic management enhances operational efficiency by optimizing resource allocation, supply chain management, and technological adoption. Manufacturing companies are empowered to remain adaptable and innovative, continuously





improving their processes and products to maintain competitiveness in rapidly evolving markets. The focus on innovation and continuous improvement ensures that enterprises stay ahead in global competition, embracing technologies like Industry 4.0 to streamline operations and reduce costs.

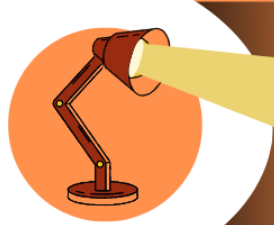
In addition to improving operational performance, strategic management emphasizes risk management and compliance. Companies operating across borders must navigate diverse regulatory landscapes, manage geopolitical risks, and maintain financial stability in volatile markets. Strategic management provides the necessary tools for anticipating these risks and preparing contingency plans that ensure business continuity.

Ultimately, strategic management is indispensable for manufacturing enterprises aiming for sustainable growth in international markets. It integrates innovation, risk management, and efficient resource allocation to enable enterprises to thrive amidst global challenges. As the international business landscape continues to evolve, the significance of strategic management will only grow, ensuring that enterprises remain competitive and resilient in the face of future uncertainties.

#### **References:**

1. *Promyslovist. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy [Industry. State Statistics Service of Ukraine]*. [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/prom.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm) [In Ukrainian].
2. Babii, I.V. (2017). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva v umovakh konkurentnoho seredovyscha [Features of strategic management of foreign economic activity of the enterprise under conditions of competitive environment]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova – Bulletin of Odesa National University named after I.I. Mechnikov*, 10(63), 64-67 [in Ukrainian].
3. Bielova, A.I. (2014). Modeliuvannia rezultatyvnosti funktsionuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia restrukturyzatsiieiu pidpriemstv [Modeling the productivity of functioning the strategic management system of enterprise restructuring]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii – Bulletin of Kyiv Institute of Business and Technology*, 3, 3-10 [in Ukrainian].
4. Hryniuk, N., Zaliialova, V. (2021). Osoblyvosti stratehii mizhnarodnoi diialnosti pidpriemstva [Features of the company's international activity strategy]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 11(99), 362-366 [in Ukrainian].
5. Ihnatieva, I.A. (2018). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]*. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
6. Levkina, R.V. (2014). *Stratehichne upravlinnia vyrobnychoiu diialnistiu pidpriemstv ovochivnytstva: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategic management of production activities in vegetable-growing enterprises: theory, methodology, practice]*. [Doctoral dissertation abstract]. Kherson [in Ukrainian].
7. Nalyvaiko, A.P., Grebeshkova, O.M. (Eds). (2017). *Stratehiia pidpriemstva u postindustrialnii ekonomitsi [Enterprise strategy in the post-industrial economy]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Nazarenko, I.M. (2014). Naukovi kontseptsii rozvytku stratehichnoho menedzhmentu: sutnist, pryznachennia ta perspektyvy [Scientific concepts of strategic management development: essence, purpose and perspectives]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*, 1, 53-58 [in Ukrainian].

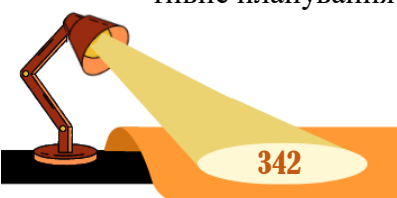




9. Omelchenko, O.V. (2014). Teoretychni peredumovy stratehichnoho analizu protystoiannia pidpriemstv konkurentiv [Theoretical prerequisites of strategic analysis of confrontation of competitors' enterprises]. *Naukovi pratsi MAUP – Scientific Works of IAPM*, 1, 183-189 [in Ukrainian].
10. Romaniuk, L.M. (2009). Suchasni tendentsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Current trends in strategic enterprise management]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky – Scientific Works of KNTU. Economic Sciences*, 15, 102-106 [in Ukrainian].
11. Shved, V.V., Prokhorova, O.V., Medvedkin, O.V., Yakovchenko, I.S. (2020). Stratehichne ta operatyvne planuvannya: porivnialnyi analiz [Strategic and operational planning: comparative analysis]. *Podilskyi Scientific Bulletin – Podilsk Scientific Bulletin*, 2, 58-65 [in Ukrainian].
12. Shved, V., Danykh, O. (2014). Metodolohichne zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia diialnosti pidpriemstva [Methodological support for strategic management of enterprise activities]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 2, 60-63 [in Ukrainian].
13. Sumets, O.M. (2016). *Osnovy stratehichnoho menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Basics of strategic management of modern enterprise]*. Kharkiv: Planetaprint [in Ukrainian].
14. Tkachova, S.S., Pichugina, T.S., Tkachenko, O.P. (2019). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]*. Kharkiv: KhDUHT [in Ukrainian].
15. Voloshchuk, L.O., Maslennikov, Ye.I. (Eds). (2019). *Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty. Vyp. 3 [Innovative economy: theoretical and practical aspects. Iss. 3]*. Kherson: OLDI-PLIUS [In Ukrainian].
16. Kovtunencko, K.V. (Ed.). (2018). *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi ta innovatsiinoi diialnosti [Management of foreign economic and innovative activities]*. Kyiv: CUL [In Ukrainian].

#### Література:

1. Промисловість. *Державна служба статистики України*. URL: [https:// ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/prom.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm).
2. Бабій І.В. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Вип. 10(63). С. 64-67.
3. Белова А.І. Моделювання результативності функціонування системи стратегічного управління реструктуризацією підприємств. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. № 3. С. 3-10.
4. Гринюк Н., Залялова В. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. № 11(99). С. 362-366.
5. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент. Київ: Каравела, 2018. 480 с.
6. Левкіна Р.В. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2014. 36 с.
7. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / за заг. ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.
8. Назаренко І.М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер.: Економіка. 2014. Вип. 1. С. 53-58.
9. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 1. С. 183-189.
10. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. № 15. С. 102-106.
11. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін О.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2. 2020. С. 58-65.





12. Швед В., Даних О. Методологічне забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства. *Молодий вчений*. № 2. 2014. С. 60-63.

13. Сумець О.М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. Харків: Планетапрінт, 2016. 288 с.

14. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.

15. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 4 / за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2019. 524 с.

16. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності / За ред. К.В. Ковтуненко. Київ: ЦУЛ, 2018. 505 с.







УДК 658.5:339.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-344-356](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-344-356)

**Агєєва Ірина Вікторівна** кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0003-0491-6430>

**Брикайло Євген Богданович** аспірант, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0004-2497-2952>

**Боровиков Олександр Володимирович** кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, <https://orcid.org/0000-0002-8001-2508>

## **ВПЛИВ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

**Анотація.** Мета статті полягає в дослідженні впливу кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом шляхом вивчення того, наскільки підприємствам вдається адаптуватися та реагувати на несподівані кризи в глобальному середовищі, що динамічно змінюється. У дослідженні вивчаються проблеми, з якими стикаються підприємства, внаслідок аналізу останніх криз, таких як пандемія COVID-19, які негативно вплинули на бізнес. У статті визначаються ключові операційні проблеми, з якими стикаються підприємства. До них належать проблеми, пов'язані з перебоями в ланцюзі постачання, проблеми з управлінням робочою силою та зміни споживчих вимог.

У роботі досліджується, як кризові потрясіння швидко дестабілізують бізнес, спричиняючи втрату здатності приймати ефективні рішення, керувати фінансами, як це відбувається під час сталого й стабільного розвитку. Підприємства, з гнучкою бізнес-моделлю та гнучкими командами лідерів змогли успішно впоратися з цими викликами. У статті також вивчаються питання застосування цифрових інструментів, таких як платформи для віддаленої роботи та технології автоматизації, які допомогли зберегти продуктивність та безперервність. Крім того, підприємства, які диверсифікували джерела свого ланцюга постачання, менше постраждали від впливу збоїв, ніж підприємства, залежні від одного джерела постачання.

У роботі аналізуються також практичні ситуації в бізнесі в різних секторах, зокрема успішні методи управління, а також здійснено порівняльні результати цього дослідження з роботами інших науковців.





З огляду на систематичну нестабільність світової економіки, стаття підкреслює потребу в адаптивних системах управління ризиками та ефективних методах управління під час криз. У статті подані рекомендації, які містять формування команд антикризового управління, диверсифікацію ланцюга постачання й використання цифрових інструментів для підвищення стійкості.

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, менеджмент підприємств, ефективність бізнесу, організаційна стійкість, збої в ланцюзі постачання, цифрова трансформація, стратегії лідерства.

**Ahieieva Iryna Viktorivna** PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Public Administration, Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0003-0491-6430>

**Brykailo Yevhen Bogdanovich** Postgraduate, Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0004-2497-2952>

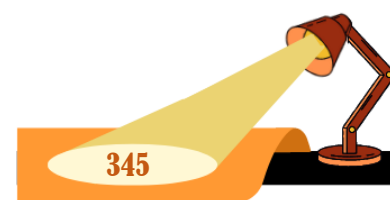
**Borovykov Oleksandr Volodymyrovych** PhD in Economics, Professor of Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, National Aviation University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-8001-2508>

## THE EFFECT OF CRISIS SITUATIONS ON THE EFFICIENCY OF BUSINESS MANAGEMENT IN THE GLOBAL ECONOMY

**Abstract.** The purpose of the article is to investigate the impact of crises on business management efficiency by examining how enterprises are able to adapt and respond to unexpected crises in a dynamically changing global environment. The study examines the challenges faced by enterprises by analyzing recent crises, such as the COVID-19 pandemic, which have negatively impacted businesses. The article identifies the key operational challenges faced by enterprises. These include problems related to supply chain disruptions, labor management issues, and changing consumer demands.

The paper explores how crisis shocks quickly destabilize businesses, causing them to lose the ability to make effective decisions and manage finances, as is the case during sustainable and stable development. Enterprises with flexible business models and agile leadership teams have been able to successfully cope with these challenges. The article also explores the use of digital tools, such as remote work platforms and automation technologies, which have helped maintain productivity and continuity. In addition, enterprises that have diversified their supply chain sources have been less affected by disruptions than enterprises that are dependent on a single source of supply.

The paper also analyzes practical business situations in various sectors, including successful management practices, and compares the results of this study with the work of other scholars.





Given the systematic instability of the global economy, the article emphasizes the need for adaptive risk management systems and effective management methods during crises. The article provides recommendations that include the formation of crisis management teams, diversification of the supply chain, and the use of digital tools to increase resilience.

**Keywords:** crisis management, management of enterprises, business efficiency, organizational sustainability, disruptions in the supply chain, digital transformation, leadership strategies.

**Постановка проблеми.** У глобальній економіці підприємствам доводиться стикатися з дедалі більшою кількістю кризових потрясінь, що може серйозно знизити ефективність управління [1]. Однак те, як ці кризи проявляються – через економічні спади, політичну нестабільність або стихійні лиха, а чи пандемії – створює значне навантаження на бізнес у всьому світі. Зі збільшенням динаміки світового ринку компанії стають особливо вразливими до зовнішніх потрясінь, оскільки темпи глобалізації привели економіки до безпрецедентного масштабу зв'язку [2]. З огляду на це, коли трапляються кризи, вони поширюються, долаючи кордони та руйнуючи кожен бізнес, незалежно від того, де та в якій галузі він знаходиться.

З погляду бізнесу, це головний виклик, яким необхідно керувати під час нестабільності: підприємства повинні підтримувати операційну ефективність й вирішувати нові та непередбачувані ризики [3]. Кризові потрясіння впливають на продуктивність та прибутковість, а також на загальний стратегічний розвиток підприємства. Така ситуація створює велике навантаження на управлінські ресурси, а терміновість кризових рішень може перешкоджати процесам логічного мислення та призводити до неправильних рішень, неефективної форми розподілу ресурсів і фактично нездатності швидко реагувати на зміни ринку.

Контекст управління кризою полягає в тому, що глобальна економіка є волатильною, невизначеною, складною й неоднозначною (VUCA). Окрім того, як глобальна, так і національна економіки страждають від короткострокових швидких рішень. Коли справа доходить до викликів, підприємствам у такому середовищі необхідно корегувати свої методи управління, щоби підтримати баланс і ефективність. Проте найскладніші проблеми виникають тоді, коли багатьом організаціям не вдається реалізувати ефективні стратегії управління. Незважаючи на посилену увагу до досліджень антикризового менеджменту, вивчення специфічного впливу кризи на ефективність управління бізнесом у різних секторах є недостатнім. До того ж виникають питання щодо адаптивності й стійкості практик управління бізнесом у глобальному масштабі та в різних галузях і країнах з погляду варіації реагування на кризу.





**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вплив кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом було детально досліджено науковцями, висвітлено різні стратегії та межі, які можуть використовувати організації. J. Åström, W. Reim, V. Parida вивчають важливість створення та формування вартості в інноваціях бізнес-моделі III, наголошуючи на структурованому підході до адаптації під час криз [1]. Подібно С. Camisón, J. Clemente, S. Camisón-Naba досліджують, як відчутність активів та інформаційна асиметрія впливають на важелі сімейних фірм, що може суттєво позначитися на їхній реакції на кризові ситуації [2]. Т. Clauß, S. Kraus, P. Jones опрацьовують питання стійкості сімейного бізнесу, визначаючи механізми та технології, які можуть підвищити економічне процвітання, водночас забезпечуючи стійкість у складні часи [3]. М. Dejardin та співавтори ілюструють, наскільки динамічні можливості є вирішальними для ефективності МСП, особливо під час криз, таких як пандемія COVID-19, посилюючи потребу в адаптації [4].

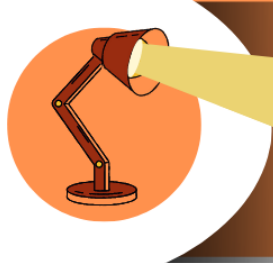
У контексті стартапів К. Deуanova та співавтори дають уявлення про роль бізнес-інкубаторів у сприянні сталому зростанню, яке є важливим для стійкості [5]. А. Gaile та колектив авторів досліджували, як задоволеність роботою та баланс між роботою та особистим життям порушуються під час криз, і як ці фактори впливають на об'єктивний бік кар'єри та успіх серед інтелектуальних працівників. Дослідження підкреслює необхідність сприяння кар'єри та добробуту співробітників, щоби підтримувати стійкість працівників та ефективність управління в складні періоди [6].

Р. Harms та інші висвітлюють конфігурації ефекту та причинно-наслідкового зв'язку, які відіграли важливу роль в інноваціях бізнес-моделей у гастрономічному секторі на тлі COVID-19, демонструючи важливість гнучких стратегій [7]. А. Koldovskiу вивчає трансформацію стратегічної інфраструктури в управлінні фінансовим сектором, акцентуючи, що такі зміни можуть призвести до зростання успіху підприємства [8]. Р. Klimas та W. Czакon досліджують екосистему ігрових інновацій, аналізуючи процеси спірних інновацій, які можуть виникати під час криз [9]. Нарешті, А. Kuckertz та співавтори аналізують, як стартапи швидко адаптувалися до умов пандемії, надаючи цінні уроки щодо стійкості та ефективності врегулювання криз [10]. У сукупності ці дослідження сприяють розумінню багатогранних підходів, які підприємства можуть використовувати для підвищення ефективності та стійкості під час криз.

**Мета статті** – дослідження впливу кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом, визначення реакції підприємств і створення ефективних стратегій для підвищення стійкості перед майбутніми викликами.

**Виклад основного матеріалу.** Під час кризи підприємства часто опиняються в несподіваному й сильному стресі та неспроможності продов-





жувати роботу [5]. Сфера, на яку це насамперед впливає, – це прийняття рішень. Ділові рішення зазвичай приймаються після стабілізації умов і ретельного аналізування та планування. Проте під час кризи необхідність діяти швидко може призвести до поспішних рішень, які не цілком адекватно враховують усі дані та стратегічні плани. Часто таке швидке прийняття рішень призводить до неефективності, оскільки ресурси розподіляються неправильно або короткостроково ефективно реагують на кризу, не беручи до уваги реальних наслідків кризи в майбутньому [11].

Криза також різко знижує ефективність роботи. Бізнес-операції зазнають стресу через зовнішні потрясіння, такі як збої в ланцюгах постачання, нестача робочої сили та інші раптові зміни ринкового попиту [12]. Усе це знижує операційну ефективність підприємств і нерідко змушує їх скорочувати виробництво, затримувати постачання або навіть змінювати пропозиції послуг. Ці збої можуть призвести до каскадних затримок і збільшення витрат. Окрім того, підприємству може бути складно забезпечувати узгодженість у комунікаціях із командами та діяти скоординовано з ними, особливо в умовах кризи, що супроводжується локальними чи глобальними обмеженнями, які ускладнюють ефективну роботу підприємств.

Криза також актуалізує питання управління фінансами. Це створює значні труднощі для управління грошовими потоками, особливо в умовах скорочення доходів та операційних витрат, які часто залишаються незмінними або навіть збільшуються [13]. Це може призвести до проблем ліквідності підприємств, що вимагатиме прийняття важких фінансових рішень, як-от звільнення персоналу, скорочення операційних витрат або збільшення боргу. Не маючи надійного фінансового плану на випадок непередбачених ситуацій, багато підприємств опиняються у надзвичайній ситуації, щоб отримати гроші або змінити домовленості з постачальниками та кредиторами, зрештою витрачаючи кошти.

Підприємствам важко підтримувати рівень ефективності, необхідний для роботи в період кризи, оскільки криза буває невизначеною й непередбачуваною [14]. Найбільш показовим прикладом є здатність бізнесу підтримувати стабільність навіть в умовах зовнішніх потрясінь, з якими він стикається у ці складні часи. Управління бізнесом має бути гнучким і стійким, застосовуючи такі підходи, які дозволяють ефективно захищатися від зовнішніх викликів, зберігаючи при цьому оперативність та фінансову стабільність.

Обсяг та інтенсивність цих викликів змінюються залежно від характеру події, але, ймовірно, вони впливають на такі критичні аспекти діяльності, як ланцюги постачання, управління робочою силою та відносини з клієнтами. Конкретні проблеми, з якими стикається бізнес у кожній із цих сфер, наведено в таблиці 1.





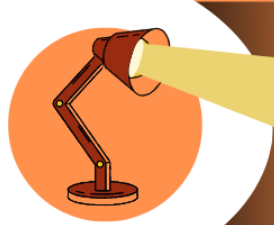
Таблиця 1.

**Проблеми, з якими стикається бізнес, та їхній вплив на загальну ефективність бізнесу**

№ з/п	Операційна зона	Виклики, з якими стикається бізнес	Вплив на ефективність бізнесу
1.	Збої в ланцюзі постачання	Затримки у виробництві через відсутність сировини або деталей. Збільшення транспортних витрат. Закриття кордонів і обмеження торгівлі.	Збої у виробничих графіках і нестача запасів. Збільшення експлуатаційних витрат. Неможливість задовольнити попит споживачів.
2.	Управління робочою силою	Нестача робочої сили через хворобу, звільнення або обмеження на відрядження. Проблеми переходу на віддалену роботу.	Зниження продуктивності та ефективності через скорочення персоналу. Труднощі з підтриманням координації між віддаленими командами.
3.	Зміна споживчого попиту	Раптові зміни в поведінці споживачів і моделях купівлі. Зниження попиту на товари не першої потреби.	Надлишок певної продукції, що призводить до збитків. Труднощі в налагодженні ланцюгів постачання й маркетингових стратегій.
4.	Технології та інфраструктура	Відсутність цифрових інструментів чи інфраструктури для віддаленої роботи. Ризики кібербезпеки через швидке впровадження технологій.	Операційна неефективність через залежність від застарілих систем. Підвищена вразливість до кіберзагроз.
5.	Фінансові обмеження	Проблеми з грошовими потоками через зниження продажів. Труднощі із забезпеченням фінансування або управління боргом.	Неможливість покрити операційні витрати, що призводить до звільнень або скорочення персоналу. Зменшення здатності інвестувати в пом'якшення кризи.
6.	Обслуговування клієнтів	Збільшення кількості запитів або скарг на обслуговування через затримки або зниження якості обслуговування.	Зниження задоволеності та лояльності клієнтів. Навантаження на команди обслуговування клієнтів.
7.	Відповідність нормативним вимогам	Регулювання та протоколи охорони здоров'я, що швидко змінюються. Дотримання нових заходів безпеки.	Збільшення витрат на відповідність та адаптацію. Сповільнення роботи через нові регуляторні перешкоди.

Джерело: створено авторами.





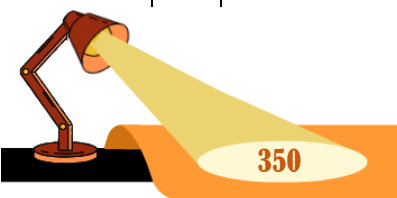
Як видно з таблиці 1, основні аспекти операційних труднощів показують, що кризи можуть значно знизити ефективність бізнесу в багатьох сферах. Кожна проблема призводить до уповільнення роботи та витрат. Однак основним сигналом усіх цих збоїв є імператив гнучкості, стійкості та перспективного мислення у сферах ділової активності [15]. Кращі позиції для виходу із кризи та ведення ефективної діяльності мають підприємства. Усвідомлюючи ці виклики, підприємства починають розробляти більш надійні стратегії управління кризою, які допоможуть захиститися від можливих майбутніх збоїв і побудувати підприємства більш стійкими в усьому світі.

Однак кризи мають численні негативні наслідки для бізнесу з огляду на його операційні проблеми, які можуть значно вплинути на ефективність та результативність [16]. Приклади реальних підприємств, які долали ці операційні перешкоди під час кризи, наведено в таблиці 2, включно з проблемами, що виникли, впливом на ефективність бізнесу та періодом, протягом якого ці проблеми виникали. Аналізуючи ці сценарії, можемо краще зрозуміти, як руйнується бізнес, пов'язаний із кризами, і чому стійкість й здатність до адаптації важливіші для сучасної глобальної економіки, ніж будь-коли.

*Таблиця 2.*

**Приклади підприємств, які подолали операційні перешкоди  
під час кризи**

№ з/п	Операційна зона	Приклад	Пояснення
1	2	3	4
1.	Збої в ланцюзі постачання	Apple: відбулися затримки у виробництві iPhone через глобальну нестачу чіпів, що призвело до скорочення запасів і зривання термінів запуску	Глобальний дефіцит напівпровідників вплинув на багато галузей, зменшивши виробничі потужності та спричинивши зростання витрат
2.	Управління робочою силою	Amazon: зіткнувся з нестачею робочої сили на складах і труднощами з переходом корпоративних команд на дистанційну роботу під час пандемії COVID-19	Amazon довелося найняти 100 000 працівників, щоб усунути операційну неефективність
3.	Зміна споживчого попиту	Airbnb: кількість бронювань різко знизилася, а попит на віртуальні зустрічі Zoom різко зріс у міру того, як бізнес перейшов у мережу «Інтернет»	Кількість бронювань на Airbnb значно знизилася, тоді як база користувачів Zoom зросла, підкреслюючи різкі зміни в поведінці споживачів
4.	Технології та інфраструктура	Twitter: проблеми з інфраструктурою для масової віддаленої роботи, що призводить до уповільнення прийняття рішень та загроз кібербезпеці	Перехід Twitter на віддалену роботу поставив компанію перед технічними проблемами, до яких вона не була цілковито готова





Продоажнення таблиці 2

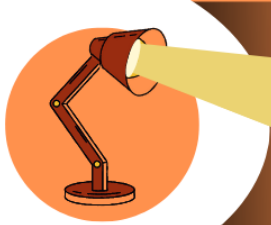
1	2	3	4
5.	Фінансові обмеження	Масу's: відбулося значне зниження доходів, що призвело до закриття магазинів, відпусток працівників і проблем із ліквідністю, що вимагало екстреного фінансування	Масу's довелося звільнити майже 130 000 співробітників через значне падіння доходів
6.	Обслуговування клієнтів	Delta Air Lines: отримали значно більше скарг, пов'язаних зі скасуванням рейсів, перевантаженням команд обслуговування клієнтів під час пандемії	Компанія Delta отримала понад 270 000 запитів на відшкодування, що ускладнило роботу служби обслуговування клієнтів
7.	Відповідність нормативним вимогам	Tesla: зіткнулась із затримками в роботі через зміну правил охорони здоров'я та закриття заводів, що вплинуло на графік виробництва й витрати	Завод Tesla був закритий на кілька тижнів через правила COVID-19, що призвело до затримок виробництва

Джерело: створено авторами на основі даних [17].

У таблиці 2 показано операційні проблеми, пов'язані з кризою в окремих секторах. Ці приклади щодо збоїв у ланцюгах постачання Apple, фінансові обмеження, з якими стикається Масу's, труднощі в управлінні робітниками Apple та Amazon, свідчать про те, що жодне підприємство не застраховане від кризи. Проактивні стратегії управління кризою мають глибокий вплив на ефективність, продуктивність та задоволеність клієнтів. Підприємства, які вкладають гроші у створення надійних ланцюгів постачання, краще підготовлену робочу силу та пристосування до мінливих бажань споживачів, опиняються у значно кращому становищі для протидії шокам, які вони не можуть передбачити. В епоху глобальної економічної невизначеності цей набір реальних прикладів може допомогти підприємствам підготуватися до майбутніх викликів і підтримувати стабільну операційну ефективність та конкурентну перевагу.

Визначення ефективних стратегій для підвищення стійкості перед майбутніми викликами має важливе значення для підприємств, які прагнуть успішно долати невизначеності. Основні підходи містять інвестиції в надійні команди управління кризовими ситуаціями, диверсифікацію ланцюгів постачання для зменшення залежності від окремих джерел, упровадження гнучких бізнес-моделей, які можуть швидко адаптуватися до мінливих умов, і використання цифрових технологій для підтримки безперервності операцій. Ці стратегії можуть допомогти підприємствам посилити свою здатність протистояти збоям і швидше відновлюватися після криз.





Оцінка ризиків, адаптація до різних стратегій, реорганізація підприємства та оптимізація ресурсів є ключовими інструментами ефективного управління кризою. Ключовою складовою оцінки ризику є визначення потенційних загроз і способів запобігання їх виникненню на підприємстві. Переосмислення кризових ситуацій часто вимагає переорієнтації довгострокових стратегій, щоби розглянути короткострокове планування та гнучкість, і це також може охоплювати адаптацію або створення додаткових планів на випадок непередбачених ситуацій за різних обставин.

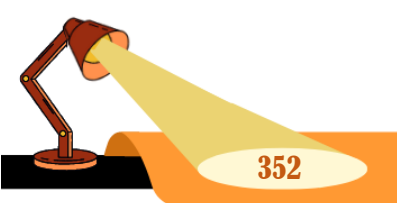
Під час криз підприємства можуть залишатися конкурентними, пропонуючи інноваційні рішення, наприклад, використовуючи нові технології, цифрові інструменти або розробляючи нові продукти. Крім того, вдосконалення організаційної структури, для прикладу, надання департаментам більшої автономії або початок реструктуризації, може допомогти підвищити ефективність та гнучкість.

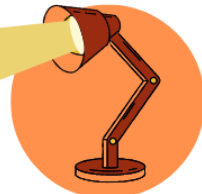
Оптимізація ресурсів антикризового управління значною мірою зосереджується на визначенні пріоритетів основних потреб, мінімізації витрат й інвестиціях у технології, які підтримують їх продуктивність, одночасно скорочуючи витрати.

Під час порівняння результатів із сучасними дослідженнями було виявлено, що, незважаючи на те, що операційні проблеми під час криз були схожими для багатьох підприємств, мали місце деякі несподівані результати. Кризова комунікація та прозорість стали ключовою стратегією для створення довіри та співпраці між зацікавленими сторонами. Насправді підприємства, які могли адаптувати свою бізнес-модель й оперативну гнучкість, були більш спроможні реагувати на різноманітні збої. Під час криз сильне лідерство було однаково важливим для прийняття рішень, оскільки лідери, які могли чітко формулювати завдання для вирішення, були сильними та рішучими, могли вести свої команди через нелегкі ситуації.

Отримані результати мають суттєве значення для формування ефективних систем управління ризиками та сприяння реалізації інноваційного потенціалу в умовах кризових ситуацій. З огляду на збільшувану непередбачуваність глобальних процесів, підприємства мають посилювати свою адаптивність та ефективність у кризовому плануванні, що необхідно для забезпечення сталого розвитку та підтримання конкурентоспроможності.

Під час кризових потрясінь на підприємствах виникає низка проблем, унаслідок яких підприємства втрачають стійкість, ефективність або взагалі припиняють свою діяльність. Для підприємств важливо бути адаптивними, коли йдеться про стійкість до криз. У таблиці 3 подано основні рекомендації для підприємств, щоб зміцнити їх можливості управління кризою.





Таблиця 3.

Рекомендації для підприємств в управлінні кризою

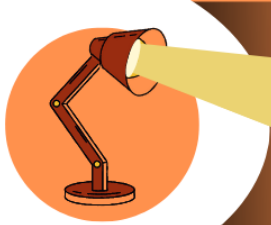
№ з/п	Рекомендація	Пояснення	Очікуваний вплив
1.	Групи антикризового управління	Необхідно створити спеціалізовані команди з досвідом управління кризовими ситуаціями, щоби швидко й ефективно реагувати	Підвищує швидкість й точність прийняття рішень
2.	Диверсифікація ланцюга постачання	Необхідно розширити мережі постачальників і зменшити залежність від одного джерела, щоби зменшити перебої в постачанні	Підвищує стабільність та гнучкість ланцюга постачання
3.	Використання цифрових інструментів	Необхідно впроваджувати цифрові рішення, такі як хмарні обчислення, засоби віддаленої співпраці та автоматизація	Покращує безперервність роботи та продуктивність
4.	Гнучкі бізнес-моделі	Необхідно адаптувати бізнес-моделі, аби бути більш гнучкими та реагувати на зміни ринкових умов	Сприяє швидкій адаптації до нових сценаріїв
5.	Організаційна реструктуризація	Необхідно надати більшу автономію підрозділам і розглянути можливість реструктуризації для оптимізації операцій	Покращує організаційну гнучкість та ефективність
6.	Оптимізація ресурсів	Необхідно розставити пріоритети для важливих витрат, скоротити несуттєві витрати та інвестувати в ключові інструменти продуктивності	Підвищує економічну ефективність й експлуатаційну стійкість

Джерело: створено авторами.

Ці рекомендації можуть бути реалізовані на будь-якому рівні управління, щоби значно збільшити спроможність підприємств подолати складні часи та стабілізувати роботу після кризи. Підприємства краще реагують та адаптуються завдяки створенню спеціалізованих команд управління кризами, диверсифікації ланцюгів постачання й впровадженню цифрових інструментів. У сукупності ці стратегії не лише зменшують ризики та посилюють перевагу підприємств в умовах нестабільної глобальної економіки, а й підвищують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Отже, можна констатувати, що вплив кризових ситуацій на ефективність управління бізнесом засвідчує, що підприємства часто стикаються зі зниженням операційної ефективності через збої в ланцюзі постачання, проблеми з робочою силою та зміну споживчих вимог. У дослідженні підкреслюється критична потреба підприємств швидко адаптуватися до несподіваних обставин, щоби зберегти продуктивність й задоволеність клієнтів.

У статті наведено приклади з реального сектору економіки. Дослідження ілюструє складність реагування на кризу та наголошує на важливості ефективної комунікації та лідерства.

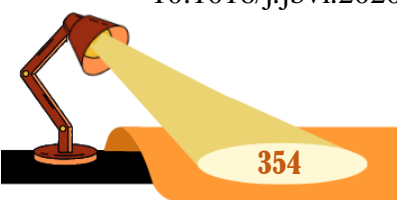


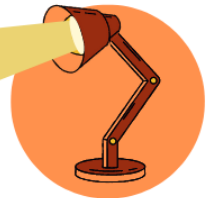
Щоби підвищити ефективність та стійкість під час майбутніх криз, бізнес-лідерів заохочують інвестувати в спеціалізовані команди з управління кризами, диверсифікувати свої ланцюги постачання для пом'якшення ризиків і використовувати цифрові інструменти для оптимізації операцій. Ці стратегії не лише підготують підприємства до потенційних збоїв, а й сприятимуть розвитку культури адаптації та інновацій.

У майбутніх дослідженнях планується вивчити довгостроковий вплив криз на бізнес-культуру, добробут співробітників і роль цифрової трансформації в підвищенні організаційної стійкості. Розуміння цих аспектів буде життєво важливим для розробки комплексних стратегій, спрямованих на вирішення як невідкладних, так і тривалих викликів у все більш нестабільній глобальній економіці.

#### **Література:**

1. Åström J., Reim W., Parida V. Value creation and value capture for AI business model innovation: A three-phase process framework. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2111–2133. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00521-z>
2. Camisón C., Clemente J. A., Camisón-Haba S. Asset tangibility, information asymmetries and intangibles as determinants of family firms' leverage. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2047–2082. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00522-y>
3. Clauß T., Kraus S., Jones P. Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 176. 121450. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>
4. Dejardin M., Raposo M. L., Ferreira J. J., Fernandes C. I., Veiga P. M., Farinha, L. The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 17. P. 1703–1729. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
5. Deyanova K., Brehmer N., Lapidus A., Tiberius, V. Walsh S. Hatching start-ups for sustainable growth: A bibliometric review on business incubators. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2083–2109. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00525-9>
6. Gaile A., Baumanė-Vitoliūnė I., Kivipõld K., Stib, A. Examining subjective career success of knowledge workers. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2135–2160. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00523-x>
7. Harms R., Alfert C., Cheng C.-F., Kraus S. Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. 102896. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
8. Koldovskiy, A. Strategic infrastructure transformation: Revolutionizing financial sector management for enhanced success. *Acta Academiae Boregasiensis. Economics*. 2024. Vol. 5 (5). P. 323–332. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332>
9. Klimas P., Czakon W. Gaming innovation ecosystem: Actors, roles and co-innovation processes. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2213–2259. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00518-8>
10. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C. A., Prochotta A., Steinbrink K. M., Berger E. S. C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol. 13. e00169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>

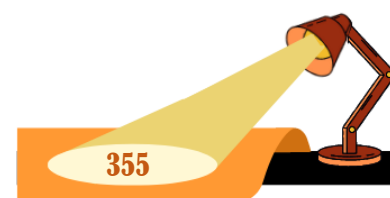


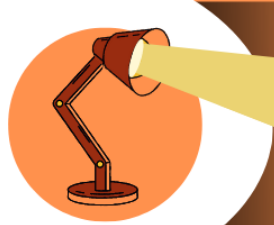


11. Lv Z., Rodríguez-García M., Sendra-García J. Does institutional quality affect the level of entrepreneurial success differently across the entrepreneurship distribution? *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15 (4). P. 937–955. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00378-8>
12. Mbah R. E., Wasum D. R. J. Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of the Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research*. 2022. Vol. 9 (3). P. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12951>
13. Prokopenko O., Chechel A., Koldovskiy A., Kldiashvili M. Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8 (1). P. 89–111. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>.
14. Rapp D. J. Predictive vs. non-predictive entrepreneurial strategies: What's the difference, anyway? *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2161–2179. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00519-7>
15. Rubio-Andrés M., del Mar Ramos-González M., Sastre-Castillo M. Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 2181–2211. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>
16. Sharma G. D., Kraus S., Liguori E., Bamel U. K., Chopra, R. Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*. 2022. Vol. 62. P. 824–846. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>
17. World Bank. (2024). World development indicators. URL: <https://data.worldbank.org/> (date of access: 09.10.2024).

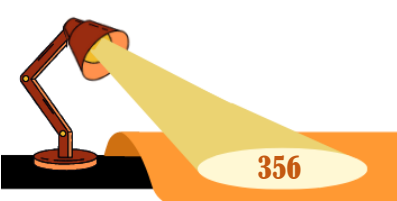
#### References:

1. Åström, J., Reim, W., & Parida, V. (2022). Value creation and value capture for AI business model innovation: A three-phase process framework. *Review of Managerial Science*, 16, 2111–2133. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00521-z>
2. Camisón, C., Clemente, J. A., & Camisón-Haba, S. (2022). Asset tangibility, information asymmetries and intangibles as determinants of family firms' leverage. *Review of Managerial Science*, 16, 2047–2082. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00522-y>
3. Clauß, T., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121450. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>
4. De Jardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2022). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*, 17, 1703–1729. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
5. Deyanova, K., Brehmer, N., Lapidus, A., Tiberius, V., & Walsh, S. (2022). Hatching start-ups for sustainable growth: A bibliometric review on business incubators. *Review of Managerial Science*, 16, 2083–2109. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00525-9>
6. Gaile, A., Baumane-Vītoliņa, I., Kivipõld, K., & Stibe, A. (2022). Examining subjective career success of knowledge workers. *Review of Managerial Science*, 16, 2135–2160. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00523-x>
7. Harms, R., Alfert, C., Cheng, C.-F., & Kraus, S. (2021). Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102896. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
8. Koldovskiy, A. (2024). Strategic infrastructure transformation: Revolutionizing financial sector management for enhanced success. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 5 (5), 323–332. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332>





9. Klimas, P., & Czakon, W. (2022). Gaming innovation ecosystem: Actors, roles and co-innovation processes. *Review of Managerial Science*, 16, 2213–2259. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00518-8>
10. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
11. Lv, Z., Rodríguez-García, M., & Sendra-García, J. (2021). Does institutional quality affect the level of entrepreneurial success differently across the entrepreneurship distribution? *Review of Managerial Science*, 15 (4), 937–955. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00378-8>
12. Mbah, R. E., & Wasum, D. R. J. (2022). Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of the Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research*, 9 (3), 144–153. <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12951>
13. Prokopenko, O., Chechel, A., Koldovskiy, A., & Kldiashvili, M. (2024). Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*, 8 (1), 89–111. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>
14. Rapp, D. J. (2022). Predictive vs. non-predictive entrepreneurial strategies: What's the difference, anyway? *Review of Managerial Science*, 16, 2161–2179. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00519-7>
15. Rubio-Andrés, M., del Mar Ramos-González, M., & Sastre-Castillo, M. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*, 16, 2181–2211. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>
16. Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (2022). Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*, 62, 824–846. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>
17. World Bank. (2024). World development indicators. *World Bank*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/>





УДК 340

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-357-374](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-357-374)

**Бабич Сергій Васильович** кандидат технічних наук старший викладач кафедри обчислювальної техніки, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, тел.: (093) 772-13-61, <https://orcid.org/0000-0002-8669-7288>

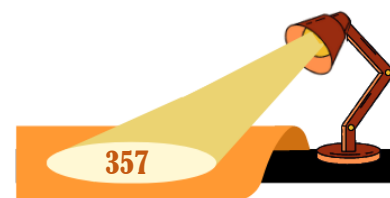
**Цецик Ярослав Петрович** кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, тел.: (098) 422-81-28, <https://orcid.org/0000-0002-2527-2155>

## ПРОБЛЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Анотація.** У сфері технологічної еволюції охорони здоров'я злиття штучного інтелекту та кібербезпеки постає як вирішальне роздоріжжя. У міру того, як штучний інтелект відкриває нові горизонти в медичному прогресі, він також породжує проблеми кібербезпеки, які вимагають вмілого поводження. Нові лідери опиняються в авангарді цього ключового перехрестя, перед якими стоїть завдання впроваджувати інновації, водночас захищаючи дані пацієнтів і стійкість систем. Стаття охоплює тенденції розвитку та імплементації технологій штучного інтелекту в сфері охорони здоров'я із вказуванням на супутні результати у форматі проблематики кібербезпеки в даній сфері.

Хоча штучний інтелект обіцяє революціонізувати охорону здоров'я, зростаюча залежність від цифрової інфраструктури наражає галузь на кіберзагрози. Цінність записів пацієнтів, даних досліджень і запатентованих медичних технологій робить організації охорони здоров'я привабливими мішенями для кіберзлочинців. Дослідження ґрунтується на аналізі праць авторів, що досліджували як окремо технології штучного інтелекту в медицині так й через призму її зв'язку з кібербезпекою як комплексної картини нового бачення розвитку інформатизації медичних послуг загалом.

Ось тому, оцінюючи розвиток технологічного ландшафту, заглиблюючись у нюанси впливу штучного інтелекту на практику охорони здоров'я та розбираючи проблеми, пов'язані із загрозами кібербезпеці, виникає потреба надати цілісне розуміння взаємодії між цими двома важливими елементами. Це у часи безпрецедентного технологічного прогресу перетин штучного інтелекту та кібербезпеки в охороні здоров'я є ключовим роздоріжжям, що диктує траєкторію інновацій у сфері охорони здоров'я та медичної допомоги, орієнтованої на пацієнта.





**Ключові слова:** штучний інтелект та медичні послуги, кібербезпека в медичних закладах, кібербезпека в сфері штучного інтелекту.

**Babych Sergii Vasyliovych** candidate of technical sciences, senior teacher of the Department of Computer Engineering, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, tel.: (093) 772-13-61, <https://orcid.org/0000-0002-8669-7288>

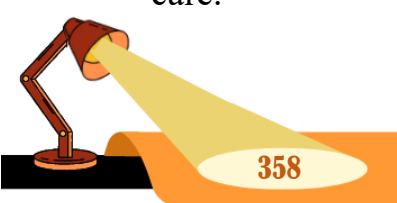
**Tsetsyk Yaroslav Petrovich** PhD in History, Associate Professor of the Department of management and public administration, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, tel.: (098) 422-81-28, <https://orcid.org/0000-0002-2527-2155>

## PROBLEMS OF CYBER SECURITY AND TRENDS IN THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE FIELD OF HEALTH CARE

**Abstract.** In the field of technological evolution of health care, the fusion of artificial intelligence and cyber security appears as a crucial crossroads. As artificial intelligence opens up new horizons in medical advancement, it also creates cybersecurity challenges that require skillful handling. New leaders are at the forefront of this key intersection, challenged to innovate while protecting patient data and systems resilience. The article covers the trends in the development and implementation of artificial intelligence technologies in the field of health care with an indication of the accompanying results in the form of cyber security issues in this field.

While artificial intelligence promises to revolutionize healthcare, the growing reliance on digital infrastructure exposes the industry to cyber threats. The value of patient records, research data and proprietary medical technologies make healthcare organizations attractive targets for cybercriminals. The study is based on the analysis of the works of the authors, who studied artificial intelligence technologies in medicine both individually and through the prism of its connection with cyber security as a comprehensive picture of a new vision of the development of informatization of medical services in general.

That is why, assessing the development of the technological landscape, delving into the nuances of the impact of artificial intelligence on healthcare practices, and analyzing the problems associated with cyber security threats, there is a need to provide a holistic understanding of the interaction between these two important elements. In this time of unprecedented technological advancement, the intersection of artificial intelligence and cybersecurity in healthcare is a key crossroads, dictating the trajectory of innovation in healthcare and patient-centered care.





**Keywords:** artificial intelligence and medical services, cyber security in medical institutions, cyber security in the field of artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** Штучний інтелект (ШІ) – це шлях вперед не лише в інноваціях та вдосконаленні процесів, а й у кібербезпеці.

В епоху, що характеризується швидким прогресом технологій, сфера охорони здоров'я зазнає трансформаційних змін у способах надання, організації та точного налаштування медичних послуг. Ця трансформація в першу чергу зумовлена інтеграцією передових технологій, при цьому ШІ займає центральне місце як революційна сила, що має потенціал змінити систему охорони здоров'я, якою ми її знаємо [1]. Оскільки медичні працівники та установи прагнуть забезпечити точні діагнози, персоналізовані плани лікування та оптимізовані адміністративні операції, роль ШІ стає не тільки очевидною, але й незамінною [2].

Штучний інтелект, що відзначається своєю здатністю імітувати людські когнітивні функції та виконувати завдання, які традиційно вимагали людського інтелекту, має значні перспективи у сфері охорони здоров'я [3]. Алгоритми машинного навчання та обробка природної мови є одними з різноманітних інструментів ШІ, які дозволяють системам охорони здоров'я аналізувати величезні набори даних, виявляти складні закономірності та отримувати дієву інформацію в режимі реального часу [4]. Використовуючи ці можливості, медичні працівники можуть покращити процес прийняття клінічних рішень, оптимізувати стратегії лікування та оптимізувати розподіл ресурсів, що в кінцевому підсумку призведе до покращення результатів лікування пацієнтів та більш ефективної екосистеми охорони здоров'я.

Однак інтеграція ШІ в охорону здоров'я не позбавлена проблем, і однією з найактуальніших проблем є підвищена вразливість конфіденційних медичних даних до кіберзагроз [5]. У міру того, як системи охорони здоров'я стають все більш взаємопов'язаними та залежними від цифрових платформ, ризик кібератак, витоків даних та інших зловмисних дій зростає. Таким чином, зближення штучного інтелекту та кібербезпеки стає критично важливою сферою уваги в забезпеченні безпеки та конфіденційності інформації пацієнтів. Стратегії захисту від кіберзагроз повинні бути ретельно розроблені та інтегровані, щоб зберегти довіру пацієнтів до систем охорони здоров'я [6].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження використання ШІ як експертної системи чи окремих алгоритмів починаються з етичних міркувань зі сторони філософії [7], але також є актуальними як нова компонента галузі охорони здоров'я та соціальних наук [8]. Однак сучасні розробки в галузі ШІ породжують глибокі нові етичні проблеми при застосуванні саме в охороні здоров'я, можливо, створюючи загрозу для пацієнтів [9].

Впровадження ШІ останнім часом стало більш поширеним у лікарнях у всьому світі [10-12], створюючи помітні переваги надання допомоги медичним







експертам у лікарнях [13; 14]. Термін «штучний інтелект» зазвичай асоціюється з поведінкою, подібною до людської, але його скоріше слід розглядати як сталу концепцію [15]. Поточні програми були розроблені для конкретних завдань [16], таких як використання медичних даних для створення прогнозів або отримання рекомендацій [17; 18]. ШІ відстежує стан здоров'я пацієнтів для підтримки загоєння та регенерації [19] і допомагає лікарям у діагностиці захворювань [20] та плануванні відповідного лікування [21-23]. Однак деякі підходи до ШІ мають певні технічні обмеження, які можуть призвести до того, що результати діагностики не можуть бути перенесені на інші обставини або не зрозумілі людині, тобто залишаються концепцією чорного ящика [24-27]. Науковці та практики також стурбовані запобіганням несправедливому використанню та несправедливим практикам отримання інформації [28; 29]. Крім того, ШІ все ще навчається на медичних даних, які попередньо обробляються людьми і тому можуть містити упередження або упередження [7; 30; 31].

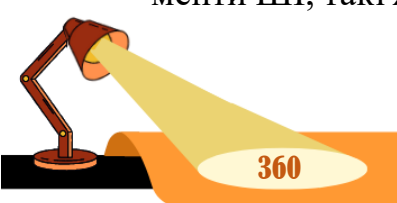
Ентузіасти заявляють про вагомі причини для застосування ШІ в лікарнях [7], тим не менш, існують зловісні загрози, які можуть призвести до того, що ШІ стане джерелом проблем, а не інструментом їх вирішення [32]. ШІ є потужним, але незбагненим (не дослідженим в своїх перших кроках еволюції) інструментом, який має потенційні сумнівні наслідки для сфер, у яких він застосовується, наприклад, у сфері охорони здоров'я та/або лікарень [33]. Дослідження етичних міркувань ШІ в лікарнях – це вже не просто частина наукової фантастики, а реальна проблема [34-35]. Незважаючи на існуючі дослідження з етики ШІ в охороні здоров'я [7; 32], поточні дослідження не розглядають зростаючу значимість теми досить різноманітно, а скоріше вузько орієнтовані на традиційні дослідження.

Сучасний етичний дискурс щодо ШІ є досить обмеженим і зазвичай представленим у несистематичній манері, а також проводиться в окремих дисциплінах [36].

**Мета статті** – дослідження комплексного вивчення взаємозв'язку між штучним інтелектом та кібербезпекою в сфері охорони здоров'я та надання медичних послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Виявляючи вразливості та пропонуючи ефективні стратегії для пом'якшення кіберризиків, необхідно сприяти створенню безпечної та стійкої системи охорони здоров'я, що використовує переваги ШІ, зберігаючи при цьому дані пацієнтів та підтримуючи довіру громад [37].

Вплив ШІ та кібербезпеки на сферу охорони здоров'я: ШІ стає важливою частиною охорони здоров'я, починаючи від допомоги лікарям з діагностикою і закінчуючи організацією медичних завдань і пошуком нових ліків. Інструменти ШІ, такі як машинне навчання та глибоке навчання, можуть переглядати





багато медичної інформації, щоб знайти закономірності та передбачити, що може статися. Наприклад, ШІ може допомогти лікарям виявляти проблеми на медичних зображеннях, роблячи діагностику швидшою та точнішою. За оцінками [3], впровадження ШІ, за прогнозами, покращить результати лікування пацієнтів на 30-40% при одночасному зниженні витрат на лікування на 50%.

Штучний інтелект продемонстрував величезні перспективи в галузі медичної візуалізації, зокрема в аналізі медичних зображень, таких як рентгенівські знімки, комп'ютерна томографія та магнітно-резонансна томографія [38]. Використовуючи алгоритми ШІ, можна виявляти відхилення, виявляти закономірності, а радіологи можуть отримувати допомогу в діагностиці таких захворювань, як рак, серцево-судинні захворювання та неврологічні розлади. Цей технологічний прогрес має потенціал для підвищення точності, прискорення процесу діагностики, зниження ймовірності людської помилки [4].

У сфері діагностики та прогнозування захворювань моделі ШІ мають можливість аналізувати великі дані про пацієнтів, що включають симптоми, історію хвороби та генетичну інформацію. Цей аналіз допомагає досягти більш точної та ефективної діагностики захворювань. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти закономірності, які можуть виявитися складними для виявлення лікарями-людьми, що призводить до більш раннього виявлення та підвищення точності [39]. Крім того, ШІ може екстраполювати ймовірність конкретних захворювань на основі факторів ризику та генетичних маркерів, сприяючи проактивним втручанням.

Штучний інтелект має перспективний потенціал для прискорення процесу відкриття ліків шляхом аналізу великих наборів даних та виявлення потенційних кандидатів у ліки [40]. Використовуючи алгоритми машинного навчання, можна досліджувати молекулярні структури та робити прогнози щодо ефективності та потенційних побічних ефектів ліків. Такий спрощений процес відбору кандидатів у лікарські засоби має потенціал для прискорення розробки нових методів лікування та методів лікування більш ефективним та економічно вигідним способом [41].

Віртуальні асистенти та чат-боти на основі штучного інтелекту все частіше використовуються для надання основної медичної інформації, вирішення запитів пацієнтів та оцінки симптомів [42]. Вони відіграють важливу роль, допомагаючи планувати зустрічі, нагадуючи про ліки та полегшуючи подальше спостереження після лікування. Підвищуючи залученість пацієнтів і доступність медичної допомоги, ці інструменти на основі штучного інтелекту сприяють більш безперервному медичному досвіду [43]. Використовуючи технологію обробки природної мови (NLP), ця автоматизація покращує робоче навантаження на медичний персонал і підвищує загальну ефективність, а також дозволяє медичним працівникам



приділяти більше часу та уваги догляду за пацієнтами, оптимізуючи свою зосередженість і продуктивність.

Порушення кібербезпеки не лише ставить під загрозу конфіденційну інформацію, але й може порушити роботу догляду за пацієнтами, завдати шкоди репутації медичних працівників та призвести до значних фінансових втрат [44].

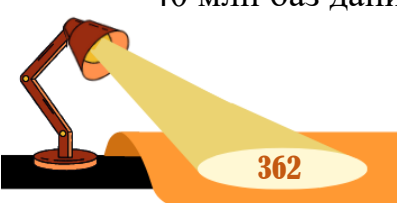
Масштаби та фінансові наслідки кібератак, що відбулися по всьому світу. Проаналізовані кібератаки: фішинг, програми-вимагачі та витоку даних [50]:

- Зростання кількості кібератак на 50% порівняно з минулим роком
- У 2021 році на 50% більше атак на тиждень порівняно з 2020 роком
- Середня загальна вартість витоку даних зросла з \$3,86 млн до \$4,24 млн у 2021 році
- Витік даних з більш тривалим часом реакції (понад 200 днів) коштує в середньому 4,87 мільйона доларів, тоді як витіки з часом відповіді менше 200 днів коштують в середньому 3,61 мільйона доларів
- Кількість фішингових атак на 400% зросла порівняно з минулим роком
- За оцінками, 93% мереж вразливі до кібератак
- \$458,9 млрд прогнозованих витрат на кібербезпеку до 2025 року

Приклади кібератак у сфері охорони здоров'я:

*Епідемія WannaCry.* Атака програм-вимагачів WannaCry у 2017 році слугує суворим нагадуванням про потенційні наслідки неадекватних заходів кібербезпеки в охороні здоров'я. Цей глобальний інцидент порушив роботу значної кількості лікарень, висвітливши вразливість в застарілому програмному забезпеченні та слабких практиках кібербезпеки. Записи пацієнтів були скомпрометовані, прийоми скасовані, а критично важливі медичні послуги тимчасово припинені. Цей інцидент підкреслив нагальну потребу в надійних протоколах кібербезпеки для захисту даних пацієнтів і забезпечення безперебійного функціонування закладів охорони здоров'я [41]. Вплив атаки програм-вимагачів WannaCry поширився на Національну службу охорони здоров'я Великої Британії (NHS), що призвело до значних збоїв, які призвели до скасування понад 19 000 медичних прийомів. Повідомляється, що орієнтовні фінансові втрати для NHS становлять приблизно 92 мільйони фунтів стерлінгів.

*Кібератаки в Індії.* Індія посіла друге місце за кількістю атак – загалом 7,7% від загальної кількості атак на галузь охорони здоров'я у 2021 році [51]. Лікарня AIIMS, провідна державна лікарня в Індії, стала мішенню кібератак у листопаді 2022 року. Атака змусила лікарню на 2 тижні перейти в ручний режим. За оцінками, було зашифровано 1,3 терабайта даних. Це торкнулося 30-40 млн баз даних пацієнтів, до якої входили видатні політики країни [52].





Захист конфіденційності пацієнтів: дилема кібербезпеки у сфері охорони здоров'я. Перехід сектору охорони здоров'я до цифрового середовища приніс численні переваги, але він також створив безліч проблем кібербезпеки. Розуміючи ці проблеми та навчаючись на минулих інцидентах, організації охорони здоров'я можуть вжити профілактичних заходів для посилення свого захисту кібербезпеки та забезпечення безпеки та конфіденційності як даних пацієнтів, так і критично важливих медичних операцій.

Ресурсні обмеження та бюджетні обмеження: багато невеликих постачальників медичних послуг часто стикаються з обмеженими бюджетами та ресурсами для ініціатив з кібербезпеки. Це може призвести до затримки оновлень, недостатнього навчання персоналу та відсутності інвестицій у передові інструменти кібербезпеки. Такі виклики роблять їх привабливими мішенями для кіберзлочинців.

Людська помилка та внутрішні загрози: проста помилка, як-от випадкове надсилання співробітника даних пацієнта на неправильну адресу електронної пошти, може призвести до значних порушень. Крім того, зловмисні внутрішні загрози можуть використовувати їхній доступ для особистої вигоди. Випадок із працівником лікарні, який продавав дані пацієнтів викрадачам особистих даних, слугує гострим нагадуванням про ризики, пов'язані з людською погрішністю та злими намірами [45].

Взаємопов'язані системи та ризики третіх сторін: атака шкідливого програмного забезпечення NotPetya у 2017 році суттєво вплинула на роботу різних закладів охорони здоров'я, націлившись на стороннє українське бухгалтерське програмне забезпечення. Цей інцидент висвітлив потенційні наслідки взаємопов'язаних систем і каскадні наслідки кібератаки для, здавалося б, не пов'язаного з ним постачальника послуг [46].

Вразливості медичних пристроїв: вразливі місця в медичних пристроях вийшли на перший план з кейсом злому інсулінової помпи Medtronic. Дослідники виявили, що пристроєм можна дистанційно маніпулювати, що потенційно може призвести до введення неправильних доз інсуліну, що загрожує безпеці пацієнтів і викликає занепокоєння щодо безпеки пристроїв Інтернету речей (IoT) у сфері охорони здоров'я [47].

Витік даних та порушення конфіденційності пацієнтів: в 2015 році Anthem Inc., одна з найбільших медичних страхових компаній у США, стала жертвою масштабного витоку даних, коли особиста інформація майже 78,8 мільйона клієнтів була скомпрометована. Витік розкрив конфіденційні дані, включаючи імена, адреси та номери соціального страхування, що підкреслює серйозні наслідки неадекватних заходів кібербезпеки [48].

Нормативні вимоги та рамки безпеки: загальний регламент про захист даних (GDPR) і Закон про мобільність і підзвітність медичного страхування (HIPAA) встановлюють суворі правила щодо захисту даних пацієнтів.



Організаціям, які не дотримуються цих правил, можуть загрозувати значні штрафи. Випадок із лікарнею, яка зіткнулася зі штрафними санкціями за недотримання правил HIPAA, підкреслює потребу в надійній структурі кібербезпеки [49].

Система ШІ, хоч і розроблена для покращення догляду за пацієнтами, стає вразливою, якщо її не підкріпити надійними заходами кібербезпеки. Ці інциденти підкреслюють нагальну потребу майбутніх керівників охорони здоров'я безперешкодно інтегрувати штучний інтелект та кібербезпеку.

Стикаючись із викликами, пов'язаними зі ШІ та кібербезпекою, ми звертаємося до майбутніх керівників охорони здоров'я, які мають бачення, знання та рішучість сприяти позитивним змінам. Ці лідери повинні відстоювати інтеграцію ШІ, зберігаючи при цьому непохитну прихильність до кібербезпеки.

Шлях вперед для ШІ та кібербезпеки: з розвитком технологій чи інших факторів виникають певні вразливості, особливо коли кожна вразливість притягує елементи, які можуть використовувати цю вразливість. За останні кілька років відбувся величезний розвиток у сферах технологій, що стосується перенесення всіх ручних процесів на онлайн-платформи, доступу до даних та додатків із загальнодоступних платформ, ШІ, IoT, серед іншого. Нинішній розвиток технологій, особливо в галузі охорони здоров'я, привернув увагу цих елементів і піддав заклади охорони здоров'я великим ризикам. Масштаби цих ризиків стають вищими через критичність і чутливість, пов'язані з медичними даними. Дані пацієнтів повинні бути доступні в будь-який момент часу. Недоступність даних або додатків, які використовуються при цьому, означає серйозний розрив у критичних процесах, таких як замовлення ліків для пацієнта в нестабільних ситуаціях. Тому стає вкрай необхідним дотримання суворих норм і стандартів, включаючи надійну багатофакторну автентифікацію, контроль доступу за допомогою акуратно розробленої матриці затвердження, шифрування конфіденційних даних і передачу. Розробники повинні дотримуватися встановлених етичних стандартів розробки під час створення додатків. Щоб все це працювало, необхідно здійснювати безперервний і періодичний моніторинг і сертифікацію VAPT (тестування вразливостей і проникнення), а також щомісячні та повторювані тренінги для кінцевих користувачів щодо дотримання встановлених правил, що можна і чого не можна робити. Сумна правда сьогодні полягає в тому, що навіть після старанного спостереження за всіма цими речами все ще є шанс, що хтось увійде в мережу. Щоб забезпечити організацію та забезпечити безперервність бізнесу, єдиним надійним способом є наявність активного дата-центру аварійного відновлення в іншому географічному місці з мінімальним доступом до загальнодоступних платформ та Інтернету. Переваги, які пропонують ці технології, величезні, і шлях вперед полягає в тому, щоб приділяти більше уваги кібербезпеці, одночасно вивчаючи більше сфер застосування технологій.



Стратегічний напрям надійної кібербезпеки:

1. Посилення заходів кібербезпеки в охороні здоров'я:
  - a. надійні системи аутентифікації та контролю доступу;
  - b. шифрування та безпечна передача даних пацієнтів.
2. Етичні принципи та рамки управління:
  - a. впровадження етичних стандартів для розробки та впровадження штучного інтелекту;
  - b. сприяння міждисциплінарному співробітництву та залученню зацікавлених сторін.
3. Постійний моніторинг та оновлення:
  - a. регулярна оцінка вразливостей та аудит системи;
  - b. поточні навчальні та інформаційні програми для медичних працівників.

Будь то охорона здоров'я чи будь-який інший сектор, кібербезпека важлива для безперервності бізнесу. Це більш важливо в охороні здоров'я, оскільки стосується безпеки та лікування пацієнтів. Компроміс у цифровій інфраструктурі закладу охорони здоров'я є серйознішим за все інше. Необхідно вжити заходів для забезпечення безпеки та безпеки цифрового середовища для використання. Ці кроки не потрібно робити на деяких вибраних рівнях. Безпека має бути посилена на всіх рівнях, починаючи від точки входу, тобто брандмауера, і закінчуючи безпекою комп'ютерних пристроїв кінцевих користувачів, як-от доступ і блокування USB-портів.

Початкові кроки в цьому напрямку починаються з самого верху: на рівні кінцевого користувача. Доступ до будь-яких видів даних і додатків повинен здійснюватися тільки через чітко визначену матрицю схвалення і повинен бути чітко задокументований. Весь контроль доступу повинен бути заснований на ролях. Жоден доступ не повинен надаватися без дотримання належної ієрархії затвердження. Після схвалення, вхід в будь-який додаток повинен бути через багатофакторну аутентифікацію. USB-порти та доступ до Інтернету не можна дозволяти, якщо це не дуже важливо. Якщо будь-яку з цих речей потрібно дозволити, це має бути зроблено безпечно в іншій мережі, зберігаючи таким чином святість основної мережі.

У наші дні, з поширенням хмарних платформ, таких як Microsoft OneDrive і Google Drive, використання флешок значно скоротилося, що дозволяє користувачам зберігати свої дані в хмарі з уже наявною надійною безпекою, і в той же час дозволяють їм отримувати доступ до цих даних з будь-якого місця, тим самим усуваючи залежність від пристроїв і присутність перед пристроєм обміну даними. Користувачі можуть обмінюватися даними з цих онлайн-дисків з будь-якого пристрою (настільного комп'ютера, ноутбука або смартфона) будь-кому і в будь-якій точці світу.





Дані пацієнтів, що зберігаються на серверах і пристроях зберігання даних, є найважливішим і найважливішим класом даних пацієнтів у будь-якій організації охорони здоров'я. Тому стає актуальним, що не лише безпека, а й доступність цих даних підтримується цілодобово протягом усього року.

Такі дані, будь то база даних, медичні зображення або відскановані документи, повинні бути в зашифрованому форматі, щоб, навіть якщо будь-яка зовнішня сутність дістанеться до цих даних, не мала змоги отримати доступ до них або повторно зашифрувати їх.

Ці дані повинні зберігатися в двох незалежних один від одного місцях. Важливо, щоб копія виробничих даних у режимі реального часу зберігалася у віддаленому місці. Це називається аварійним відновленням (DR) або процесом безперервності бізнесу (BCP). Уявімо на мить, що зовнішня сутність проникає через брандмауери, отримує доступ до даних, а потім шифрує їх. У цей час дані стають недоступними для організації, що ставить весь набір операцій, залежних від цих даних, в глухий кут. Наразі, якщо є копія цих даних у режимі реального часу в будь-якому іншому захищеному місці, бізнес може легко продовжити свої процеси з цього місця.

Інші стратегії, які мають важливе значення для досягнення та формування майбутнього охорони здоров'я в цьому динамічному ландшафті

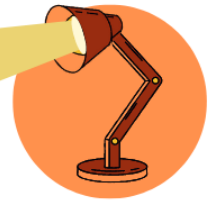
Майбутні лідери повинні бути в курсі останніх досягнень у галузі ІІІ та кібербезпеки, розуміючи як переваги, так і ризики, які вони представляють. Ознайомлення своїх колег, колег та зацікавлених сторін з тонкощами цих технологій є життєво важливим для формування культури усвідомленості та відповідальності [46].

Спільний підхід між медичними працівниками, ІТ-експертами та політиками має першорядне значення. Майбутні лідери повинні подолати розрив між цими дисциплінами, сприяючи ефективній комунікації та співпраці для розробки комплексних рішень, які надають пріоритет конфіденційності пацієнтів та цілісності системи [47]. Прийняття інновацій при дотриманні етичних стандартів є відмінною рисою ефективного лідерства. Майбутні лідери повинні виступати за розробку рішень на основі ІІІ, які не тільки покращують процеси охорони здоров'я, але й включають суворі заходи кібербезпеки з самого початку [48].

Активна участь у формуванні нормативно-правової бази має важливе значення для забезпечення послідовного дотримання стандартів штучного інтелекту та кібербезпеки в галузі охорони здоров'я. Майбутні лідери повинні співпрацювати з політиками, щоб виступати за регулювання, яке встановлює баланс між інноваціями та захистом [46].

Варто звернути увагу і на впровадження етичних принципів та рамок управління під час розробки та впровадження ІІІ. Світ усвідомив потенціал, який несе в собі ІІІ. ІІІ просто несе не тільки потенціал, а й певні ризики.



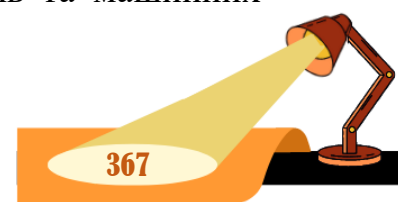


Команда розробників повинна нести відповідальність за кожен фрагмент коду, який написаний за допомогою щохвилинного аудиту сліду та ведення журналів кожного написаного та розгорнутого коду. Будь-яка екосистема розробки ШІ повинна керуватися заздалегідь встановленими нормами, стандартами, правилами та нормами. Вони повинні стати частиною вступного навчання та регулярних оглядів і оцінок усіх проектів з розробки ШІ. Відхилення від цих норм, стандартів, правил і положень повинні бути помічені шляхом постійного моніторингу всіх заходів і проектів з розробки та розгортання на всіх рівнях. Оскільки ШІ працює над імітацією людського інтелекту, залучення всіх рас, статей, каст, національностей стає обов'язковим. Коли така продукція випускається на ринок, її використовують люди всіх етнічних груп, вірувань, статі тощо. Тому важливим є залучення всіх сегментів людини. Програми та продукти ШІ дають змогу приймати рішення на основі даних. Це повертає увагу до етичних способів і засобів збору даних. Нехтування цими аспектами робить будь-який продукт зі штучним інтелектом далеким від реальності в довгостроковій перспективі. Цифрова згода та етичні методи збору даних дуже важливі для розвитку штучного інтелекту. Під час отримання згоди особи повинні бути проінформовані про всі можливі можливості використання їхніх даних, що гарантує прозорий збір даних.

Важливими також є постійний моніторинг та оновлення. Хоча ці кроки охоплюють значну частину безпеки, залишаються незначні частки лазівок, які можуть поставити під загрозу безпеку. Звідси випливає роль безперервного моніторингу кожного процесу в циклі. Від початку збору, збору, зберігання, аналізу, публікації, написання коду, тестування і, нарешті, розгортання, кожен крок повинен контролюватися щохвилини. Необхідно проводити регулярні перевірки працездатності системи, щоб стежити за будь-якою компрометацією. Періодична оцінка вразливостей і тестування на проникнення (VAPT) є критично важливим методом підтримки цілісності кібербезпеки всього проекту. VAPT повинен виконуватися не тільки на виробничих середовищах, але й на приймальних тестах користувача (UAT) і середовищі розгортання. VAPT – це змога будь-якій організації отримати відомості про можливі лазівки в ризику разом з існуючими лазівками. Своєчасне оповіщення про такі, ймовірні загрози, має величезний вплив.

Ще один важливий фактор, про який ми повинні пам'ятати: технології, будь то ШІ або будь-яка інша технологія, постійно розвиваються, як і ризики. Тому ми повинні продовжувати вдосконалюватися в наших способах стримування кіберризиків, а не просто залежати від того, які найкращі заходи, інструменти, процеси доступні сьогодні. Вони повинні продовжувати рости з часом.

Зміна ролей – ШІ відіграє важливу роль у зміцненні кібербезпеки. Кібербезпека – це захист даних і додатків. Оскільки ШІ широко використовується в машинному навчанні та адаптації до поведінки користувачів та машинних



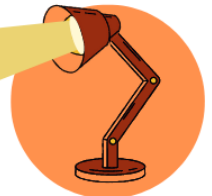


журналів, його використання було доведено у сфері кібербезпеки. Додатки зі ШІ відстежують поведінкові патерни та динамічно вибудовують алгоритми безпеки. Важливість ШІ в безпеці зростає: величезні дані, що генеруються в наші дні, унеможливають аналіз і створення пакетів безпеки будь-якою людиною або навіть групою людей на ходу. Багато компаній з великою клієнтською базою генерують купу даних у вигляді критичних даних і поведінкових патернів своїх користувачів. ШІ може аналізувати такі закономірності та будувати алгоритми безпеки саме в цей момент. Хакери з кожним днем знаходять нові способи і атаки, які здійснюються в одній частині світу, публікуються на весь світ, щоб хоча б такого ж роду атаки не можна було здійснити деінде.

**Висновки.** Таким чином, у сфері технологічної еволюції охорони здоров'я злиття ШІ та кібербезпеки постає як вирішальне роздоріжжя. У міру того, як ШІ відкриває нові горизонти в медичному прогресі, він також породжує проблеми кібербезпеки, які вимагають вмілого поводження. Нові лідери опиняються в авангарді цього ключового перехрестя, перед якими стоїть завдання впроваджувати інновації, водночас захищаючи дані пацієнтів і стійкість систем. Роль цих майбутніх керівників охорони здоров'я включає в себе різноманітні обов'язки. Вони закладають основу для сумлінної екосистеми, навчаючи та підвищуючи обізнаність про складнощі ШІ та кібербезпеки. Співпраця набуває першорядного значення, об'єднуючи медичних працівників, технічних експертів і політиків для пошуку надійних рішень. На їхньому шляху вони керуються етичними принципами, виступаючи за рішення на основі штучного інтелекту, підкріплені заходами кібербезпеки. Вони виступають за збалансовану нормативно-правову базу, яка захищає інтереси пацієнтів, заохочуючи інновації. Вирішення проблем, пов'язаних з обмеженими ресурсами, людськими помилками, взаємопов'язаними системами або дотриманням вимог, має важливе значення, і ці майбутні лідери повинні очолити проактивну оборону. У міру того, як ШІ продовжує свій трансформаційний шлях, відданість цих лідерів постійній адаптації, етичній поведінці та стратегіям співпраці формуватиме ландшафт охорони здоров'я, який охоплюватиме потенціал ШІ, зберігаючи при цьому довіру пацієнтів. Серед цього динамічного зближення їхнє далекоглядне керівництво спрямовує нас до безпечного, інноваційного та орієнтованого на пацієнтів майбутнього охорони здоров'я.

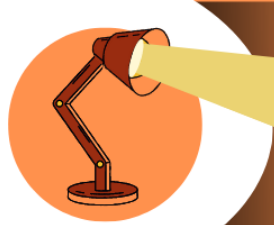
**Література:**

1. Smith, J. D. Artificial intelligence in healthcare: Anticipating challenges to ethics. *AMA Journal of Ethics*, 2019. 21(2), pp. 167-173.
2. Topol EJ. High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence. *Nat Med*. 2019 25. pp. 44-56..
3. Esteva, A., Kuprel, B., Novoa, R. A., Ko, J., Swetter, S. M., Blau, H. M., & Thrun, S.. Dermatologist-level classification of skin cancer with deep neural networks. *Nature*. 2017. 542. (7639). pp. 115-118.

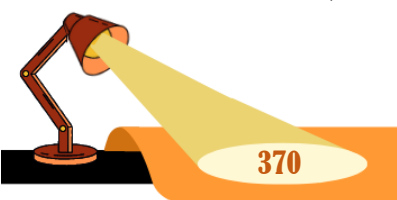


4. Rajkomar, A., Dean, J., & Kohane, I. Machine learning in medicine. *New England Journal of Medicine*. 2019. 380. pp.1347-1358.
5. Kshetri, N. Cybersecurity in healthcare: A systematic review of modern threats and trends. *Technology in Society*. 2017. 49. pp. 65-76.
6. Patel, N. M., Schirm, J., & Lakhani, S. Safeguarding the digital hospital: Cybersecurity in the age of rapid technological advancement. *American Journal of Roentgenology*. 2020. 214 pp. 1235-1241.
7. Ploug T, Holm S. The right to refuse diagnostics and treatment planning by artificial intelligence. *Med Health Care Philos*. 2020. 23. pp. 107–114.
8. Wang Y. Toward an understanding of responsible artificial intelligence practices. In: *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS CC BY-NC-ND 4.0, Hawaii*. 2020. pp 4962–4971.
9. Mirbabaie M, Stieglitz S, Frick NRJ. Hybrid intelligence in hospitals: towards a research agenda for collaboration. *Electron Mark*. 2021.
10. Knijnenburg B, Willemsen M Inferring capabilities of intelligent agents from their external traits. *ACM Trans Interact Intell Syst*. 2016. 6. pp. 1–25.
11. Luger E, Sellen . “Like Having a Really Bad PA”: the gulf between user expectation and experience of conversational agents. In: *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. ACM: New York, US. 2016. pp. 5286–5297.
12. Li Y, Deng X, Wang Y. Introduction to the minitrack on augmenting human intelligence: artificially, socially, and ethically. In: *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Manoa, Hawaii*. 2019b pp. 5266–5267.
13. Rauschert S, Raubenheimer K, Melton PE, Huang RC. Machine learning and clinical epigenetics: a review of challenges for diagnosis and classification. *Clin Epigenet*. 2020.
14. Rong G, Mendez A, Bou Assi E. Artificial intelligence in healthcare: review and prediction case studies. *Engineering*. 2020. 6. pp. 291–301.
15. Siau K, Wang W. Building trust in artificial intelligence, machine learning, and robotics. *Cut Bus Technol J* . 2018. 31. pp. 47–53.
16. Frick N, Brünker F, Ross B, Stieglitz S. The utilization of artificial intelligence for improving incident management. *HMD*. 2019a. 56. pp. 357–369.
17. Krittanawong C, Zhang H, Wang Z et al. Artificial intelligence in precision cardiovascular medicine. *J Am Coll Cardiol*. 2017. 69. pp. 2657–2664.
18. Ku CH, Chang Y-C, Wang Y. Artificial Intelligence and Visual Analytics: A Deep-Learning Approach to Analyze Hotel Reviews & Responses. In: *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. HICSS: CC BY-NC-ND 4.0, Hawaii. 2019. pp. 5268–5277.
19. Pereira C, McNamara A, Sorge L, Arya V. Personalizing public health: your health avatar. *J Am Pharm Assoc*. 2013. 53. pp. 145–151.
20. Mirbabaie M, Stieglitz S, Frick NRJ. Artificial intelligence in disease diagnostics : a critical review and classification on the current state of research guiding future direction. *Health Technol (berl)*. 2021b.
21. De Ramón Fernández FA, Ruiz Fernández D, Prieto Sánchez MT. A decision support system for predicting the treatment of ectopic pregnancies. *Int J Med Inform*. 2019. 129. pp. 198–204.
22. Li H, Wang X, Liu C. Dual-input neural network integrating feature extraction and deep learning for coronary artery disease detection using electrocardiogram and phonocardiogram. *IEEE Access*. 2019a. 7. pp. 146457–146469.
23. López-Martínez F, Núñez-Valdez ER, Lorduy Gomez J, García-Díaz V. A neural network approach to predict early neonatal sepsis. *Comput Electr Eng*. 2019. 76. pp. 379–388.





24. Anderson M, Anderson SL. Machine ethics: creating an ethical intelligent agent. *AI Mag.* 2007. 28. pp. 15–26.
25. Menai MEB. Random forests for automatic differential diagnosis of erythematous diseases. *Int J Med Eng Inform.* 2015. 7. pp.124–141.
26. Burton RJ, Albur M, Eberl M, Cuff SM. Using artificial intelligence to reduce diagnostic workload without compromising detection of urinary tract infections. *BMC Med Inform Decis Mak.* 2019. 19. pp. 1–11.
27. Devi D, Biswas SK, Purkayastha B. Learning in presence of class imbalance and class overlapping by using one-class SVM and undersampling technique. *Conn Sci.* 2019. 31. pp. 105–142.
28. Salerno J, Knoppers BM, Lee LM. Ethics, big data and computing in epidemiology and public health. *Ann Epidemiol.* 2017. 27. pp. 297–301.
29. Libaque-Sáenz CF, Wong SF, Chang Y, Bravo ER. The effect of fair information practices and data collection methods on privacy-related behaviors: a study of mobile apps. *Inf Manag.* 2020.
30. Kara S, Güven A, Okandan M, Dirgenali F. Utilization of artificial neural networks and autoregressive modeling in diagnosing mitral valve stenosis. *Comput Biol Med.* 2006. 36. pp. 473–483.
31. Hirschauer TJ, Adeli H, Buford JA. Computer-aided diagnosis of Parkinson’s disease using enhanced probabilistic neural network. *J Med Syst.* 2015.
32. Arnold T, Scheutz M. The “big red button” is too late: an alternative model for the ethical evaluation of AI systems. *Ethics Inf Technol.* 2018. 20. pp. 59–69.
33. Crawford K, Calo R. There is a blind spot in AI research. *Nature.* 2016. 538. pp.311–313.
34. Luxton DD. Recommendations for the ethical use and design of artificial intelligent care providers. *Artif Intell Med.* 2014.
35. Luxton DD. Artificial intelligence in psychological practice: current and future applications and implications. *Prof Psychol Res Pract.* 2016. 45. pp. 332–339.
36. Brendel AB, Mirbabaie M, Lembcke TB, Hofeditz L. Ethical management of artificial intelligence. *Sustainability.* 2021. 13. pp. 1–18.
37. Lee, B., Kuo, A. M., & Kohane, I. S. Transparent machine learning models for predicting diagnosis codes in electronic health records. *Journal of the American Medical Informatics Association.* 2018. 25. pp. 887-893.
38. Char, D. S., Abràmoff, M. D., Feudtner, C., Childers, C. P., Thomas, S. M., Tchong, J. E., & Bui, A. A. Deep learning and the future of electronic health records. *NPJ Digital Medicine.* 2018. 1. pp. 1-6.
39. McKinney, S. M., Sieniek, M., Godbole, V., Godwin, J., Antropova, N., Ashrafian, H., & Shetty, S. International evaluation of an AI system for breast cancer screening. *Nature.* 2020. 577. pp. 89-94.
40. Obermeyer, Z., & Emanuel, E. J. (2016). Predicting the future – Big data, machine learning, and clinical medicine. *New England Journal of Medicine.* 2016. 375. pp. 1216-1219.
41. Chen, J. H., Asch, S. M., & Machine Learning and Prediction in Medicine — Beyond the Peak of Inflated Expectations. *The New England Journal of Medicine.* 2017. 376. pp. 2507-2509.
42. Jadczyk T, Wojakowski W, Tendera M, Henry TD, Egnaczyk G, Shreenivas S. Artificial Intelligence Can Improve Patient Management at the Time of a Pandemic: The Role of Voice Technology. *J Med Internet Res.* 2021 May 25;23(5):e22959.
43. Božić, Velibor. (2023). USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HEALTHCARE. 10.13140/RG.2.2.35096.88322.
44. Hale, C. (n.d.). Impact of Artificial Intelligence on Healthcare Cybersecurity. [www.linkedin.com. URL: https://www.linkedin.com/pulse/impact-artificial-intelligence-healthcare-charles-hale/](https://www.linkedin.com/pulse/impact-artificial-intelligence-healthcare-charles-hale/) (Accessed 01.09.2024).

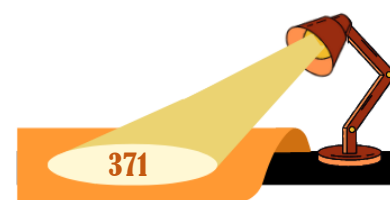




45. Ahola, M. (2022). The Role of Human Error in Successful Cyber Security Breaches. URL: <https://blog.usecure.io/the-role-of-human-error-in-successful-cyber-security-breaches> (Дата звернення 01.09.2024).
46. NotPetya – International cyber law: interactive toolkit. (2022). International Cyber Law: Interactive Toolkit. URL: [https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/NotPetya\\_\(2017\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/NotPetya_(2017)) (Дата звернення 01.09.2024).
47. Slabodkin, G. Insulin pumps among millions of devices facing risk from newly disclosed cyber vulnerability, IBM says. MedTech Dive. 2020. URL: <https://www.medtechdive.com/news/insulin-pumps-among-millions-of-iot-devices-vulnerable-to-hacker-attacks/584043/> (Дата звернення 01.09.2024).
48. Anthem medical data breach. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Anthem\\_medical\\_data\\_breach](https://en.wikipedia.org/wiki/Anthem_medical_data_breach) (Дата звернення 01.09.2024).
49. Impact Of Regulatory Compliance Laws On Data Privacy & Security. (n.d.). Protecto. URL: <https://www.protecto.ai/blog/impact-of-regulatory-compliance-laws#:~:text=Regulatory%20compliance%20laws%20are%20essential,breach%20or%20other%20security%20incident>. (Дата звернення 01.09.2024).
50. Apps, S. C. Cyberattacks 2021: Statistics From the Last Year | Spanning. Spanning. 2023. URL: <https://spanning.com/blog/cyberattacks-2021-phishing-ransomware-data-breach-statistics/#:~:text=According%20to%20Check%20Point%20Research,in%202021%20compared%20to%202020>. (Дата звернення 01.09.2024).
51. Cyber attacks on Indian healthcare industry second highest in the world: CloudSEK. The Hindu. (2022). URL: <https://www.thehindu.com/sci-tech/technology/cyber-attacks-on-indian-healthcare-industry-second-highest-in-the-world-cloudsek/article65914129.ece#:~:text=%22India%20recorded%20the%20second%20highest,records%2C%20according%20to%20the%20report>. (Дата звернення 01.09.2024).
52. 5 AIIMS Servers Hacked, 1.3 TB Data Encrypted in Recent Cyberattack, Govt Tells RS. (n.d.). The Wire. URL: <https://thewire.in/government/aiims-servers-cyberattack-ransomware-raja-sabha> (Дата звернення 01.09.2024).

### References:

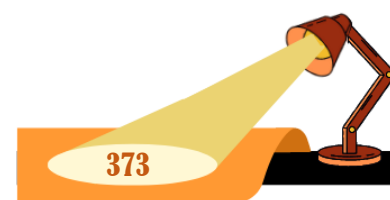
1. Smith, J. D. (2019). Artificial intelligence in healthcare: Anticipating challenges to ethics. *AMA Journal of Ethics*. 21, pp. 167-173.
2. Topol EJ. (2019 ). High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence. *Nat Med*. 25 pp.44-56.
3. Esteva, A., Kuprel, B., Novoa, R. A., Ko, J., Swetter, S. M., Blau, H. M., & Thrun, S. (2017). Dermatologist-level classification of skin cancer with deep neural networks. *Nature*, 542. pp. 115-118.
4. Rajkomar, A., Dean, J., & Kohane, I. (2019). Machine learning in medicine. *New England Journal of Medicine*. 380. pp. 1347-1358.
5. Kshetri, N. (2017). Cybersecurity in healthcare: A systematic review of modern threats and trends. *Technology in Society*. 49. pp. 65-76.
6. Patel, N. M., Schirm, J., & Lakhani, S. (2020). Safeguarding the digital hospital: Cybersecurity in the age of rapid technological advancement. *American Journal of Roentgenology*. 214. pp. 1235-1241.
7. Ploug T, Holm S (2020) The right to refuse diagnostics and treatment planning by artificial intelligence. *Med Health Care Philos*. 23. pp.107–114.
8. Wang Y (2020) Toward an understanding of responsible artificial intelligence practices. *In: Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS CC BY-NC-ND 4.0, Hawaii*. pp. 4962–4971.



9. Mirbabaie M, Stieglitz S, Frick NRJ (2021) Hybrid intelligence in hospitals: towards a research agenda for collaboration. *Electron Mark*.
10. Knijnenburg B, Willemsen M (2016) Inferring capabilities of intelligent agents from their external traits. *ACM Trans Interact Intell Syst*. 6. pp. 1–25
11. Luger E, Sellen A (2016) “Like Having a Really Bad PA”: the gulf between user expectation and experience of conversational agents. In: *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. ACM: New York, US, pp. 5286–5297.
12. Li Y, Deng X, Wang Y (2019b) Introduction to the minitrack on augmenting human intelligence: artificially, socially, and ethically. In: *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Manoa, Hawaii*. pp. 5266–5267.
13. Rauschert S, Raubenheimer K, Melton PE, Huang RC (2020) Machine learning and clinical epigenetics: a review of challenges for diagnosis and classification. *Clin Epigenet.*.
14. Rong G, Mendez A, Bou Assi E et al (2020) Artificial intelligence in healthcare: review and prediction case studies. *Engineering*. 6. pp. 291–301.
15. Siau K, Wang W (2018) Building trust in artificial intelligence, machine learning, and robotics. *Cut Bus Technol J* 31. pp. 47–53.
16. Frick N, Brünker F, Ross B, Stieglitz S (2019a) The utilization of artificial intelligence for improving incident management. *HMD* 56. pp. 357–369
17. Krittanawong C, Zhang H, Wang Z et al (2017) Artificial intelligence in precision cardiovascular medicine. *J Am Coll Cardiol*. 69. pp. 2657–2664.
18. Ku CH, Chang Y-C, Wang Y, et al (2019) Artificial Intelligence and Visual Analytics: A Deep-Learning Approach to Analyze Hotel Reviews & Responses. In: *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. HICSS: CC BY-NC-ND 4.0, Hawaii. pp 5268–5277.
19. Pereira C, McNamara A, Sorge L, Arya V (2013) Personalizing public health: your health avatar. *J Am Pharm Assoc*. 53. pp. 145–151.
20. Mirbabaie M, Stieglitz S, Frick NRJ (2021b) Artificial intelligence in disease diagnostics: a critical review and classification on the current state of research guiding future direction. *Health Technol (berl)*.
21. De Ramón Fernández FA, Ruiz Fernández D, Prieto Sánchez MT (2019) A decision support system for predicting the treatment of ectopic pregnancies. *Int J Med Inform*. 129. pp. 198–204.
22. Li H, Wang X, Liu C et al (2019a) Dual-input neural network integrating feature extraction and deep learning for coronary artery disease detection using electrocardiogram and phonocardiogram. *IEEE Access*. 7. pp. 146457–146469.
23. López-Martínez F, Núñez-Valdez ER, Lorduy Gomez J, García-Díaz V (2019) A neural network approach to predict early neonatal sepsis. *Comput Electr Eng*. 76. pp. 379–388.
24. Anderson M, Anderson SL (2007) Machine ethics: creating an ethical intelligent agent. *AI Mag*. 28. pp.15–26.
25. Menai MEB (2015) Random forests for automatic differential diagnosis of erythematous-squamous diseases. *Int J Med Eng Inform*. 7. pp. 124–141.
26. Burton RJ, Albur M, Eberl M, Cuff SM (2019) Using artificial intelligence to reduce diagnostic workload without compromising detection of urinary tract infections. *BMC Med Inform Decis Mak*. 19. pp. 1–11.
27. Devi D, Biswas SK, Purkayastha B (2019) Learning in presence of class imbalance and class overlapping by using one-class SVM and undersampling technique. *Comm Sci*. 31. pp. 105–142.
28. Salerno J, Knoppers BM, Lee LM et al (2017) Ethics, big data and computing in epidemiology and public health. *Ann Epidemiol*. 27. pp. 297–301.



29. Libaque-Sáenz CF, Wong SF, Chang Y, Bravo ER (2020) The effect of fair information practices and data collection methods on privacy-related behaviors: a study of mobile apps. *Inf Manag.*
30. Kara S, Güven A, Okandan M, Dirgenali F (2006) Utilization of artificial neural networks and autoregressive modeling in diagnosing mitral valve stenosis. *Comput Biol Med.* 36. pp. 473–483.
31. Hirschauer TJ, Adeli H, Buford JA (2015) Computer-aided diagnosis of Parkinson’s disease using enhanced probabilistic neural network. *J Med Syst.*
32. Arnold T, Scheutz M (2018) The “big red button” is too late: an alternative model for the ethical evaluation of AI systems. *Ethics Inf Technol.* 20. pp. 59–69.
33. Crawford K, Calo R (2016) There is a blind spot in AI research. *Nature.* 538. pp. 311–313.
34. Luxton DD (2014) Recommendations for the ethical use and design of artificial intelligent care providers. *Artif Intell Med.*
35. Luxton DD (2014) Artificial intelligence in psychological practice: current and future applications and implications. *Prof Psychol Res Pract.* 45. pp. 332–339.
36. Brendel AB, Mirbabaie M, Lembcke TB, Hofeditz L (2021) Ethical management of artificial intelligence. *Sustainability.* 13. pp. 1–18.
37. Lee, B., Kuo, A. M., & Kohane, I. S. (2018). Transparent machine learning models for predicting diagnosis codes in electronic health records. *Journal of the American Medical Informatics Association.* 25. pp. 887-893.
38. Char, D. S., Abràmoff, M. D., Feudtner, C., Childers, C. P., Thomas, S. M., Tcheng, J. E., & Bui, A. A. (2018). Deep learning and the future of electronic health records. *NPJ Digital Medicine.* 1. pp. 1-6.
39. McKinney, S. M., Sieniek, M., Godbole, V., Godwin, J., Antropova, N., Ashrafian, H., ... & Shetty, S. (2020). International evaluation of an AI system for breast cancer screening. *Nature.* 577. pp. 89-94.
40. Obermeyer, Z., & Emanuel, E. J. (2016). Predicting the future – Big data, machine learning, and clinical medicine. *New England Journal of Medicine.* 375. pp. 1216-1219.
41. Chen, J. H., Asch, S. M., & Machine Learning and Prediction in Medicine — Beyond the Peak of Inflated Expectations. (2017). *The New England Journal of Medicine.* 376. pp. 2507-2509.
42. Jadczyk T, Wojakowski W, Tendera M, Henry TD, Egnaczyk G, Shreenivas S. Artificial Intelligence Can Improve Patient Management at the Time of a Pandemic: The Role of Voice Technology. *J Med Internet Res.* 2021 May 25;23(5):e22959.
43. Božić, Velibor. (2023). USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HEALTHCARE. 10.13140/RG.2.2.35096.88322.
44. Hale, C. (n.d.). Impact of Artificial Intelligence on Healthcare Cybersecurity. [www.linkedin.com. URL: https://www.linkedin.com/pulse/impact-artificial-intelligence-healthcare-charles-hale/](https://www.linkedin.com/pulse/impact-artificial-intelligence-healthcare-charles-hale/) (Accessed 01.09.2024).
45. Ahola, M. (2022). The Role of Human Error in Successful Cyber Security Breaches. URL: <https://blog.usecure.io/the-role-of-human-error-in-successful-cyber-security-breaches> (Дата звернення 01.09.2024).
46. NotPetya (2017) – International cyber law: interactive toolkit. (2022). International Cyber Law: Interactive Toolkit. URL: [https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/NotPetya\\_\(2017\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/NotPetya_(2017)) (Дата звернення 01.09.2024).
47. Slabodkin, G. (2020). Insulin pumps among millions of devices facing risk from newly disclosed cyber vulnerability, IBM says. MedTech Dive. URL: <https://www.medtechdive.com/news/insulin-pumps-among-millions-of-iot-devices-vulnerable-to-hacker-attacks/584043/> (Дата звернення 01.09.2024).





48. Anthem medical data breach. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Anthem\\_medical\\_data\\_breach](https://en.wikipedia.org/wiki/Anthem_medical_data_breach) (Дата звернення 01.09.2024).

49. Impact Of Regulatory Compliance Laws On Data Privacy & Security. (n.d.). Protecto. URL: <https://www.protecto.ai/blog/impact-of-regulatory-compliance-laws#:~:text=Regulatory%20compliance%20laws%20are%20essential,breach%20or%20other%20security%20incident>. (Дата звернення 01.09.2024).

50. Apps, S. C. (2023). Cyberattacks 2021: Statistics From the Last Year | Spanning. Spanning. URL: <https://spanning.com/blog/cyberattacks-2021-phishing-ransomware-data-breach-statistics/#:~:text=According%20to%20Check%20Point%20Research,in%202021%20compared%20to%202020>. (Дата звернення 01.09.2024).

51. Cyber attacks on Indian healthcare industry second highest in the world: CloudSEK. The Hindu. (2022). URL: <https://www.thehindu.com/sci-tech/technology/cyber-attacks-on-indian-healthcare-industry-second-highest-in-the-world-cloudsek/article65914129.ece#:~:text=%22India%20recorded%20the%20second%20highest,records%2C%20according%20to%20the%20report>. (Дата звернення 01.09.2024).

52. 5 AIIMS Servers Hacked, 1.3 TB Data Encrypted in Recent Cyberattack, Govt Tells RS. (n.d.). The Wire. URL: <https://thewire.in/government/aiims-servers-cyberattack-ransomware-raja-sabha> (Дата звернення 01.09.2024).



УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-375-384](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-375-384)

**Батюк Роман Богданович** доктор філософії з економіки, асистент кафедри інформаційних технологій у менеджменті, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, <https://orcid.org/0000-0002-0436-2418>

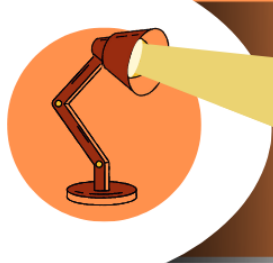
**Качанов Владислав Віталійович** аспірант кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, <https://orcid.org/0009-0009-7620-2606>

## МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Анотація.** Доведено, що саме управлінські рішення забезпечують структуру та напрямок, необхідні для інтеграції цих аспектів у стратегії організацій, що сприяє гармонійному розвитку без шкоди для майбутніх поколінь. Особливої актуальності моделювання управлінських рішень набуває в умовах забезпечення сталого розвитку післявоєнний період. Поглиблений огляд літератури показав, що низка теорій і концепцій в контексті врахування забезпечення сталого розвитку післявоєнний період, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Метою дослідження є характеристика особливостей моделювання управлінських рішень в умовах сталого розвитку післявоєнний період. Об'єктом дослідження виступає процес прийняття й реалізації управлінських рішень. Основне завдання статті являє собою визначення яким можливо досягнути сталого розвитку післявоєнний період через підвищення ефективності прийняття й реалізації управлінських рішень. Вважаємо, що управлінські рішення стають ключовим інструментом для забезпечення стійкості та адаптивності систем, сприяючи довгостроковому успіху та процвітанню в умовах невизначеності. Визначено основні сутнісні засади поняття управлінських рішень. Доведено, що саме моделювання управлінських рішень є ключовим інструментом для підвищення їх ефективності та обґрунтованості. Охарактеризовано особливості впливу моделювання управлінських рішень на забезпечення сталого розвитку. Доведено, що після перемоги України у війні, країна зіткнеться з масштабними завданнями відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Таким чином, саме моделювання управлінських рішень в умовах сталого розвитку стане ключовим інструментом для ефективного планування цих процесів.







Визначено ключові детермінанти моделювання управлінських рішень в умовах сталого розвитку. Доведено, що умови цифровізації висувають нові вимоги до моделювання управлінських рішень, що підкреслює потребу в подальших дослідженнях.

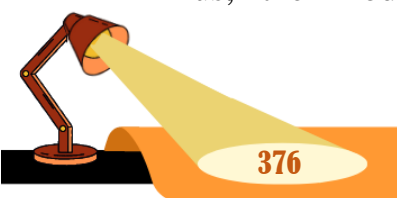
**Ключові слова:** сталий розвиток, моделювання, управління, прийняття рішень, управлінські рішення, менеджмент, післявоєнний період, моделі.

**Batyuk Roman Bohdanovich** Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-0436-2418>

**Kachanov Vladyslav Vitaliyovych** Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0009-0009-7620-2606>

## MODELING MANAGEMENT DECISIONS IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT POST-WAR PERIOD

**Abstract.** It has been proven that management decisions provide the structure and direction necessary for integrating these aspects into the strategies of organizations, which promotes harmonious development without harm to future generations. The modeling of management decisions becomes especially relevant in the context of ensuring sustainable development in the post-war period. An in-depth review of the literature has shown that a number of theories and concepts in the context of ensuring sustainable development in the post-war period remain not fully disclosed, which determined the choice of this topic, its contemporary relevance. The purpose of the study is to characterize the peculiarities of modeling management decisions in conditions of sustainable development in the post-war period. The object of research is the process of making and implementing management decisions. The main task of the article is to determine how sustainable development can be achieved in the post-war period through improving the effectiveness of making and implementing management decisions. We believe that management decisions become a key tool for ensuring the sustainability and adaptability of systems, promoting long-term success and prosperity in conditions of uncertainty. The main essential principles of the concept of management decisions have been defined. It has been proven that the modeling of management decisions is a key tool for increasing their effectiveness and justification. The features of the impact of modeling management decisions on ensuring sustainable development have been characterized. It has been proven that after Ukraine's victory in the war, the country will face massive tasks of economic, infrastructure, and social sphere recovery. Thus, the modeling of management decisions in conditions of sustainable





development will become a key tool for effective planning of these processes. The key determinants of modeling management decisions in conditions of sustainable development have been identified. It has been proven that digitalization conditions impose new requirements on the modeling of management decisions, which underscores the need for further research.

**Keywords:** sustainable development, modeling, management, decision making, management decisions, management, post-war period, models.

**Постановка проблеми.** Прийняття та реалізація управлінських рішень є критично важливими для забезпечення сталого розвитку, оскільки вони дозволяють організаціям та суспільствам ефективно планувати та координувати свої дії з урахуванням довгострокових цілей. Стале розвиток вимагає комплексного підходу, який балансує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Управлінські рішення забезпечують структуру та напрямок, необхідні для інтеграції цих аспектів у стратегії організацій, що сприяє гармонійному розвитку без шкоди для майбутніх поколінь. Окрім цього, управлінські рішення сприяють оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності використання наявних можливостей. У контексті сталого розвитку це означає раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію відходів та впровадження інноваційних технологій, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище. Ефективне управління дозволяє організаціям зменшити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити довгострокову економічну стабільність, що є основою для сталого розвитку. Управлінські рішення також відіграють важливу роль у стимулюванні соціальної відповідальності та забезпеченні добробуту суспільства. Вони включають розробку політик, що сприяють рівним можливостям, захисту прав працівників та підтримці громадських ініціатив. Вважаємо, що саме стале управління передбачає врахування інтересів різних стейкхолдерів, включаючи місцеві громади, споживачів та партнерів, що сприяє створенню інклюзивного та справедливого суспільства.

Таким чином, успішна реалізація управлінських рішень вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів, що дозволяє коригувати стратегії та адаптуватися до змінних умов. Це забезпечує гнучкість та здатність реагувати на нові виклики, такі як зміни клімату, економічні кризи або соціальні трансформації. Слід зазначити, що управлінські рішення стають ключовим інструментом для забезпечення стійкості та адаптивності систем, сприяючи довгостроковому успіху та процвітанню в умовах невизначеності. Отже, все це суттєво актуалізує обрану тему дослідження, особливо в умовах забезпечення сталого розвитку післявоєнний період.

Вважаємо за необхідне охарактеризувати подальший процес дослідження через визначення структури статті. Відтак, структура статті передбачає:



- аналіз останніх досліджень і публікацій;
- формування мети й завдання дослідження;
- висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження;
- виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що важливі аспекти прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах сталого розвитку розкривалися в роботах таких вчених, як М. Козирєв, О. Соколова, І. Лук'янов, З. Міронова, С. Новікова, О. Орлова, В. Шаповал, Т. Волкова, В. Горбатюк, З. Федорова, Л.М. Єгорова, Я. Васильєв, З. Кузнєцова, О. Таран, С. Рябов, Г. Костюк, М. Лисенко, О. Черненко, І. Білоконь, І. Савченко, Т. Павленко, Г. Петренко-Журавльова, Є. Смірнова, В. Омельченко, В. Козлова, Я. Кіріченко, О. Василенко, І. Пономарьова, Є. Тищенко, М. Куценко, В. Хоменко, М. Лебедева, Л. Чумак, С. Мельник, В. Шевченко, В. Чорний, О. Павлова, А. Журба, Т. Костенко, В. Грищенко та інші. До прикладу, Степаненко Т.О. розглядає методичні підходи до сталого розвитку підприємств, акцентуючи на необхідності інтеграції сталих практик у стратегічні ініціативи [1]. Мищишин О.Л., Стельмах Х.П. обговорюють роль інвестицій та інновацій у розвитку підприємств, що є критично важливим для адаптації до змін умов і підтримки сталого розвитку [2]. Юрчук Н.П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. аналізують інноваційно-інвестиційну діяльність як основу для реалізації сталого розвитку, що включає в себе баланс економічних, екологічних та соціальних складових [3]. Пилипенко С.М. висвітлює стратегічне управління на основі сталого розвитку, що передбачає впровадження довгострокових цілей сталості у всіх аспектах управління підприємством [4]. Варава Л.М., Турило А.А., Ртищев С.А. розглядають антикризове управління та ефективність використання ресурсів підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності [5]. Смирнова І.І., Михайлюта Є.І. акцентують на теоретичних аспектах сталого розвитку, визначаючи основні тенденції та виклики для України [6]. Свистун К.О. обговорює генезис концепції сталого розвитку та підходи до її впровадження, що є важливим для розуміння історичних та методологічних основ [7]. Мельник Л.М. розкриває роль підприємства у реалізації сталого розвитку, підкреслюючи значення інтеграції сталих практик у корпоративну стратегію [8]. Кравченко М.О., Прудкий В.В. пропонують модель аналізу сталого розвитку підприємства, що включає оцінку ризиків та можливостей для підвищення стійкості бізнесу [9].

Левків Г., Мельник Н., & Куп'як Н. аналізують загрози для агропромислових підприємств в контексті глобалізації, надаючи пріоритет маркетинговим стратегіям для виходу на міжнародні ринки [10]. Nobela V., Podra O., Batyuk V., Levkiv H., & Nynda O. оцінюють вплив факторів на процес офшорингу української економіки, розробляючи заходи щодо їх мінімізації [11].



Цей огляд літератури має допомогти у формуванні загальної картини підходів та методик моделювання управлінських рішень у контексті сталого розвитку, забезпечуючи наукове підґрунтя для подальших досліджень. При цьому, існує ряд прогалин в науково-практичній літературі (табл.1).

Таблиця 1.

**Ключові прогалини за результатами огляду науково-практичної літератури**

Прогалини	Характеристика
Моделювання управлінських рішень	Багато наявних досліджень фокусуються на теоретичних основах і стратегічних аспектах сталого розвитку, проте є відчутна відсутність комплексних моделей, які б інтегрували кількісні і якісні методи аналізу специфічних управлінських рішень
Врахування забезпечення сталого розвитку в післявоєнний період	Існуючі роботи часто не включають умови саме післявоєнного відновлення. В умовах України це особливо актуально, оскільки потрібні дослідження, які б займалися розробкою методик і стратегій для відновлення та розвитку підприємств після перемоги

Відаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті врахування забезпечення сталого розвитку післявоєнний період, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

**Метою дослідження** є характеристика особливостей моделювання управлінських рішень в умовах сталого розвитку післявоєнний період. Об'єктом дослідження виступає процес прийняття й реалізації управлінських рішень. Методологія статті передбачає застосування наступних методів, серед яких:

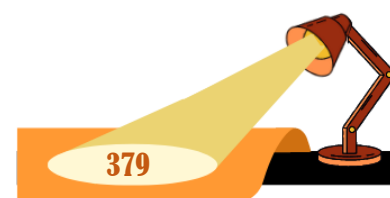
1. Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації: для визначення та характеристики особливостей моделювання управлінських рішень в умовах сталого розвитку післявоєнний період.

2. Метод синтезу і аналізу: для доведення важливості визначення ролі моделювання для прийняття й реалізації управлінських рішень.

3. Метод морфологічного аналізу: для групування засад сталого розвитку в післявоєнний період.

4. Графічний й табличний методи: для якісного подання результатів дослідження.

5. Абстрактно-логічний метод: для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження, щодо моделювання управлінських рішень в умовах сталого розвитку післявоєнний період.





Основне завдання статті являє собою визначення яким можливо досягнути сталого розвитку післявоєнний період через підвищення ефективності прийняття й реалізації управлінських рішень.

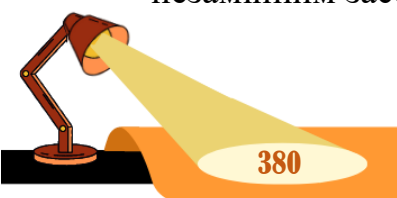
**Виклад основного матеріалу.** Управлінські рішення — це свідомий вибір найкращого варіанту дій з множини можливих альтернатив для досягнення цілей організації або системи. Вони є основою управлінського процесу, визначаючи напрямок розвитку, розподіл ресурсів та встановлення пріоритетів. Ефективні управлінські рішення базуються на аналізі даних, оцінці ризиків та прогнозуванні можливих наслідків (табл.2).

*Таблиця 2.*

**Основні сутнісні засади поняття управлінських рішень**

Засади	Характеристика
Цілеспрямованість та орієнтація на досягнення цілей	Управлінські рішення завжди спрямовані на досягнення конкретних цілей організації. Це передбачає чітке визначення мети, розуміння її важливості та розробку стратегій для її досягнення
Раціональність та обґрунтованість	Раціональність є фундаментальною основою управлінських рішень. Вона передбачає використання логічного аналізу, збору та обробки інформації, оцінку альтернатив і прогнозування наслідків
Адаптивність та гнучкість	Сучасне управління характеризується швидкими змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Адаптивність означає здатність управлінських рішень швидко реагувати на ці зміни, коригуючи стратегії та тактики відповідно до нових умов
Відповідальність та етика	Управлінські рішення повинні відповідати етичним нормам та принципам відповідальності. Це включає прийняття рішень, які не лише сприяють економічному зростанню, але й враховують соціальні та екологічні аспекти

Моделювання управлінських рішень є ключовим інструментом для підвищення їх ефективності та обґрунтованості. Воно дозволяє керівникам створювати математичні або комп'ютерні моделі, які відображають реальні процеси та взаємозв'язки в організації. За допомогою цих моделей можна симулювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати потенційні ризики та можливості, а також прогнозувати результати прийнятих рішень. Крім того, моделювання сприяє оптимізації процесів та ресурсів. Воно допомагає виявляти неефективності, визначати найбільш продуктивні стратегії та приймати рішення, які максимально відповідають цілям організації. В умовах складності та невизначеності сучасного бізнес-середовища моделювання стає незамінним засобом для адаптації та інноваційного розвитку (табл.3).





Таблиця 3.

**Вплив моделювання управлінських рішень на забезпечення сталого розвитку**

Покращення стратегічного планування	
Моделювання дозволяє організаціям прогнозувати майбутні тенденції та потреби, що сприяє розробці стратегій, орієнтованих на довгостроковий успіх та стабільність	За допомогою моделей можна ефективно розподіляти наявні ресурси, мінімізуючи витрати та максимізуючи продуктивність
Зменшення ризиків та підвищення гнучкості	
Моделювання дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та їх вплив на організацію	У сучасному світі умови швидко змінюються, і здатність адаптуватися є важливою для сталого розвитку

Вплив моделювання управлінських рішень на забезпечення сталого розвитку є значним, оскільки воно дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти у процес прийняття рішень. Завдяки моделюванню керівники можуть розробляти стратегії, що сприяють довгостроковій стійкості, ефективному використанню ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, тим самим підтримуючи принципи сталого розвитку (рис.1).



**Рис.1** Детермінанти моделювання управлінських рішень в умовах сталого розвитку

Після перемоги України у війні, країна зіткнеться з масштабними завданнями відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Моделювання управлінських рішень в умовах сталого розвитку стане ключовим інструментом для ефективного планування цих процесів. Воно дозволить уряду та бізнесу оцінити різні сценарії відбудови, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Завдяки цьому можна оптимально розподілити ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову стійкість розвитку країни. Вважаємо, що саме моделювання допоможе інтегрувати принципи сталого розвитку у післявоєнну реконструкцію, сприяючи екологічно відповідальному відновленню та соціальній згуртованості. Це включає впровадження енергоефективних технологій, розвиток зеленої економіки та підтримку громадських ініціатив. Моделювання управлінських рішень дозволить створити стратегічні плани, які не лише відповідають нагальним потребам відновлення, але й закладають фундамент для майбутнього процвітання України на засадах стійкого розвитку.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що моделювання управлінських рішень має значний вплив на забезпечення сталого розвитку, оскільки дозволяє керівникам передбачати наслідки своїх дій та приймати обґрунтовані рішення. Завдяки моделюванню можна інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти, що є критично важливими для досягнення балансу між короткостроковими потребами та довгостроковими цілями. Це сприяє формуванню стратегій, які підтримують стійкість та адаптивність організацій. Через моделювання уможлиблюється створення різних сценаріїв розвитку подій та оцінювати потенційні ризики і можливості. Це допомагає виявляти найбільш ефективні шляхи досягнення цілей, мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище та суспільство. Таким чином, моделювання стає інструментом для прийняття рішень, що сприяють сталому розвитку. Крім того, моделювання допомагає в оптимізації використання ресурсів та підвищенні ефективності процесів. Воно дозволяє ідентифікувати неефективності та впроваджувати зміни, спрямовані на зменшення відходів, енергозбереження та раціональне використання ресурсів. Це не лише знижує витрати, але й покращує екологічний слід організації, що позитивно впливає на її репутацію та відповідність нормативним вимогам. Моделювання також сприяє підвищенню прозорості та залученню стейкхолдерів у процес прийняття рішень. Завдяки чітким та зрозумілим моделям, різні зацікавлені сторони можуть краще розуміти плани та стратегії організації, що зміцнює довіру та підтримку з їхнього боку. Це особливо важливо в контексті сталого розвитку, де співпраця та консенсус між різними групами є необхідними для досягнення спільних цілей.

Умови цифровізації висувають нові вимоги до моделювання управлінських рішень, що підкреслює потребу в подальших дослідженнях. Зокрема,



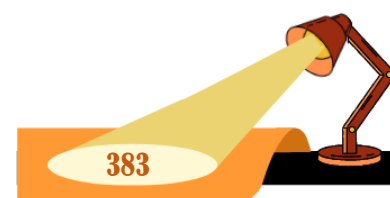
необхідно вдосконалювати моделі для роботи з великими обсягами даних, інтегрувати штучний інтелект та машинне навчання, а також розробляти нові підходи до кібербезпеки та захисту інформації. Це уможливить підвищення точності та ефективності моделювання, адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі та забезпечити більш стійке управління в умовах сучасних викликів.

#### *Література:*

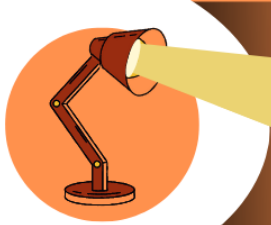
1. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136–141.
2. Мицишин О.Л., Стельмах Х.П. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємств. Вид-во Львівської Політехніки. 2011. С. 314–315.
3. Юрчук Н.П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. Агросвіт. 2019. № 3. С. 53–61.
4. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. Випуск № 21. С. 79–85.
5. Варава Л.М., Турило А.А., Ртищев С.А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 2 (125). С. 71–79.
6. Смирнова І.І., Михайлюта Є.І. Сталий розвиток в Україні: теоретичні аспекти. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1 (51). С. 10–14.
7. Свистун К.О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. Молодий вчений. 2017. № 2. С. 326–333.
8. Мельник Л.М. Реалізація концепції сталого розвитку: місце та роль підприємства. Схід. Серія «Економічні науки». 2015. № 8 (140). С. 35–40.
9. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 291–305.
10. Левків Г., Мельник, Н., & Куп'як, Н. Маркетинг менеджмент для агропромислових підприємств в контексті виходу на міжнародні ринки: загрози нового часу. Економіка та суспільство, 2024, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-15>
11. Habela, V., Podra, O., Batyuk, B., Levkiv, H., & Hynda, O. The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. Business: Theory and Practice, 23(2), 2022, 347–356.

#### *References:*

1. Stepanenko, T.O. (2020). Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpryyemstva [Theoretical and methodological foundations of enterprise sustainable development]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho, Series: Ekonomika i upravlinnya, 31(70)(6), 136-141. [in Ukrainian].
2. Myshchyshyn, O.L., & Stelmakh, Kh.P. (2011). Investytsiyno-innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv [Investment and innovative development of enterprises]. Vyd-vo Lvivs'koyi Politekhniky, 314-315. [in Ukrainian].
3. Yurchuk, N.P., Vovk, V.Yu., & Topina, R.P. (2019). Innovatsiyno-investytsiyna diyal'nist' yak osnova realizatsiyi kontseptsiyi staloho rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Innovative and investment activity as the basis for the implementation of the concept of sustainable development of Ukraine's economy]. Agrosvit, (3), 53-61. [in Ukrainian].







4. Pylypenko, S.M. (2020). Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom na zasadakh kontseptsiyi staloho rozvytku [Strategic management of an enterprise on the basis of the concept of sustainable development]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (21), 79-85. [in Ukrainian].

5. Varava, L.M., Turilo, A.A., & Rtyshchev, S.A. (2022). Antykryzove upravlinnya efektyvnisty vykorystannya potentsialu pidpryyemstva v konteksti zabezpechennya konkurento-spromozhnosti ta innovatyzatsiyi vyrobnycho-ekonomichnykh protsesiv [Crisis management of the efficiency of using the enterprise's potential in the context of ensuring competitiveness and innovation of production and economic processes]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, 2(125), 71-79. [in Ukrainian].

6. Smyrnova, I.I., & Mykhaylyuta, Ye.I. (2018). Stalyy rozvytok v Ukraini: teoretychni aspekty [Sustainable development in Ukraine: theoretical aspects]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, 1(51), 10-14. [in Ukrainian].

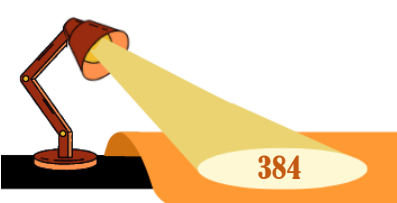
7. Svystun, K.O. (2017). Henezys ponyattya «stalyy rozvytok» ta pidkhody do yoho zaprovadzhennya [Genesis of the concept "sustainable development" and approaches to its implementation]. *Molodyy vchenyy*, (2), 326-333. [in Ukrainian].

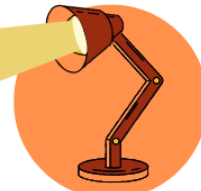
8. Melnyk, L.M. (2015). Realizatsiya kontseptsiyi staloho rozvytku: mistse ta rol' pidpryyemstva [Implementation of the concept of sustainable development: the place and role of the enterprise]. *Skhid, Series "Ekonomichni nauky"*, 8(140), 35-40. [in Ukrainian].

9. Kravchenko, M.O., & Prudkyy, V.V. (2020). Model' analizu staloho rozvytku pidpryyemstva z urakhuvannyam ryzyku [Model of analysis of sustainable development of an enterprise with risk consideration]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats'*, 17, 291-305. [in Ukrainian].

10. Levkiv, H., Melnyk, N., & Kup'yak, N. (2024). Marketynh menedzhment dlia ahro-promyslovykh pidpryyemstv v konteksti vykhodu na mizhnarodni rynky: zahrozy novoho chasu [Marketing management for agro-industrial enterprises in the context of entering international markets: threats of the new era]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61), pp. 15. [in Ukrainian].

11. Hobela, V., Podra, O., Batyuk, B., Levkiv, H., & Hynda, O. (2022). The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 347–356. [in English].





УДК 622.333

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-385-395](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-385-395)

**Беззубко Борис Ігорович** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри «Менеджменту», Донбаська національна академія будівництва і архітектури, <https://orcid.org/0000-0002-2487-1316>

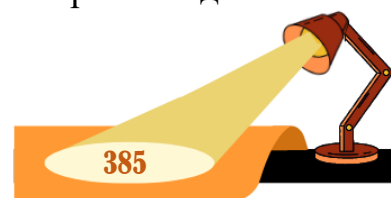
**Томаза Денис Геннадійович** магістрант кафедри «Менеджменту», Донбаська національна академія будівництва і архітектури, <https://orcid.org/0009-0002-4772-2804>

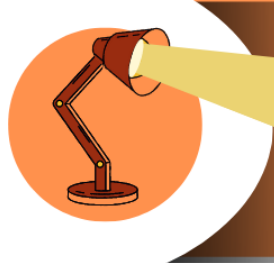
## ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ НА ОСНОВІ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ

**Анотація.** Впровадження системи енергетичного менеджменту в Україні набуває актуальності у зв'язку з необхідністю подолання енергетичних проблем у країні, відповідно до світових тенденцій розвитку економіки, екологічного управління та соціальної відповідальності. Мета статті - визначити напрями вдосконалення стратегічного управління енергоефективністю на основі енергоменеджменту. Енергетичний менеджмент - це система управління енергоспоживанням, що дає змогу прогнозувати та контролювати процеси вироблення, транспортування та використання енергоресурсів для забезпечення господарської діяльності.

Центральне місце в системі енергоменеджменту відводиться формуванню енергетичної стратегії, що відображає зобов'язання підприємства щодо енергоефективності, які спрямовані на забезпечення можливості послідовно підтримувати й розвивати зусилля з підвищення енергоефективності та приведення енергоспоживання у відповідність потребам в енергії та з врахуванням передових тенденцій у сфері енергоефективності. Проаналізовано міжнародні та національні документи й угоди, відповідно до яких здійснюється енергоменеджмент. Стратегію енергоменеджменту можна вважати частиною процесу управління витратами на всіх рівнях господарювання. У статті охарактеризовано існуючі механізми та напрями здійснення державної політики у сфері енергозбереження.

Визначено проблеми у сфері енергоменеджменту. Розроблено напрями вдосконалення механізмів: нормативно-правового (прийняття нових відповідних нормативно-правових документів, які відповідають вимогам до європейського законодавства); організаційного; економічного механізму (вдосконалення системи фінансування і стимулювання впровадження енергоменедж-





менту в Україні); розробка стратегій розвитку енергоменеджменту; вирішення питань кадрового забезпечення фахівцями в сфері енергоменеджменту.

**Ключові слова:** стратегічне управління; енергозбереження, енергоефективність, енергетичний сектор, енергоменеджмент.

**Bezzubko Borys Igorovich** PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, <https://orcid.org/0000-0002-2487-1316>

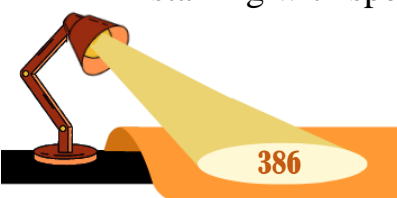
**Tomaza Denys Gennadiyovych** Master's student of the Department of Management, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, <https://orcid.org/0009-0002-4772-2804>

## IMPROVEMENT OF STRATEGIC ENERGY EFFICIENCY MANAGEMENT ON THE BASIS OF ENERGY MANAGEMENT

**Abstract.** Implementation of an energy management system in Ukraine is becoming increasingly important due to the need to overcome energy problems in the country, in line with global trends in economic development, environmental management and social responsibility. The purpose of the article is to identify areas for improving strategic energy efficiency management based on energy management. Energy management is a system of energy consumption management that allows forecasting and controlling the processes of generation, transportation and use of energy resources to ensure economic activity.

The central place in the energy management system is given to the formation of an energy strategy that reflects the company's commitments to energy efficiency, which are aimed at ensuring the ability to consistently support and develop efforts to improve energy efficiency and bring energy consumption in line with energy needs and taking into account the latest trends in energy efficiency. The article analyses international and national documents and agreements that govern energy management. The energy management strategy can be considered a part of the cost management process at all levels of management. The article describes the existing mechanisms and directions of implementation of the state policy in the field of energy saving.

The problems in the field of energy management are identified. Directions of improvement of mechanisms are developed: regulatory and legal (adoption of new relevant regulatory and legal documents that meet the requirements of European legislation); organisational; economic mechanism (improvement of the system of financing and stimulation of energy management implementation in Ukraine); development of energy management development strategies; solving the issues of staffing with specialists in the field of energy management.





**Keywords:** strategic management; energy saving, energy efficiency, energy sector, energy management

**Постановка проблеми.** У всьому світі здійснюються зміни у ставлення до енергоресурсів, це пов'язано із дедалі зростаючою вартістю палива, збільшенням кількості споживаних ресурсів. Енергія є ресурсом, необхідним для виробництва і життєзабезпечення та найважливішим аспектом, який заслуговує на серйозну увагу.

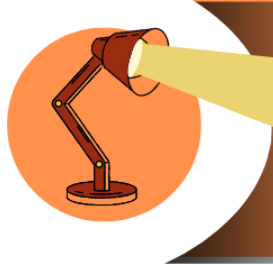
Енергетична безпека України сьогодні зазнає значного впливу від військових загроз об'єктам енергопостачання. Постійно відбуваються масові руйнування об'єктів енергетичної інфраструктури. Крім цього залишилися багато проблем в стані енергоефективності виробництва і реалізації енергії, серед яких необхідно виділити наступні: незадовільний технічний стан підприємств енергетичного сектору (рівень зношеності основних засобів у сфері енергетики був до початку активних військових дій понад 60%); спостерігається критичне становище в муніципальному та житлово-комунальному секторі, де загальні втрати тепла в системі тепlopостачання сягають 45%, а в системі споживання -30% [1]. З метою подолання наявних проблем, відповідно до концепції сталого розвитку, що відображає світові тенденції розвитку економіки, екологічного управління та соціальної відповідальності, найбільшої актуальності набуває формування систем енергетичного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем енергозбереження та енергоефективності займалися такі науковці як Джеджула В. [2], Горбань В.Б. [3], Коринько, Ю. А. Панасенко, М. А. Рудий [4] та інші. Проблеми енергоменеджменту перебували в центрі уваги Іншикова Е.Н. [5], Бурцева С.О.[6], Тормосова Р.Ю. [7], Крутогорського Я.[8] та інших. Матвійчук [9] охарактеризував пріоритетні напрями реалізації політики енергозбереження в Україні. Слід зазначити, що в країні зараз створюються вітчизняна нормативно-правова і організаційна бази впровадження енергоменеджменту, які відповідає передовим європейським тенденціям. Однак, залишається багато теоретичних і практичних питань при вдосконаленні стратегічного управління енергоефективністю на основі енергоменеджменту.

**Мета статті** - визначити напрями вдосконалення стратегічного управління енергоефективністю на основі енергоменеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Енергетичний менеджмент - це система управління енергоспоживанням, яка дозволяє прогнозувати та контролювати процеси виробництва, транспортування та використання енергетичних ресурсів для забезпечення потреб господарської діяльності. Система енергетичного менеджменту (СЕМ) - це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих компонентів, що застосовуються для розробки та реалізації енергетичної





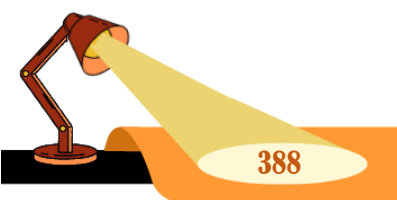
політики та досягнення енергетичних цілей, а також здійснення процесів і заходів, спрямованих на досягнення цих цілей. Поняття енергетичного менеджменту розглядається тут як сукупність методів управління, спрямованих на підвищення енергоефективності.

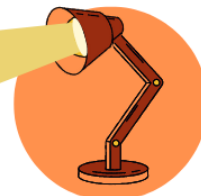
Мета енергетичного менеджменту - забезпечити підтримку ухвалення управлінських рішень при управлінні енергоспоживанням на всіх рівнях господарювання. Економію енергоресурсів у процесі транспортування та споживання енергії слід розглядати з позиції системного підходу як комплексне зниження витрат на виробництво енергії, продукції та послуг.

Стратегію енергоменеджменту можна вважати частиною процесу управління витратами на всіх рівнях господарювання. Результатом енергетичного менеджменту є оптимізація фінансово-економічної діяльності муніципальних і промислових підприємств, міських служб, зниження витрат для споживача. Впровадження системи енергоменеджменту дає змогу провести аналіз і облік усіх процесів, які пов'язані зі споживанням енергії (енергетичних аспектів). На підставі аналізу можливе зниження енерговитрат і підвищення енергоефективності на всіх рівнях управління.

Охарактеризуємо існуючі механізми і напрями здійснення державної політики в сфері енергозбереження. Дана політика є важливою складовою політики в галузях енергетики, економіки, сталого розвитку та охорони навколишнього середовища. Основними напрямками державної політики у цій сфері є пріоритет енергоефективних ініціатив, які знижують споживання енергії, під час розробки нормативних документів, стратегій державної політики та ухвалення рішень щодо фінансування проектів, пов'язаних із розвитком об'єднаної енергетичної системи України, газової інфраструктури або системи теплопостачання, коли енергоефективні рішення є більш економічно вигідними (дотримуючись принципу "Енергоефективність насамперед").

На виконання Договору про заснування Енергетичного Співтовариства [10] та Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [11], Україна прийняла на себе зобов'язання щодо сприяння впровадженню заходів з енергоефективності та енергозбереження, в тому числі за рахунок здійснення політики енергоефективності, формування нормативно-правової бази Ці заходи будуть забезпечувати досягнення значного позитивного результату у цьому напрямку відповідно до стандартів Європейського Союзу. Існуючі нормативно-правові документи в цій сфері систематизовано у табл. 1.





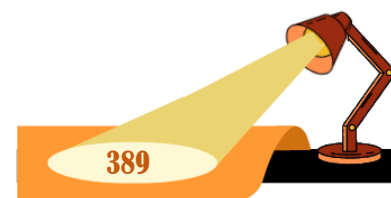
Таблиця 1.

**Характеристика основних документів в сфері енергоменеджменту**

Назва документ	Зміст документів і заходи щодо їх впровадження
Рішення Ради Міністрів Енергетичного Співтовариства від 14 серпня 2015 року щодо імплементації Директиви 2012/27/ЄС Європейського парламенту та Ради від 25 жовтня 2012 р. про енергоефективність;	обов'язок держав-членів імплементувати ці документи до національного законодавства. У результаті розроблено: План заходів з виконання Угоди про асоціацію, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 №1106; Щорічні плани пріоритетних дій Уряду України; План заходів з реалізації етапу “Реформування енергетичного сектору (до 2020 року)” Енергетичної стратегії України на період до 2035 року “Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність”, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 червня 2018 р. № 497-р.
Закон України "Про енергетичну ефективність"	Закон прийнято з метою сприяння досягненню максимального ефекту за кожним напрямком системи енергоефективності (будівлі, промисловість та транспортування/розподіл енергії); врегулювання на законодавчому рівні питань щодо підвищення ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів в країні.
“Порядок запровадження та забезпечення функціонування систем енергетичного менеджменту органів державної влади, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління”: затверджено постановою КМУ від 23 грудня 2021 р. № 1460	визначає організаційний механізм прийняття управлінських рішень щодо формування і впровадження енергоменеджменту; встановлює принципи впровадження та забезпечення діяльності систем енергетичного менеджменту, вимоги до його функціонування.
Постанова КМУ від 23 грудня 2021 р. № 1460	Визначено обов'язок органів державної влади, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління,

Розроблені національні нормативні документи визначають:

- 1) сутність етапів впровадження системи енергетичного менеджменту (СЕМ);
- 2) складові механізму впровадження СЕМ;
- 2) організаційну структуру СЕМ;
- 3) надаються роз'яснення щодо реалізації енергетичної політики на різних рівнях управління;
- 4) процедура енергетичного планування; описуються обов'язкові повноваження цієї функції управління;



5) процедуру моніторингу та оцінки результативності СЕМ;

б) встановлює порядок створення, ведення та оприлюднення національної бази даних енергетичних та експлуатаційних характеристик будівель, а також обміну інформацією з іншими електронними системами.

Існуючими нормативно-правовими документами передбачено у зазначені терміни здійснити:

- впровадження та забезпечення функціонування СЕМ у відповідно до затвердженого Порядку;

- забезпечення інформування Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження (Держенергоефективність) про стан та результати впровадження СЕМ за встановленою ним формою;

- забезпечення ініціювання державної реєстрації права власності на відповідні будівлі та права постійного користування земельними ділянками, на яких розташовані такі будівлі, відповідно до вимог законодавства;

- підготовку технічних паспортів на такі будівлі;

- подачу інформації про виробництво технічних паспортів до Держенергоефективності;

- проведення сертифікації енергетичної ефективності будівель відповідно до статей Закону України «Про енергетичну ефективність будівель».

Система енергоменеджменту на підприємстві ґрунтується на енергетичній політиці підприємства та стандартів у сфері енергозбереження. Енергетична політика визначає правила, які регламентують ресурсозберігаючу діяльність. Правила спрямовані на формування організаційних, економічних і правових механізмів забезпечення надійного енергопостачання та раціонального використання енергетичних ресурсів на основі моніторингу та прогнозу. Впровадження енергоменеджменту залежить від фінансової складової та від ставлення керівництва до інноваційних рішень.

Центральне місце в системі енергоменеджменту відводиться формуванню енергетичної стратегії, що відображає зобов'язання підприємства щодо енергоефективності, які спрямовані на забезпечення можливості послідовно підтримувати й розвивати зусилля з підвищення енергоефективності та приведення енергоспоживання у відповідність потребам в енергії та з врахуванням передових тенденцій у сфері енергоефективності.

У технічному плані робота СЕМ будується на комплексному використанні сучасного вимірювального обладнання та програмного забезпечення. Система технічного обліку енергоресурсів надає менеджерам підприємства об'єктивну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень як з функціональної, так і з фінансової точок зору. Переваги усвідомленого управління енергоспоживанням очевидні.

Проблемами, які перешкоджають подальшому впровадженню енергоменеджменту, є наступні:

1) недостатнє науково-методичне забезпечення розроблення енергетичних стратегій;



2) недостатня підготовка персоналу з питань енергозбереження та підвищення енергоефективності.

До загальних напрямів вирішення проблем в сфері енергозбереження України слід віднести вдосконалення державних механізмів регулювання як:

1. Вдосконалення нормативно-правового механізму енергоменеджменту шляхом прийняття нових відповідних нормативно-правових документів, які відповідають вимогам до європейського законодавства.

З метою подальшого вдосконалення системи управління слід використовувати міжнародний стандарт СТБ ISO 50001, який містить системний підхід до менеджменту. Так, у СТБ ISO 50001-2013 [12] встановлено вимоги, застосовні до використання та споживання енергії, зокрема енергетичного планування, моніторингу та вимірювань, ведення документації та звітності, підходів під час проектування, практик придбання енергетичних послуг, продукції, устаткування та енергії, а також до персоналу, що відповідає за енергетичну результативність

2. Вдосконалення організаційного механізму енергоменеджменту шляхом підвищення ефективності енергозбереження і енергоспоживання регулювання, яке буде спрямовано на проведення профілактичних заходів, подолання викликів і загроз глобальної економіки;

3. Розробка стратегій розвитку енергоменеджменту.

Метою енергетичної стратегії є раціональне використання природних енергетичних ресурсів та потенціалу енергетичного комплексу для забезпечення стійкого економічного розвитку, зростання якості життя населення країни та посилення її економічних позицій у світі. Такі стратегії представлятимуть собою послідовні дії уряду, його уповноважених структур та суб'єктів господарювання, спрямовані на досягнення стратегічної мети, у відповідності з пріоритетами розвитку країни та світовими трендами. Залежно від об'єкта та масштабу управління можна виокремити такі ієрархічні рівні впровадження стратегій енергоменеджменту:

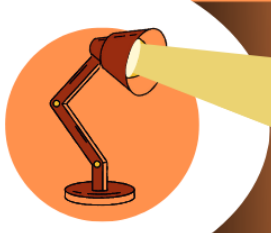
1. Стратегія енергоменеджменту в системі управління підприємства;
2. Муніципальні стратегії розвитку енергоменеджменту;
3. Галузева стратегія розвитку енергоменеджменту;
4. Регіональна стратегія розвитку енергоменеджменту ;
5. Національна стратегія розвитку енергоменеджменту;
6. Міжнаціональна Стратегія розвитку енергоменеджменту у рамках країн, які входять в певний інтеграційний блок.

Впровадження кожної стратегії може привести до позитивних наслідків. Так, до позитивних наслідків впровадження галузевої стратегій можливо віднести:

- поширення інноваційних технологій;
- раціоналізація розподілу ресурсів та підвищення продуктивності праці;







На рівні міжнародної стратегії розвитку енергоменеджменту пошириться можливість здійснення спільних міжнародних програм, отримання міжнародної технічної допомоги.

У той же час слід зазначити може виникнути певні загрози і проблеми у процесі як розробки, так і впровадження стратегій енергоменеджменту. Наприклад, аналіз Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [13] виявив такі проблеми: немає системної методології розробки, ефективних механізмів управління; відсутні кількісні та якісні індикатори реалізації Стратегії; не визначені строки виконання, відповідальні виконавці, механізми оцінки досягнення результатів. На думку експертів, необхідна «системна, покрокова технологія розробки та реалізації відповідних програм/проектів для досягнення стратегічних цілей, що здійснюється відповідно до визнаних правил та методик». Наявність проблем не дає змоги сформулювати умови для широкого впровадження енергоменеджменту на всіх рівнях управління в країні.

Ці стратегії не повинні мати технократичний характер, потрібно здійснити експертну оцінку впливу впровадження енергоменеджменту на екологічний стан і людину.

#### 4. Вдосконалення фінансового механізму енергоменеджменту

У державному секторі найкращим варіантом було б запровадження механізму впровадження енергозберігаючих проектів з використанням як коштів державного бюджету, так і приватних інвестицій з поверненням коштів за рахунок досягнутої економії паливно-енергетичних ресурсів (впровадження енергосервісних контрактів).

Для стимулювання енергозбереження вітчизняними підприємствами вважаємо доцільними такі заходи з боку держави:

1) відновлення податкових пільг з ПДВ і ввізного мита для імпортерів енергозберігаючого обладнання, якщо аналогів такого обладнання немає в Україні;

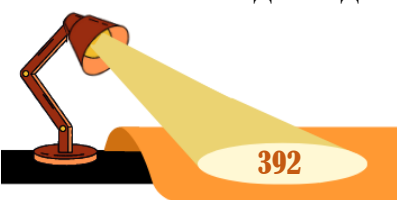
2) надання податкових преференцій фірмам-виробникам енергозберігаючого обладнання;

3) надання податкових пільг для фірм, які використовують енергозберігаючу техніку і технології у виробничому процесі.

2. Вдосконалення організаційного механізму енергозбереження і впровадження енергоменеджменту.

З метою забезпечення сталості реалізації енергетичної політики енергетичне планування повинно забезпечувати щорічний організаційний цикл безперервного вдосконалення СЕМ та реалізацію кожного з чотирьох етапів циклу: «планування - впровадження - перевірка - коригування».

Планування - здійснення аналізу, встановлення цілей системи енергоменеджменту, середньострокових цілей та щорічних індикативних показників для досягнення середньострокових цілей, визначення завдань та ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей, розробка Плану дій.





Впровадження - реалізація заходів та проектів, передбачених Планом дій.

Перевірка охоплює наступні види діяльності:

- моніторинг та вимірювання досягнень;
- досягнення:

А) цілей (забезпечення функціонування системи енергоменеджменту; проміжних цілей);

Б) щорічних індикативних показників виконання проміжних цілей;

В) результатів реалізації схвалених проектів.

Коригування - ухвалення управлінських рішень щодо коригування цілей СЕМ, проміжних цілей, планів, заходів та проектів, а також реалізація інших заходів, спрямованих на постійне підвищення енергоефективності.

3. Вдосконалення кадрового забезпечення впровадження енергоменеджменту шляхом впровадження підготовки фахівців в сфері енергоменеджменту у провідних технічних закладах країни.

**Висновки.** Важливою характеристикою національної системи захисту інтересів є її стійкість, під якою розуміється можливість протистояння загрозам і викликам військових дій, швидка адаптація до криз та змін, відновлювання після понесених втрат і т.п. У цьому значну роль відіграє енергоменеджмент.

Запропоновані в статті напрями вдосконалення стратегічного управління енергоефективністю на основі енергоменеджменту дозволять:

- найбільш ефективно використовувати енергоємні активи;
- визначати об'єкти та розставляти пріоритети для впровадження нових енергоощадних технологій та обладнання;
- створювати нормативно-правове, фінансове, кадрове забезпечення впровадження енергоменеджменту;
- досягати максимальної ефективності використання енергетичних ресурсів, скорочувати витрати на їх придбання.

Впровадження запропонованих заходів буде в цілому сприяти укріпленню системи захисту інтересів України в сфері енергозбереження і енергоспоживання, підвищенню рівня конкурентоспроможності країни.

#### **Література:**

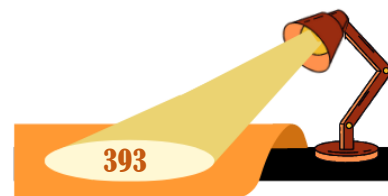
1. Вектори економічного розвитку 2030. Матеріали для обговорення. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>.

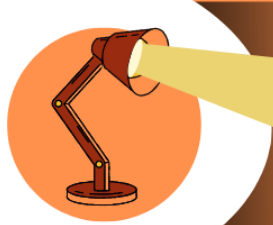
2. Джеджула В. В. Энергосбережение промышленных предприятий: методология формирования, механизм управления: монография. Виница: ВНТУ, 2014. 346 с.

3. Горбань В.Б. Энергоменеджмент у бюджетній сфері: досвід м. Львів. Одеса: Місцева ініціатива. 2011. С 18- 23.

4. Коринько В.М., Панасенко Ю. О., Рудий М.О. Энергозбереження та енергоефективність: монография. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2015. 163 с.

5. Іншеков Е.Н. Впровадження систем енергоменеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №8. С.90-93.





6. Бурцева С.О. Система енергоменеджменту - шлях до створення «зеленої економіки». *Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: мат. 1 Міжнародної науково-практ. Конф. 2020 (01-24 квітня 2020)*. Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д.Моторного. С. 290- 293.

7. Тормосов Р.Ю. Методологічні підходи до організації процесу енергетичного планування на прикладі розробки плану дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату. *Будівельне виробництво*. 2019. № 68. С. 52- 61.

8. Крутогорський Я. Впровадження системи енергоменеджменту на промисловому підприємстві. *Збірник наук. праць ЧДТУ*. Вип. 44 .Ч. 1 . С 80 - 87.

9. Матвійчук Н.М. Пріоритети впровадження політики енергозбереження в Україні. *Економіка і менеджмент. Ювілейна наука*. 2016 № 197.

10. Договір про заснування Енергетичного Співтовариства (поточна редакція). Підписання від 25.10.2005. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_926#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_926#Text).

11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, редакція від 30.11.2023. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

12. ISO 50001:2011. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо застосування. URL: [http://www.gossenmetrawatt.com/resources/resources/pdf\\_sonst/ec\\_gost-r-iso-50001.pdf](http://www.gossenmetrawatt.com/resources/resources/pdf_sonst/ec_gost-r-iso-50001.pdf).

13. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

#### References:

1. Vektory ekonomichnoho rozvytku 2030 (2021). Materialy dlia obhovorennia. [Vectors of economic development in 2030. Materials for discussion]. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>. [in Ukrainian].

2. Dzhedzhula, V.V. (2014). Enerhosberezhnye promyshlennykh predpriyatiy: metodolohiya formirovaniya, mekhanizm upravleniya [Energy saving of industrial enterprises: methodology of formation, management mechanism]: monohrafiya. Vynytsia: VNTU. 346 s. [in Russian].

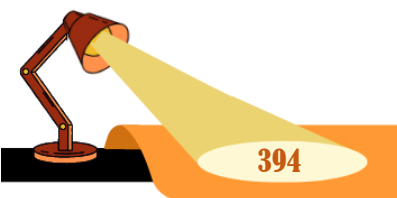
3. Horban, V.B. (2011). Enerhomenedzhment u biudzhethnii sferi: dosvid m. Lviv. [Energy management in the public sector: the experience of Lviv.] Odesa: *Mistseva initsiatyva*. S. 18- 23. [in Ukrainian].

4. Korynko, V.M., Panasenk, Yu.O., Rudyi, M.O. (2015). Enerhozberezhennia ta enerhoefektyvnist [Energy saving and energy efficiency]: monohrafiya. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. 163 s. [in Ukrainian].

5. Inshekov, E.N. (2014). Vprovadzhennia system enerhomenedzhmentu [Implementation of energy management systems]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. №8. S. 90-93. [in Ukrainian].

6. Burtseva, S.O. (2020). Systema enerhomenedzhmentu - shliakh do stvorennia «zelenoï ekonomiky». [An energy management system is a way to create a green economy]. *Tekhnichne zabezpechennia innovatsiinykh tekhnolohii v ahropromyslovomu kompleksi: mat. 1 Mizhnarodnoi naukovo-prakt. Konf. Tavriiskyi derzhavnyi ahrotekhnolohichnyi universytet im. D.Motornoho*. S. 290- 293. [in Ukrainian].

7. Tormosov, R.Iu. (2019). Metodolohichni pidkhody do orhanizatsii protsesu enerhetychnoho planuvannia na prykladi rozrobky planu dii zi staloho enerhetychnoho rozvytku ta klimatu. [Methodological approaches to organising the energy planning process on the example of developing an action plan for sustainable energy development and climate change]. *Budivielne vyrobnytstvo*. № 68. S. 52- 61. [in Ukrainian].





8. Krutohorskyi, Ya. (2016). Vprovadzhennia systemy enerhomenedzhmentu na promyslovomu pidpryiemstvi. [Впровадження системи енергоменеджменту на промисловому підприємстві]. *Zbirnyk nauk. prats ChDTU*. Vyp. 44. Ch. 1. S 80 - 87. [in Ukrainian].

9. Matviichuk, N.M. (2016). Prioritytety vprovadzhennia polityky enerhozberezhennia v Ukraini. [Priorities for implementing energy saving policy in Ukraine]. *Ekonomika i menedzhment I Yuvileina nauka*. № 197. [in Ukrainian].

10. Dohovir (2005) pro zasnuvannia Enerhetychnoho Spivtovarystva [Treaty establishing the Energy Community](potochna redaktsiia). Pidpysannia vid 25.10.2005. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_926#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_926#Text). [in Ukrainian].

11. Uhoda (2023) pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part], redaktsiia vid 30.11.2023, URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text). [in Ukrainian].

12. ISO 50001:2011. (2011). Systemy enerhetychnoho menedzhmentu. Vymohy ta nastanova shchodo zastosuvannia. [ISO 50001:2011. Energy management systems. Requirements and guidance for use.]. URL: [http://www.gossenmetrawatt.com/resources/resources/pdf\\_sonst/ec\\_gost-r-iso-50001.pdf](http://www.gossenmetrawatt.com/resources/resources/pdf_sonst/ec_gost-r-iso-50001.pdf). [in Ukrainian].

13. Natsionalna (2021) ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku [National Economic Strategy for the period up to 2030]: zatverdzhena Postanovoioi Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03 bereznia 2021 r. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-natsionalnoyi-eko-a179>. [in Ukrainian].





УДК 622.333

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-396-406](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-396-406)

**Беззубко Борис Ігорович** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри «Менеджмент», Донбаська національна академія будівництва і архітектури, <https://orcid.org/0000-0002-2487-1316>

**Форостина Роман Петрович** магістрант кафедри «Менеджмент», Донбаська національна академія будівництва і архітектури, <https://orcid.org/0009-0006-5251-6940>

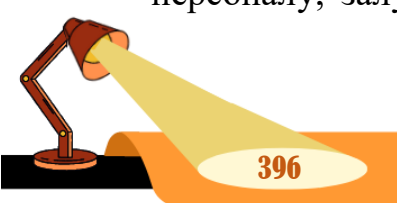
## **ПІДХОДИ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Анотація** Управлінські рішення, які приймаються керівництвом на будівельних підприємствах України відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності реалізації проектів відновлення і модернізації. Мета статті - визначити підходи щодо прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах на основі аналізу тенденцій і особливостей розвитку будівельного комплексу.

В статті охарактеризовано основні фактори, що формують особливості, які характеризують прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах (вплив зовнішнього середовища; руднощі з нестачей усіх видів ресурсів - матеріальних, фінансових, кадрових; культурні особливості та менталітет; високий ступень невизначеності результату, ризику у процесі прийому управлінського рішення; вплив міжнародних стандартів). Прийняття управлінських рішень в Україні має свої унікальні особливості, які зумовлені політичною, економічною та культурною ситуацією в країні, особливостями галузі будівництва.

Автори охарактеризували переваги двох підходів до стратегічного управління (ресурсного і процесного). Запропоновано для кожної групи ресурсів формувати алгоритми діяльності з урахуванням необхідності забезпечення певними видами ресурсів. Ресурсне забезпечення прийняття управлінських рішень має здійснюватися на основі затвердження ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню певних завдань. Охарактеризовано процеси, які використовуються під час прийняття управлінського рішення.

Виділені основні перспективні напрями діяльності, які необхідно враховувати при розробці управлінських рішень (виділення інвестицій у провадження нових технологій; підвищення кваліфікації управлінського персоналу; залучення експертів; створення системи моніторингу та зворот-





ного зв'язку; підвищення участі команди в прийнятті рішень; адаптація до зміни умов діяльності; здійснення цифровізації).

**Ключові слова:** будівельні підприємства, управлінські рішення, чинники впливу, напрями вдосконалення

**Bezzubko Borys Igorovich** PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, <https://orcid.org/0000-0002-2487-1316>

**Forostyna Roman Petrovych** Master's student of the Department of Management, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, <https://orcid.org/0009-0006-5251-6940>

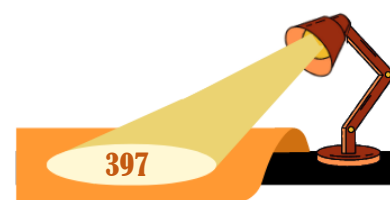
## APPROACHES TO MANAGERIAL DECISION-MAKING IN CONSTRUCTION ENTERPRISES

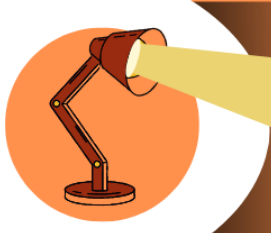
**Abstract** Management decisions made by the management of construction enterprises in Ukraine play a key role in ensuring the effectiveness of implementation of restoration and modernisation projects. The purpose of the article is to define approaches to making managerial decisions at construction enterprises based on the analysis of trends and features of the construction complex development.

The article describes the main factors that form the peculiarities characterising managerial decision-making at construction enterprises (influence of the external environment; ore of shortages of all types of resources - material, financial, human resources; cultural characteristics and mentality; high degree of uncertainty of the result, risks in the process of making managerial decisions; influence of international standards). Management decision-making in Ukraine has its own unique features, which are determined by the political, economic and cultural situation in the country, as well as the specifics of the construction industry.

The authors describe the advantages of two approaches to strategic management (resource and process). It is proposed to form algorithms of activity for each group of resources, taking into account the need to provide certain types of resources. Resource support for managerial decision-making should be carried out on the basis of approval of resource strategies that contribute to solving certain tasks. The processes used in making managerial decisions are characterised.

The main promising areas of activity that should be taken into account when developing managerial decisions are allocated (vision of investment and implementation of new technologies; advanced training of management personnel; involvement of experts; creation of a monitoring and feedback system; increasing team participation in decision-making; adaptation to changing business conditions; implementation of digitalisation).





**Keywords:** construction companies, management decisions, factors of influence, areas of improvement

**Постановка проблеми.** Будівельний сектор України є важливою складовою економіки країни, яка впливає на багато інших галузей, таких як промисловість, транспорт і послуги. Сектор характеризується специфічними рисами, що визначають його розвиток, виклики та можливості.

Будівельний сектор України має значний потенціал для розвитку, незважаючи на наявні виклики. Однак, будівельні підприємства стикається з багатьма викликами, такими як корупція, нестабільність на ринку матеріалів, недостатня кваліфікація робочої сили та незадовільний контроль за якістю будівництва. Інвестиції, впровадження нових технологій та реалізація інфраструктурних проектів можуть суттєво сприяти покращенню ситуації в галузі. У той же час управлінські рішення, які приймаються керівництвом на будівельних підприємствах України, повинні відіграти ключову роль у забезпеченні ефективності реалізації проектів відновлення і модернізації. В умовах продовження військових дій, економічної нестабільності, політичних ризиків і швидкого технологічного розвитку управлінці стикаються з численними викликами. Це визначає необхідність оволодіння кожним фахівцем у галузі управління теоретичними знаннями та практичними навичками їх прийняття. І це робить дослідження процесу прийняття управлінських рішень особливо актуальним для підприємств будівельного комплексу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників процесів управління в будівельному виробництві слід назвати Зельцер Р.Я.[2], Дубініна Д.В.[2], Якушева О.В., Білан Є.В.[3] та інших.

Особливості впливу будівельного виробництва на виконання різних функцій управління досліджувалося у працях багатьох вчених. Так, Романова, Беззубко Б.І. [4] значну увагу приділяють вдосконаленню процесів управління кадровими процесами на будівельних підприємствах. Лівінський О.М., Ключев В.В. [5]. та інші на перше місце у процесах стратегічного управління ставили вдосконалення менеджменту якості в будівництві та виробничі організаційні системи. Беленкова О.Ю. [6;7] підкреслювала важливість прийняття таких управлінських рішень, які би забезпечували підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств на засадах сталого розвитку.

**Мета статті** - визначити підходи щодо прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах на основі аналізу тенденцій і особливостей розвитку будівельного комплексу.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління необхідно розглядати як управління, спрямоване на оперативне реагування на зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Прийняття управлінських рішень в Україні має ряд специфічних особливостей, які впливають на





ефективність і якість цього процесу в будівельному секторі. Охарактеризуємо основні фактори, що формують ці особливості:

1. Вплив зовнішнього середовища. Політичні та економічні умови в Україні є дуже змінними. Часті зміни в законодавстві, економічні кризи та нестабільність на міжнародних ринках значно ускладнюють прийняття рішень. У 2014 будівельний сектор зіткнувся з новими законодавчими вимогами щодо ліцензування та сертифікації. Багато компаній, такі як "Київміськбуд", були змушені швидко адаптувати свої стратегії та процеси для відповідності новим вимогам, що вимагало оперативного прийняття рішень

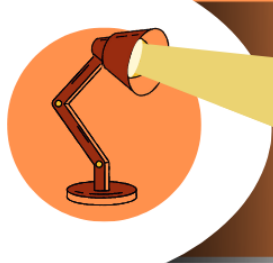
2. Труднощі з нестачей усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових) вимагають здійснення постійних змін, коригування планів і стратегій розвитку підприємства. Значна частина будівельних матеріалів та сировини імпортувалася, однак можливості для імпортування значно знизилися через військові дії. Запровадження процесів імпортозаміщення будівельних матеріалів та сировини здійснюється дуже повільно. Кадрові ресурси будівельних підприємств значно знизилися у результаті міграційних та мобілізаційних процесів.

Так, під час економічної кризи 2015 року багато будівельних компаній, зокрема "Укрбуд", стикалися з труднощами у фінансуванні проектів. Це призвело до необхідності перегляду бюджетів та змін у планах розвитку. Компанія застосувала нові фінансові моделі, щоб залучити інвестиції, наприклад, через краудфандинг. Нестача достатнього фінансування у підприємницьких структурах, зниження платоспроможності населення, обмежує масштаби нового будівництва.

3. Культурні особливості та менталітет. Традиційні методи управління, які переважають в Україні, часто є авторитарними, що може призводити до низької залученості команди у процес прийняття рішень. У багатьох компаніях, таких як "Майстерня Мрій", управлінці зазвичай приймають рішення без широкого обговорення з командою. Це може обмежувати інновації і створювати опір змінам. Водночас деякі підприємства, як "Південьбуд", почали впроваджувати більш колективні підходи до прийняття рішень, залучаючи фахівців з різних підрозділів для генерації ідей і рішень.

4) Невизначеність і ризики. Особливістю прийняття управлінського рішення є також високий ступень невизначеності результату через характер суб'єкта й об'єкта будівельного процесу. Прийняття рішень в умовах невизначеності є звичною практикою для українських будівельних підприємств, що змушує менеджерів бути більш обережними при виборі альтернативних рішень. У 2020 році, під час пандемії COVID-19, багато компаній, включаючи "Аркада", зіткнулися з ризиками затримки поставок та виконання проектів. Це змусило менеджерів адаптувати плани і оперативно коригувати бюджет, зосереджуючись на цифровізації та віддаленій роботі, що дозволило зберегти продуктивність.





5) Вплив міжнародних стандартів. Багато українських компаній намагаються відповідати міжнародним стандартам, що вимагає від них змінювати свої внутрішні процеси та підходи до управління. Компанія "Інтербуд" впроваджує міжнародні стандарти ISO, що вимагає системного підходу до управління якістю та ризиками. Це впливає на всі рівні організації і дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень у проектах.

Значні пошкодження інфраструктури під час військових дій призводять до зміни пріоритетів. В сучасних умовах прийняття управлінського рішення потребує швидкої реакції, чіткого здійснення оперативного планування та перерозподілу ресурсів, зміни у пріоритетності вибору об'єктів для відновлення. За даними Державної служби статистики, більша частина будівництва припадає на капітальний та поточний ремонт приміщень (42,9%). (табл. 1).

Таким чином, прийняття управлінських рішень в Україні має свої унікальні особливості, які зумовлені політичною, економічною та культурною ситуацією в країні, особливостями галузі будівництва. Розуміння факторів впливу є ключовим для розробки ефективних управлінських рішень в будівельному секторі. Для успішного розвитку підприємств важливо адаптуватися до цих умов і впроваджувати нові підходи до прийняття рішень.

*Таблиця 1.*

**Розподіл обсягів виробництва к залежності  
від його видів у 2023 р. , у % [8]**

Види будівництва	Січень-грудень 2023 р.
Усього,	100,0
Нове будівництво	36,3
Ремонт (капітальний та поточний)	42,9
Реконструкція та інше	20,8

Серед дослідників можливо визначити прихильників двох різних підходів до стратегічного управління:

1. "Ресурсний підхід" (модель Гранта) (Левчинський Д.Л., Щеглова О.Ю., Судакова О.І. та інші) - в основу якого покладено напрям на управління ресурсами, розвиток ресурсозбереження на підприємствах галузі. Використання ресурсного підходу необхідне, якщо компанія оперує обмеженими, але ключовими ресурсами і важливо коректно розподіляти їх за бізнес-процесами.

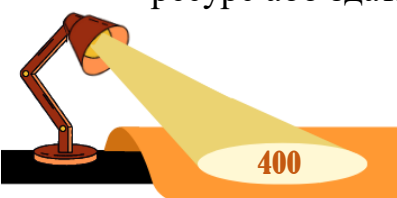
Відповідно до ресурсного підходу можливо визначити наступний алгоритм прийняття управлінського рішення на підприємствах галузі:

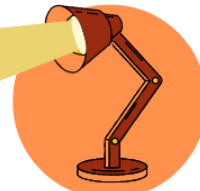
1.1. Описуються всі доступні ресурси підприємства.

1.2. Для кожного ресурсу визначаються його атрибути:

– стратегічна важливість (ступінь важливості для придбання конкурентної переваги, реалізації місії та бачення підприємства);

– відносна сила порівняно з конкурентами (визначення того, чи є цей ресурс або здатність сильною стороною компанії).





- 1.3. Ресурси можливо об'єднати в наступні групи:
- стратегічно важливі, наявність яких є сильною стороною у підприємства;
  - стратегічно важливі, незабезпеченість якими є слабкою стороною підприємства;
  - стратегічно неважливі ресурси.

Для кожної групи ресурсів формуються алгоритми діяльності, які визначають, що підприємство повинно робити з урахуванням необхідності забезпечення ресурсами.

Ресурсне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві має здійснюватися у відповідній формі на основі затвердження ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню наступних завдань:

- встановлення перспективних обсягів потреби підприємства в ресурсах усіх необхідних груп;
- розрахунок необхідних та допустимих ресурсних обмежень, впровадження прогресивних норм споживання ресурсів різних груп;
- збалансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання ресурсів;
- впровадження заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та споживання;
- застосування ефективних маркетингових і логістичних інструментів у системі впровадження ресурсних стратегій.

1.4. На основі стратегічних напрямів будується набір стратегічних цілей у вигляді збалансованої системи показників.

2) Процесний підхід [9]. У данному випадку під процесом розуміють сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих дій, що здійснюються для отримання наміченого результату. Можливо виокремити такі види процесів, які використовуються під час прийняття управлінського рішення:

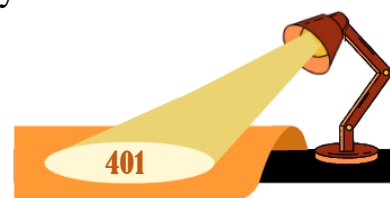
2.1. Процеси організаційного забезпечення прийняття та реалізації рішення.

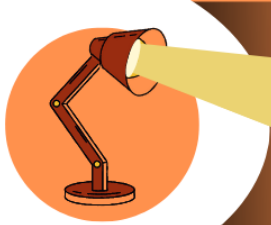
2.2. Процеси технічного управління з управління ресурсами та активами.

Вони визначають дії, спрямовані на планування за вартістю, термінами, результатами, перевірки цих дій. Процеси, які спрямовані на виконання планів, досягнення певних критеріїв робіт, використовуються для досягнення наступних цілей:

- здійснення технічних складових планів проєкту;
- управління інформацією;
- оцінювання технічного забезпечення здійснення планів;
- управління технічними завданнями;
- сприяння у прийнятті рішень.

Процеси сприяють плануванню, виконанню планів, оцінці результатів, просуванню проєкту, контролюванню ходу виконання проєкту.





Перевага процесного підходу забезпечує безперервність проведення дослідницьких робіт на основі узгодження і взаємодії окремих робіт, одержання синергетичного результату, виконання вимог до проведення досліджень, поліпшення процесів, заснованих на результатах дослідження.

Механізм ухвалення рішень є процесом складної організованої діяльності на всіх етапах життєвого циклу та являє собою склад і послідовність процесів та процедур, які приводять до розв'язання проблеми в комплексі з методами розробки та аналізу альтернатив.

Для обґрунтованого розв'язання управлінської задачі потрібно визначити мету, завдання та критерії, за якими проводитиметься оцінювання альтернативних варіантів. Прийняття управлінського рішення відбувається під час проведення низки послідовних етапів:

- формування альтернативних ідей;
- вироблення рішень;
- отримання оцінок щодо рішень;
- прийняття рішень на створення;
- реалізації рішень.

У разі застосування процесного підходу до управління будівельними підприємствами, стратегічне управління стає більш визначеним процесом, у межах якого можна використовувати моделі, що описують діяльність організації, застосовувати показники для оцінки планових і фактичних значень рівня досягнення стратегічних цілей.

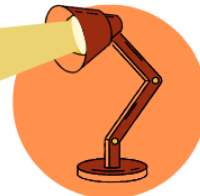
Процес прийняття управлінських рішень в будівельному секторі України є складним і багатограним. Він включає в себе кілька етапів, на кожному з яких важливими є аналітика, оцінка ризиків, залучення команди та моніторинг виконання.

На початковому етапі важливо чітко визначити проблему, яка потребує вирішення. Це може бути затримка в проекті, перевищення бюджету або потреба в нових технологіях. Наприклад: у компанії "Київміськбуд" під час реалізації проекту житлового комплексу було виявлено, що терміни виконання будівництва перевищують заплановані. Менеджери ініціювали внутрішнє розслідування, щоб визначити причини затримки.

На цьому етапі також необхідно зібрати усю можливу інформацію, яка стосується проблеми. Це можуть бути дані про ринок, фінансові показники, технічні характеристики тощо. Наприклад: Компанія "Укрбуд" провела аналіз ринку для визначення цін на будівельні матеріали та їх постачальників. Зібрані дані допомогли виявити альтернативні варіанти постачання, що дозволило знизити витрати на проект. На основі зібраної інформації менеджери повинні розробити кілька альтернативних варіантів рішень.

У процесі підготовки до реконструкції історичної будівлі в Харкові компанія "Аркада" розробила кілька концепцій проекту, враховуючи різні





архітектурні стилі та технології. Це дозволило залучити різних архітекторів і експертів до обговорення найкращого підходу.

Кожен варіант потрібно оцінити з точки зору витрат, ризиків та можливих вигод. Для проекту реконструкції Подільсько-Воскресенського мосту в Києві компанія залучала незалежних експертів для оцінки технічних рішень. Це дозволило не лише провести детальний аналіз, а й виявити можливі ризики/

Після оцінки всіх альтернатив управлінці ухвалюють остаточне рішення, яке буде реалізовано. У компанії "Інтербуд" після тривалого аналізу та обговорень було прийнято рішення інвестувати в нові технології для покращення ефективності будівництва, що передбачало закупівлю нових машин і обладнання.

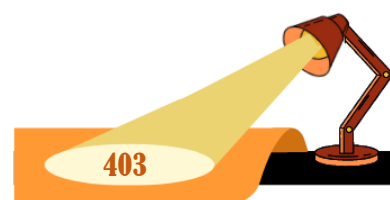
Після ухвалення рішення важливо забезпечити його реалізацію, що може включати планування, контроль і корекцію. Після прийняття рішення про впровадження BIM-технологій у компанії "Майстерня Мрій" було створено спеціальний проектний офіс для реалізації цього рішення, що включало навчання співробітників і закупівлю програмного забезпечення.

Важливе місце займає здійснення моніторингу і контролю. Після реалізації рішення необхідно провести моніторинг результатів, щоб оцінити ефективність прийнятого рішення та внести корективи за необхідністю. Компанія "Харківобленерго" запровадила систему моніторингу виконання проектів, що дозволяє оцінювати результати в реальному часі і вносити зміни у разі відхилень від плану.

Процес прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах України є складним, але важливим етапом, який вимагає детального аналізу та обдуманого підходу. Важливими складовими цього процесу є чітке визначення проблеми, збір інформації, генерація та оцінка альтернатив, прийняття рішень, їх реалізація і моніторинг результатів.

Даний процес прийняття управлінських рішень в будівельному секторі України може бути значно покращений за рахунок впровадження різних стратегій і підходів. На основі систематизації фахової літератури були виділені основні перспективні напрями діяльності, які необхідно враховувати при розробці управлінських рішень.

1. Виділення інвестиції у провадження нових технологій. Впровадження сучасних технологій, таких як системи управління проектами та програмне забезпечення для планування ресурсів, дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень. Компанія "Київміськбуд" використовує програмне забезпечення для автоматизації управлінських процесів, що дозволяє зменшити час на обробку інформації та покращити планування. Використання BIM-технологій дозволяє візуалізувати проекти, що допомагає виявити проблеми на ранніх етапах.



2. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Регулярні навчання та тренінги для менеджерів з управління проектами та ризиками допомагають розвивати необхідні навички для прийняття обґрунтованих рішень. Компанія "Укрбуд" проводить внутрішні тренінги з проектного менеджменту та комунікацій для своїх співробітників, що дозволяє підвищити рівень кваліфікації та залученість команди до процесу прийняття рішень

3. Залучення експертів. Консультації з незалежними фахівцями в галузі можуть забезпечити нові перспективи і альтернативні рішення для складних проблем. Під час реалізації проекту реконструкції Подільсько-Воскресенського мосту в Києві компанія залучала міжнародних експертів для оцінки технічних рішень. Це допомогло уникнути помилок у проектуванні та забезпечити якість виконання робіт

4. Створення системи моніторингу та зворотного зв'язку. Впровадження системи моніторингу результатів прийнятих рішень дозволяє своєчасно коригувати стратегії та виявляти проблеми. Компанія "Аркада" розробила систему моніторингу для контролю за виконанням проектів, що включає регулярні звіти про виконання робіт. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни і коригувати плани.

5. Підвищення участі команди в прийнятті рішень. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень може підвищити їх мотивацію та відповідальність. У компанії "Харківобленерго" реалізується практика проведення мозкових штурмів для обговорення ключових рішень. Це дозволяє отримати різні точки зору і залучити команду до процесу, що підвищує ефективність прийняття рішень

6. Адаптація до зміни умов діяльності. Гнучкість у прийнятті рішень є важливою для адаптації до швидко змінюваного зовнішнього середовища. Під час пандемії COVID-19 компанія "Інтербуд" адаптувала свої стратегії, зосередившись на цифровізації та дистанційній роботі. Це дозволило зберегти продуктивність і забезпечити виконання проектів, незважаючи на зовнішні виклики.

7. Впровадження стратегічного планування. Розробка довгострокових стратегій допомагає підприємствам чітко визначити цілі та напрямки розвитку. Компанія "Майстерня Мрій" створила стратегічний план на п'ять років, що враховує ринкові тренди та потреби споживачів. Це дозволяє приймати зважені рішення щодо інвестицій і розвитку/

8. Важним напрямом вдосконалення управління є здійснення цифровізації. Процес будівництва ґрунтується на комунікаціях великої кількості фахівців. Від якості даного процесу безпосередньо залежить фактичний обсяг трудовитрат і кількість часу, витраченого на вирішення різних завдань. Рівень менеджменту безпосередньо впливає на терміни здачі об'єктів і витрати на проєкт, а зрештою на стійкість та конкурентоспроможність бізнесу і загальні фінансові показники компанії.



Проектні помилки, затримки і збої поставок будматеріалів, складнощі з узгодженням виконавчої документації - всі ці проблеми добре відомі професіоналам. Уникнути типових помилок і налагодити якісне управління під час будівництва об'єктів допомагають сучасні цифрові рішення, що базуються на досвіді та знаннях.

**Висновки і можливі перспективи вирішення проблем.** Прийняття управлінських рішень в Україні має свої унікальні особливості, які зумовлені політичною, економічною та культурною ситуацією в країні. Розуміння цих факторів є ключовим для розробки ефективних стратегій управління в будівельному секторі. Для успішного розвитку підприємств важливо адаптуватися до цих умов і впроваджувати нові підходи до прийняття рішень.

Прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах України є складним і багатограним процесом, що потребує гнучкості, стратегічного мислення та вмілого управління ризиками. Адаптація до сучасних умов та впровадження інновацій можуть суттєво підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити стабільний розвиток підприємств у будівельному секторі.

Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в будівельних підприємствах України є ключовим чинником для підвищення їх конкурентоспроможності та стабільності. Інвестиції в технології, підвищення кваліфікації, залучення експертів, участь команди та гнучкість у прийнятті рішень, цифровізація — це основні напрями вдосконалення прийняття управлінських рішень.

#### *Література:*

1. Зельцер Р.Я. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 208 с.

2. Зельцер Р. Я., Дубінін Д.В. Удосконалення системи керування інформацією будівельного підприємства. *Будівельне виробництво*. 2015. Вип. 57.

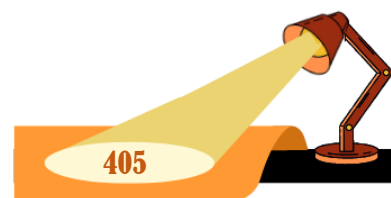
3. Якушев О.В., Білан Є.В. Особливості управління діяльністю будівельних підприємств в умовах постконфліктної економіки. *Економіка і організація управління*. 2024. С.134-142.

4. Романова М.Р., Беззубко Б.І. Вплив будівельного виробництва на формування системи управління персоналом підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2024. № 2 (33). С. 39-50.

5. Лівінський О.М., Ключев В.В., Савенко В.І., Беленкова О.Ю. та ін. Менеджмент якості в будівництві та виробничі організаційні системи: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 230 с.

6. Беленкова О.Ю. Стратегія та механізми забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств на основі моделі сталого розвитку: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 512 с.

7. Беленкова О. Ю. Методологічна платформа формування стратегічної конкурентоспроможності підприємства будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8564>.





8. В Україні обсяги будівництва у 2023 році зросли на 22,6%. Держстат. 5.04.2024 р.  
URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/04/05/124493152/>.

9. Аксельрод Р.Б. Інтеграція структурно-процесного та ситуаційного підходів до формування операційної технології «управління змінами» будівельних підприємств. *«Ефективна економіка»*. 2022. № 8.

#### References:

1. Zeltser, R.Ia. (2018) Innovatsiini modeli i metody orhanizatsii, upravlinnia i ekonomichnoi otsinky tekhnolohichnykh protsesiv budivelnoho vyrobnytstva. [Innovative models and methods of organisation, management and economic evaluation of construction production processes] : monohrafiia. Kyiv: «MP Lesia». 208 s. [in Ukrainian].

2. Zeltser, R. Ya., Dubinin, D.V. (2015). Udoskonalennia systemy keruvannia informatsiieiu budivelnoho pidpriemstva. Budivelne vyrobnytstvo. [Improving the information management system of a construction company]. Vyp. 57. [in Ukrainian].

3. Yakushev, O.V., Bilan. Ye.V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia diialnistiu budivelnykh pidpriemstv v umovakh postkonfliktnoi ekonomiky. [Peculiarities of managing the activities of construction enterprises in a post-conflict economy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. S.134-142. [in Ukrainian].

4. Romanova, M.R., Bezzubko. B.I. (2024). Vplyv budivelnoho vyrobnytstva na formuvannia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva. [The impact of construction production on the formation of an enterprise's personnel management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Donbaskoi natsionalnoi akademii budivnytstva i arkhitektury*. 2 (33). S. 39-50. [in Ukrainian].

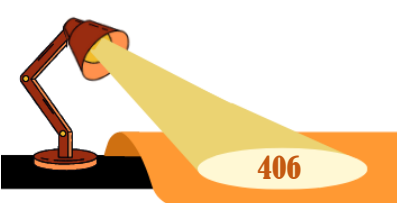
5. Livinskyi, O.M., Kliuiev, V.V., Savenko. V.I., Bielienkova, O.Iu. ta in. (2018). Menedzhment yakosti v budivnytstvi ta vyrobnychi orhanizatsiini systemy. [Quality management in construction and production organisational systems]: monohrafiia. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 230 s. [in Ukrainian].

6. Bielienkova, O.Iu. (2020) Stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia konkurentospromozhnosti budivelnykh pidpriemstv na osnovi modeli staloho rozvytku. [Strategy and mechanisms for ensuring the competitiveness of construction companies based on the sustainable development model]: monohrafiia. Kyiv: Lira-K. 512 s. [in Ukrainian].

7. Bielienkova, O. Yu. (2020). Metodolohichna platforma formuvannia stratehichnoi konkurentospromozhnosti pidriadnoho budivelnoho pidpriemstva. [A methodological platform for the formation of strategic competitiveness of a construction contractor]. *Efektivna ekonomika*. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8564>. [in Ukrainian].

8. V Ukraini obsiahy budivnytstva u 2023 rotsi zrosly na 22,6% (2024). [Construction volumes in Ukraine increased by 22.6% in 2023]. Derzhstat. 5.04.2024 r. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/04/05/124493152/>. [in Ukrainian].

9. Akselrod, R.B. (2022). Intehratsiia strukturno-protsesnoho ta sytuatsiinoho pidkhodiv do formuvannia operatsiinoi tekhnolohii «upravlinnia zminamy» budivelnykh pidpriemstv. [Integration of structural-process and situational approaches to the formation of operational technology of ‘change management’ of construction enterprises]. *«Efektivna ekonomika»*. Vyp. 8. [in Ukrainian].





УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-407-416](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-407-416)

**Бернацька Ірина Ярославівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0003-2233-9374>

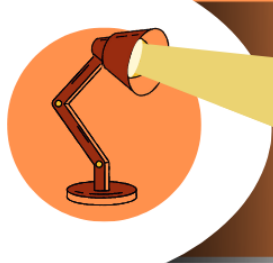
**Орлова Олена Миколаївна** кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва, Прикарпатський інститут імені М. Грушевського Міжрегіональної академії управління персоналом, Львів, <https://orcid.org/0000-0002-2145-2319>

### ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ЧАС ВІЙНИ

**Анотація.** Доведено, що управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання є критично важливим аспектом їхньої діяльності, адже це забезпечує стабільне функціонування та розвиток в довгостроковій перспективі. Доведено за результатами поглибленого аналізу літератури, що низка теорій і концепцій в контексті визначення ролі діагностики системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в час війни, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Метою дослідження є характеристика особливостей діагностики системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в час війни. Об'єктом дослідження виступає фінансові ресурси суб'єктів господарювання. Основне завдання статті являє собою визначення яким чином воєнний стан вплинув на систему управління фінансовими ресурсами. Охарактеризовано сутність системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. Доведено, що сутність діагностики управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання визначається її здатністю виявляти та аналізувати ефективність існуючих механізмів управління фінансами, а також ідентифікувати потенційні проблеми і можливості для поліпшення. Визначено ключові особливості діагностики управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. Доведено, що війна в Україні суттєво вплинула на систему управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання, зокрема через збільшення фінансової невизначеності та ризиків. Визначено, що діагностика системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання має надзвичайно важливе







значення, адже вона дозволяє оцінити ефективність існуючих механізмів фінансового управління та виявити потенційні ризики і слабкі місця в їх структурі. Перспективи подальших досліджень передбачає аналіз міжнародних практик у сфері управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання.

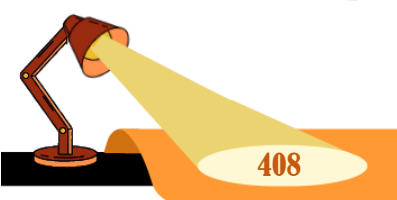
**Ключові слова:** фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами, суб'єкти господарювання, військовий стан, фінанси, менеджмент

**Bernatska Iryna Yaroslavivna** Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0000-0003-2233-9374>

**Orlova Olena Mykolaivna** Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-2145-2319>

## **FEATURES OF FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM DIAGNOSTICS FOR ECONOMIC ENTITIES DURING WAR**

**Abstract.** It has been proven that managing the financial resources of economic entities is critically important for their stable functioning and development in the long-term perspective. A thorough review of the literature reveals that several theories and concepts regarding the role of diagnosing the financial resource management system of economic entities during wartime remain not fully explored, which led to the selection of this topic and its current relevance. The purpose of the study is to characterize the features of diagnosing the financial resource management system of economic entities during wartime. The object of the research is the financial resources of economic entities. The main task of the article is to determine how the state of war has affected the financial resource management system. The essence of the financial resource management system of economic entities is characterized. It is proven that the essence of diagnostics in managing financial resources of economic entities is defined by its ability to detect and analyze the effectiveness of existing financial management mechanisms and to identify potential problems and opportunities for improvement. Key features of the diagnostics of managing financial resources of economic entities are defined. It is proven that the war in Ukraine has significantly affected the financial resource management system of economic entities, especially through increased financial uncertainty and risks. It is determined that the diagnostics of the financial resource management system of economic entities is extremely important, as it allows assessing the effectiveness of existing financial management mechanisms and identifying potential risks and weaknesses in their structure. The prospects for further research include analyzing international practices in managing the financial resources of economic entities.





**Keywords:** financial resources, financial resource management, economic entities, state of war, finance, management

**Постановка проблеми.** Управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання є критично важливим аспектом їхньої діяльності, адже це забезпечує стабільне функціонування та розвиток в довгостроковій перспективі. В умовах непередбачуваності ринкових умов, ефективне управління фінансами дозволяє суб'єктам господарювання адаптуватися до змін, забезпечуючи їх виживання та процвітання. На початку, забезпечення фінансової стабільності є вирішальним для операційної діяльності суб'єктів господарювання. Належне управління фінансовими ресурсами допомагає уникнути ліквідності та банкрутства, а також забезпечує можливість для інвестицій у нові проекти та технології, що є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності. Другий аспект, це здатність оптимізації витрат та збільшення прибутковості. Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє суб'єктам господарювання максимізувати свої доходи та мінімізувати витрати. Це включає стратегічне планування податкових зобов'язань, управління кредитними та дебіторськими зобов'язаннями, а також правильне використання інвестиційних можливостей. Третє, управління фінансовими ресурсами має важливе значення для залучення та утримання інвесторів та кредиторів. Чітка та прозора фінансова звітність, яка є результатом грамотного управління, збільшує довіру з боку зовнішніх зацікавлених сторін, забезпечуючи суб'єктам господарювання доступ до зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, в час війни або економічної кризи, важливість управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання особливо зростає, адже це дозволяє їм швидко адаптуватися до нових умов, мінімізувати ризики та продовжувати свою діяльність, що є ключовим для економічної стабільності в країні загалом. Все це актуалізує підняту нами тему статті, особливо в умовах війни, що триває в Україні.

Структура статті передбачає аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування мети й завдання дослідження. Висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження. Виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

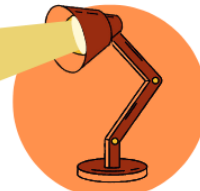
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зауважимо, що важливі аспекти дослідження управління фінансовими ресурсами розкривалися в роботах таких вчених, як О. Васильєв, К. Тарасенко, Г. Левків, Г. Леськів, Д. Лозовий, Є. Савчук, С. Красніков, М. Ткачук, А. Рибалко, О. Черниш, П. Кучеренко, В. Савченко, Т. Харченко, Б. Степанов, О. Григоренко, Н. Шевцова, Є. Демченко, І. Костюк, Д. Лисенко, Г. Черкасова, З. Береза, О. Павлов, Р. Коваленко, Л. Мороз, М. Гончар, О. Антонов, І. Ковальчук,



Д. Кушнір, В. Левченко, М. Кравчук, Л. Олійник, Р. Кузьменко, А. Петров та ін. До прикладу, Громова А.Є. [1] підкреслює важливість розробки механізму управління фінансовими ресурсами, який враховує специфіку діяльності та потреби підприємства, акцентуючи на необхідності постійного аналізу та оцінювання фінансового стану. Абдуллаєва А. Є. [2] обговорює особливості стратегічного управління фінансовими ресурсами, що зосереджується на адаптації управлінських рішень до умов вітчизняного ринку, що є критично важливим під час військових дій. Бердар М. [3] вивчає стратегічне управління розвитком фінансових ресурсів на промислових підприємствах, акцентуючи на зміцненні фінансової стійкості в умовах нестабільного економічного середовища. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. [4] розглядають комплексні підходи в сфері фінансового менеджменту, які можуть бути застосовані для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами під час криз. Аранчій В.І., Зоря О.П. [5] звертають увагу на стратегію фінансового менеджменту як ключовий елемент системи управління підприємством, підкреслюючи її значення для забезпечення довгострокової стабільності. Даценко Г.В. [6] розглядає теоретичні аспекти формування фінансової стратегії, що має значне теоретичне та практичне значення для управління фінансами в умовах війни. Волк І.Ф. [7] аналізує економічну сутність фінансових ресурсів підприємства та їх ефективне управління, яке є критично важливим для підтримки оперативної діяльності в період невизначеності. Ачкасова Л. М. [8] досліджує управління фінансовими потоками у сфері логістики, що має велике значення для підтримки ланцюгів постачань під час військових дій. Дикань Л. В. [9] акцентує на стратегічному управлінні фінансовими ресурсами на промислових підприємствах, вказуючи на важливість розробки довгострокових планів для мінімізації фінансових ризиків в непевні часи. При цьому, Левків Г. [10-11] зазначає, що від управління фінансовими ресурсами залежить практично будь-який аспект діяльності сучасного підприємства, в тому числі й маркетингова стратегія. При цьому, ну думку науковця, на цю систему управління впливає значна кількість як негативних, так й позитивних факторів.

Відаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті визначення ролі діагностики системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в час війни, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

**Метою дослідження** є характеристика особливостей діагностики системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в час війни. Об'єктом дослідження виступає фінансові ресурси суб'єктів господарювання. Методологія статті передбачає застосування наступних методів, зображених на табл.1.



Таблиця 1.

**Методологія дослідження**

№	Методи	Характеристика
1	Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації	для визначення та характеристики особливостей діагностики системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в час війни
2	Метод синтезу і аналізу	для доведення важливості визначення ролі діагностики в системі управління фінансовими ресурсами
3	Метод морфологічного аналізу	для групування засад воєнного часу, які впливають на систему управління фінансовими ресурсами
4	Графічний й табличний методи	для якісного подання результатів дослідження
5	Абстрактно-логічний метод	для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження

*Сформовано авторами*

Основне завдання статті являє собою визначення яким чином воєнний стан вплинув на систему управління фінансовими ресурсами.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання полягає в цілеспрямованому і ефективному розподілі та використанні фінансових коштів з метою забезпечення стабільності, зростання та розвитку діяльності суб'єктів. Це включає планування, залучення, розподіл та контроль за фінансовими ресурсами, що дозволяє оптимізувати прибутки, мінімізувати витрати і ризики, а також підтримувати ліквідність і кредитоспроможність. Така система є ключовим інструментом для виконання стратегічних задач і досягнення довгострокових цілей суб'єктів господарювання, а також забезпечує здатність до пристосування до зовнішніх і внутрішніх змін економічного середовища (табл.2).

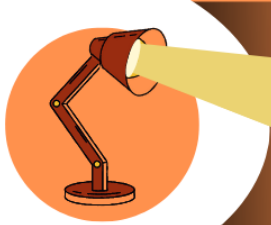
Таблиця 2.

**Характеристика сутності системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання**

Цілісний підхід до планування та контролю	Фокус на ліквідність та фінансову стабільність	Адаптація до зовнішніх змін та ризик-менеджмент
Система управління фінансами забезпечує цілісне і систематичне планування фінансових ресурсів, включаючи бюджетування, прогнозування та алокацію ресурсів	Ефективне управління фінансами вимагає постійного моніторингу ліквідності та здатності суб'єкта господарювання задовольняти свої короткострокові фінансові зобов'язання	Система управління фінансами має включати механізми для адаптації до змін у зовнішньому середовищі, включаючи економічні коливання, ринкові тенденції та політичні ризики

*Сформовано авторами*





Сутність діагностики управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання визначається її здатністю виявляти та аналізувати ефективність існуючих механізмів управління фінансами, а також ідентифікувати потенційні проблеми і можливості для поліпшення. Процес діагностики включає оцінку фінансової звітності, аналіз діяльності, зворотний зв'язок від зацікавлених сторін, а також використання різноманітних аналітичних інструментів, що дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно фінансові ресурси використовуються для досягнення цілей суб'єктів господарювання. Цей процес є невід'ємною частиною стратегічного управління, який сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності на ринку (рис.1).

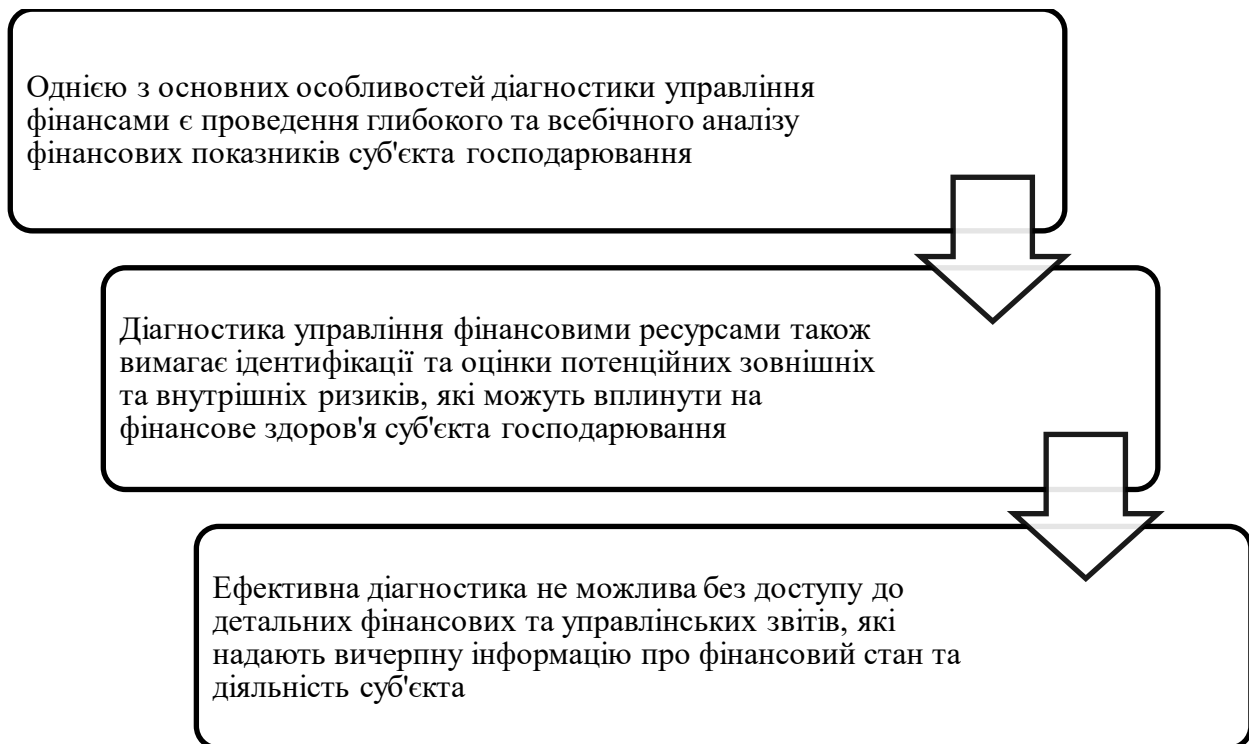
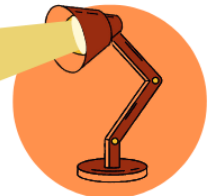


Рис. 1 Особливості діагностики управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання

*Сформовано авторами*

Війна в Україні суттєво вплинула на систему управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання, зокрема через збільшення фінансової невизначеності та ризиків. Постійні зміни в економічному та політичному середовищі вимагають від суб'єктів господарювання швидкої адаптації їхніх фінансових стратегій для забезпечення виживання та підтримки ліквідності. Необхідність у забезпеченні оперативного реагування на фінансові виклики, такі як втрата активів, перебої в ланцюгах поставок, та зміни у попиті, змусила багато суб'єктів переосмислити та модернізувати свої підходи до ризик-менеджменту та фінансового планування. Військові дії також акцентували





увагу на необхідності створення ефективних механізмів для оперативного моніторингу фінансових потоків та управління непередбаченими витратами, що стало вирішальним для підтримки стабільності та розвитку суб'єктів господарювання в умовах кризи.

Зниження кількості суб'єктів господарювання в Україні за останні роки, зумовлене повномасштабним вторгненням, має кілька вирішальних причин. По-перше, безпосередні воєнні дії призвели до фізичного знищення виробничих потужностей, інфраструктури, а також до значних перерв у ланцюгах поставок, що критично позначилося на здатності підприємств функціонувати та виконувати свої зобов'язання. Це спричинило вимушену зупинку або навіть закриття багатьох підприємств, особливо в регіонах, що постраждали від активних бойових дій. Крім того, значна частина бізнесу зіткнулася з проблемами виживання через втрату внутрішнього та зовнішнього ринків, що вплинуло на оборотні кошти та здатність підтримувати економічну активність (рис.2).

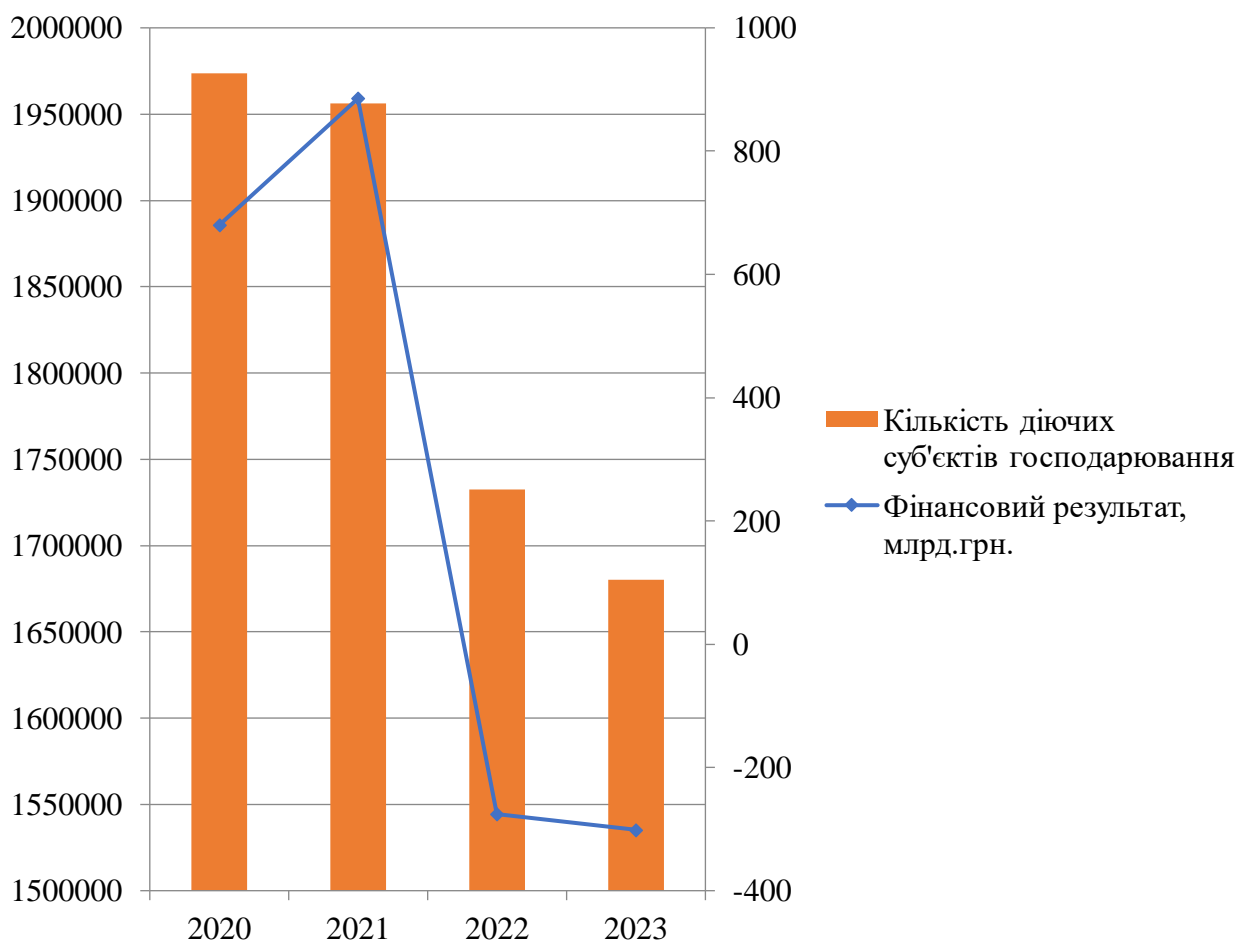
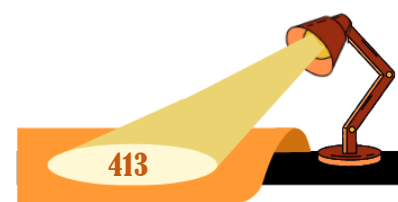


Рис. 2 Динаміка зміни у фінансових результатах діяльності суб'єктів господарювання України [12]



Погіршення фінансових результатів суб'єктів господарювання також стало наслідком цілої низки факторів, викликаних воєнним станом. Зокрема, зростання витрат на безпеку, репарацію пошкоджених активів, а також необхідність переорієнтації виробництва під нові умови зумовили збільшення оперативних витрат, що не завжди можна було компенсувати через доходи. Водночас, зростання інфляції, девальвація національної валюти, та зменшення попиту внутрішнього споживача вплинули на зменшення прибутковості. В результаті, без можливості ефективно управляти фінансовими ризиками та адаптуватися до швидко змінних умов, багато суб'єктів господарювання змушені були скорочувати свою діяльність або повністю виходити з бізнесу.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що діагностика системи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання має надзвичайно важливе значення, адже вона дозволяє оцінити ефективність існуючих механізмів фінансового управління та виявити потенційні ризики і слабкі місця в їх структурі. Через діагностику можна забезпечити своєчасне виявлення недоліків у фінансовій стратегії та оперативне втручання для їх усунення, що є ключовим для збереження стабільності та подальшого розвитку суб'єктів господарювання. Особливо це стає актуальним у періоди економічної невизначеності, коли стабільне фінансове управління може вирішити долю підприємства на ринку. Здатність адаптуватися до змінних умов господарювання та реагувати на фінансові кризи також визначається через якість системи управління фінансами. Діагностика дозволяє не тільки оцінити поточний стан фінансових ресурсів, але й визначити їхній потенціал щодо забезпечення довгострокових інвестиційних проектів та інновацій, що є критично важливим для забезпечення росту і розширення діяльності суб'єктів господарювання. Подібний аналіз допомагає також встановити оптимальні шляхи фінансування та інвестування, що можуть сприяти підвищенню загальної вартості підприємства. Крім того, систематична діагностика фінансового управління сприяє підвищенню прозорості та підзвітності суб'єктів господарювання перед акціонерами, інвесторами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. Вона надає важливу інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, знижуючи ризик фінансових порушень та зловживань, а також підвищує довіру до суб'єкта господарювання на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Подальші дослідження міжнародних практик у сфері управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання мають велике значення для удосконалення національних підходів. Зокрема, аналіз успішних міжнародних моделей і стратегій може надати цінні вказівки щодо оптимізації фінансових операцій, розробки ризик-менеджменту та впровадження інноваційних фінансових інструментів. Така інформація може стати ключовою для формування ефективніших та конкурентоспроможних фінансових стратегій, що сприятимуть стійкості та розвитку суб'єктів господарювання в глобальному економічному середовищі.



**Література:**

1. Громова А.Є. Формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. Том 1. С. 74–77.
2. Абдуллаєва А. Є. Особливості здійснення стратегічного управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2020, № 1. С. 189 – 191
3. Бердар М. Стратегічне управління розвитком фінансових ресурсів промислових підприємств в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. №139. С. 18 – 21.
4. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент. Полтава : РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
5. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2020. № 2. – С. 156–159.
6. Даценко Г.В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. Т. 2. С. 162–165.
7. Волк І.Ф. Фінансові ресурси підприємства: економічна сутність та ефективність управління. Держава і регіони. 2016. №6. С.339 -342
8. Ачкасова Л. М. Аспекти управління фінансовими потоками в логістиці. Економіка транспортного комплексу. 2018. Вип. 31. С. 110–121.
9. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. Фінанси України. 2018. № 3. С. 12-18.
10. Левків Г., Мельник, Н., & Куп'як, Н. Маркетинг менеджмент для агропромислових підприємств в контексті виходу на міжнародні ринки: загрози нового часу. Економіка та суспільство, 2024, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-15>
11. Hobela, V., Podra, O., Batyuk, B., Levkiv, H., & Hynda, O. The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 2022, 347–356.
12. Державна служба статистики, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

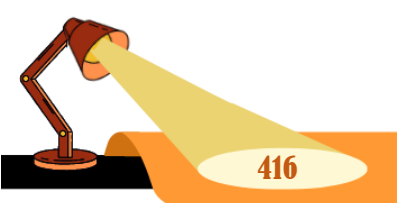
**References:**

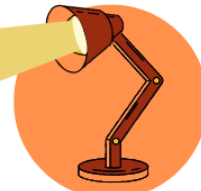
1. Hromova, A. Y. (2017). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva [Formation of the mechanism for managing financial resources of an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (1), pp. 74–77. [in Ukrainian].
2. Abdullaieva, A. Y. (2020). Osoblyvosti zdiisnennia stratehichnoho upravlinnia finansovymy resursamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of strategic management of financial resources at domestic enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (1), pp. 189–191. [in Ukrainian].
3. Berdar, M. (2015). Stratehichne upravlinnia rozvytkom finansovykh resursiv promyslovykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Strategic management of financial resources development in industrial enterprises under modern conditions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, (139), pp. 18–21. [in Ukrainian].
4. Aranchii, V. I., Tomilin, O. O., Dorohan-Pysarenko, L. O. (2021). Finansovy menedzhment [Financial Management]. Poltava: RVV PDAU. p. 300. [in Ukrainian].
5. Aranchii, V. I., Zoria, O. P. (2020). Finansova stratehiia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial strategy in the enterprise management system]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, (2), pp. 156–159. [in Ukrainian].
6. Datsenko, G. V. (2019). Teoretychni aspekty formuvannia finansovoi stratehii v systemi rehuliuвання diialnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of financial strategy formation in the enterprise activity regulation system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (5)(2), pp. 162–165. [in Ukrainian].





7. Volk, I. F. (2016). Finansovi resursy pidpriemstva: ekonomichna sutnist ta efektyvnist upravlinnia [Financial resources of the enterprise: economic essence and management efficiency]. *Derzhava i rehiony*, (6), pp. 339–342. [in Ukrainian].
8. Achkasova, L. M. (2018). Aspekty upravlinnia finansovymy potokamy v lohistytsi [Aspects of financial flows management in logistics]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (31), pp. 110–121. [in Ukrainian].
9. Dikan, L. V. (2018). Stratehichne upravlinnia finansovymy resursamy promyslovoho pidpriemstva [Strategic management of the financial resources of an industrial enterprise]. *Finansy Ukrainy*, (3), pp. 12–18. [in Ukrainian].
10. Levkiv, H., Melnyk, N., & Kup'yak, N. (2024). Marketynh menedzhment dlia ahro-promyslovykh pidpriemstv v konteksti vykhodu na mizhnarodni rynky: zahrozy novoho chasu [Marketing management for agro-industrial enterprises in the context of entering international markets: threats of the new era]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61), pp. 15. [in Ukrainian].
11. Hobela, V., Podra, O., Batyuk, B., Levkiv, H., & Hynda, O. (2022). The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 347–356. [in English].
12. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].





УДК 338.48:331.108

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-417-424](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-417-424)

**Борисова-Ярига Аліна Миколаївна** аспірантка 4 курсу кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-0727-5889>

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ МИКОЛАЇВЩИНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Анотація.** Ця стаття присвячена оцінюванню ефективності управління людським потенціалом у туристичній галузі Миколаївського регіону, де туристичний сектор відіграє важливу роль у розвитку місцевої економіки та створенні нових робочих місць. У статті розглянуто основні проблеми, з якими стикається туристична галузь Миколаївщини, включаючи сезонність зайнятості, відтік молодих фахівців, обмежене фінансування та недостатню співпрацю з місцевими освітніми закладами. Окрему увагу приділено наслідкам післявоєнного відновлення, що потребує додаткових ресурсів для забезпечення сталого розвитку. На основі аналізу сучасної літератури визначено ключові напрямки, що стосуються професійного розвитку працівників, впровадження інноваційних технологій, створення гнучких умов зайнятості та співпраці з освітніми установами для підготовки фахівців. Також запропоновано практичні рекомендації для вдосконалення управлінських підходів, які можуть підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток туристичного сектору в регіоні. У роботі наголошується на важливості стратегічного підходу до управління людським потенціалом, орієнтованого на інвестування в професійний розвиток і постійне підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження програм навчання та тренінгів для працівників туристичної галузі сприяє покращенню обслуговування клієнтів, що підвищує загальну привабливість Миколаївщини як туристичного регіону. Стаття також акцентує на впровадженні цифрових інструментів, таких як CRM-системи та мобільні додатки, для оптимізації робочих процесів та покращення управління замовленнями і взаємодії з клієнтами. Використання інноваційних технологій забезпечить ефективніше обслуговування туристів і дозволить персоналу зосередитися на виконанні більш стратегічних завдань. Крім того, впровадження гнучких умов праці, зокрема часткової та тимчасової зайнятості, допоможе пом'якшити наслідки сезонності, забезпечуючи стабільність зайнятості і зменшуючи плинність кадрів. У статті представлені





перспективні рішення щодо розширення екологічного та сталого туризму в регіоні, що сприятиме збереженню природних ресурсів і розвитку нових туристичних напрямків, які приваблюють сучасних екологічно свідомих мандрівників.

**Ключові слова:** управління людським потенціалом, туристична галузь, Миколаївщина, професійний розвиток, інноваційні технології, гнучкі умови праці, екологічний туризм, сталий розвиток, відновлення після конфлікту, конкурентоспроможність.

**Borysova-Yaryha Alina Mykolaivna** a 4th-year Ph.D. student at the Department of Public Administration and International Economics, Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University, <https://orcid.org/0000-0002-0727-5889>

### **ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT IN THE TOURISM INDUSTRY OF MYKOLAIV REGION: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

**Abstract.** This article is dedicated to assessing the effectiveness of human potential management in the tourism industry of the Mykolaiv region, where the tourism sector plays a significant role in local economic development and the creation of new jobs. The article examines the primary challenges faced by the tourism industry in Mykolaiv, including seasonal employment fluctuations, the outflow of young professionals, limited funding, and insufficient collaboration with local educational institutions. Special attention is given to the impact of post-war recovery, which requires additional resources to ensure sustainable development. Based on an analysis of contemporary literature, key directions have been identified concerning professional development for employees, the introduction of innovative technologies, the creation of flexible employment conditions, and cooperation with educational institutions for training specialists. Practical recommendations are also proposed to improve management approaches, which can enhance competitiveness and ensure the sustainable development of the tourism sector in the region. The study emphasizes the importance of a strategic approach to human resource management focused on investment in professional growth and ongoing skills development for personnel. The implementation of training programs and workshops for tourism industry workers contributes to improved customer service, enhancing Mykolaiv's overall appeal as a tourist destination. The article also highlights the introduction of digital tools, such as CRM systems and mobile applications, to optimize workflows and improve order management and customer interaction. The use of innovative technologies will ensure more efficient tourist service and enable personnel to focus on more strategic tasks. Additionally, the implementation of flexible working conditions, particularly part-time and temporary employment, will help mitigate the





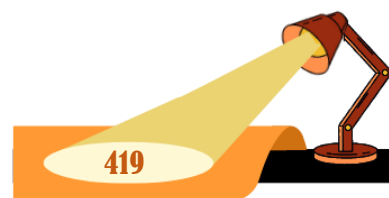
effects of seasonality, ensuring employment stability and reducing staff turnover. The article presents forward-looking solutions for expanding eco-friendly and sustainable tourism in the region, contributing to the conservation of natural resources and the development of new tourist destinations that attract modern, environmentally conscious travelers.

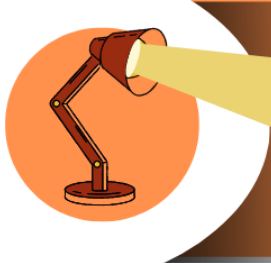
**Keywords:** human potential management, tourism industry, Mykolaiv region, professional development, innovative technologies, flexible employment conditions, eco-tourism, sustainable development, post-conflict recovery, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Туристична галузь Миколаївщини відіграє значну роль у регіональному розвитку, але стикається з низкою проблем, які впливають на її ефективність та конкурентоспроможність. Основні виклики включають обмежене фінансування, сезонність роботи, відтік молодих фахівців, недостатню співпрацю з місцевими освітніми закладами та нестачу спеціалізованих програм для розвитку людського капіталу. Крім того, низький рівень обізнаності про інноваційні та екологічні практики ускладнює адаптацію галузі до сучасних стандартів сталого туризму. У післявоєнний період актуальність проблеми посилюється через необхідність відновлення туристичної інфраструктури та створення умов для безпечного відпочинку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження управління людським потенціалом у туристичній галузі підкреслюють важливість інноваційних підходів і залучення сучасних технологій для підвищення ефективності обслуговування. У роботах [1, 2, 5] обговорюється необхідність впровадження програм професійного розвитку для працівників туристичної сфери, що особливо актуально для регіонів із нестабільною економічною ситуацією. Наприклад, [4] звертає увагу на застосування цифрових технологій у сфері туризму, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та покращити якість надання послуг. Особливу увагу приділено Миколаївській області, де туристична галузь зазнала значних змін у післявоєнний період. Відповідно до досліджень, проведених на території Миколаївщини, основні проблеми в цій сфері включають відтік молодих кадрів та нестачу фінансування на розвиток інфраструктури [6]. Інші автори [7, 9] відзначають сезонність туризму в регіоні як один із визначальних факторів, що впливає на стабільність зайнятості. Крім того, роботи [10, 12] підкреслюють необхідність впровадження програм адаптації та мотивації персоналу для подолання цих викликів. У контексті відновлення туристичної галузі після військових дій Курепін та ін. у своїх дослідженнях [11, 14] описують практичні заходи, спрямовані на відбудову туристичної інфраструктури Миколаївщини, а також на розвиток екологічного туризму, що сприяє сталому використанню природних ресурсів та створює нові можливості для залучення туристів.

**Мета статті:** дослідити та оцінити рівень ефективності управління людським потенціалом у туристичній галузі Миколаївщини, виявити ключові





проблеми та розробити практичні рекомендації для покращення управлінських підходів.

**Задачі статті:**

1. Проаналізувати теоретичні основи управління людським потенціалом у туристичній галузі.
2. Оцінити сучасний стан та рівень управління людським потенціалом у туристичній сфері Миколаївщини.
3. Визначити основні проблеми та виклики в управлінні людськими ресурсами туристичної галузі регіону.
4. Запропонувати шляхи вдосконалення управлінських підходів для підвищення ефективності використання людського потенціалу в умовах розвитку туризму.
5. Розробити практичні рекомендації щодо розвитку людських ресурсів у туристичній галузі регіону.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз теоретичних основ управління людським потенціалом у туристичній галузі потребує розгляду основних концепцій, підходів та методів, які визначають ефективне використання людських ресурсів у цій сфері. Управління людським потенціалом у туризмі базується на принципах стратегічного управління, орієнтації на якість послуг і постійний розвиток компетенцій персоналу, що забезпечують стійке функціонування та розвиток туристичних організацій.

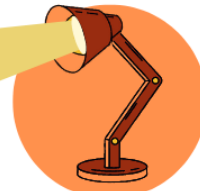
Розглянемо основні аспекти теоретичних основ управління людським потенціалом у туризмі [3, 5, 6, 7].

*Концепція людського потенціалу та його розвиток.* У сучасній літературі людський потенціал розглядається як сукупність знань, навичок, компетенцій та мотивації працівників, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. У туризмі ця концепція особливо важлива, оскільки якість обслуговування, інноваційність підходів і здатність адаптуватися до змін попиту прямо залежать від рівня кваліфікації та розвитку персоналу.

*Теорії мотивації та їх застосування.* Для підвищення ефективності праці важливо враховувати різні теорії мотивації (наприклад, теорія Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікувань Врума). У туристичній сфері мотивування персоналу з урахуванням специфічних умов праці (сезонність, інтенсивний графік) є ключовим для забезпечення якості послуг і утримання кваліфікованих працівників.

*Підходи до розвитку компетенцій.* Туристична галузь потребує висококваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечувати клієнтоорієнтованість і швидко реагувати на потреби ринку. Теоретично обґрунтовано використання програм навчання та розвитку, що включають тренінги, воркшопи, стажування та інші методи підвищення кваліфікації, адаптовані до специфіки туристичних послуг.





*Управління знаннями та корпоративна культура.* Сучасна теорія управління людськими ресурсами підкреслює важливість створення корпоративної культури, яка сприяє обміну знаннями, інноваціям і командній роботі. У контексті туристичної сфери, розвиток культури обслуговування клієнтів і створення дружньої атмосфери в колективі є критичними для забезпечення позитивного досвіду відвідувачів.

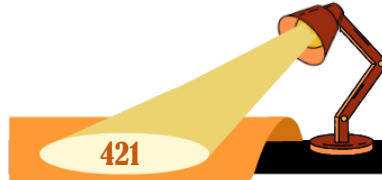
*Організаційний клімат та адаптація персоналу.* Теоретичні основи також охоплюють адаптацію працівників до специфічних умов роботи в туризмі, що сприяє зниженню стресу та підвищенню лояльності. Розробка програм адаптації та підтримки дозволяє підвищити залученість і продуктивність працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність управління людським потенціалом.

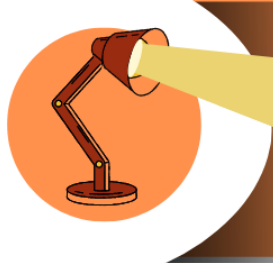
Загалом, управління людським потенціалом у туристичній галузі є комплексним процесом, який поєднує класичні теорії мотивації та розвитку персоналу зі специфічними підходами, адаптованими до динамічних умов туристичного ринку. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє забезпеченню високих стандартів обслуговування, конкурентоспроможності туристичних підприємств та задоволенню вимог клієнтів. У таблиці 1 представимо оцінку сучасного стану та рівня управління людським потенціалом у туристичній сфері Миколаївщини.

Таблиця 1.

**Оцінка сучасного стану та рівня управління людським потенціалом у туристичній сфері Миколаївщини**

Ключові аспекти	Стан	Проблеми	Можливості для покращення
1	2	3	4
Інвестиції в розвиток персоналу	Низький рівень інвестицій у професійний розвиток через обмеженість фінансування [9, С. 152–154].	Недостатнє фінансування призводить до обмеження можливостей для навчання та підвищення кваліфікації кадрів, що знижує якість обслуговування.	Залучення міжнародних грантів та інвестицій для фінансування програм навчання персоналу.
Сезонність роботи	Значна сезонність у діяльності, що впливає на стабільність зайнятості [10, С. 49–51].	Залежність від туристичних сезонів ускладнює підтримку постійної зайнятості та утримання кваліфікованих кадрів у міжсезоння.	Розробка програм для підвищення гнучкості зайнятості, таких як тимчасове працевлаштування та розвиток міжсезонних туристичних послуг.
Залучення молодих фахівців	Низький інтерес молоді через обмежені можливості кар'єрного зростання та зарплатню [11, С. 47–49].	Молоді фахівці надають перевагу іншим регіонам з більш розвинутою інфраструктурою та вищими заробітними платами, що спричиняє нестачу кадрів у регіоні.	Створення програм стажування та практики у співпраці з навчальними закладами, забезпечення умов для професійного зростання і соціальних пільг.





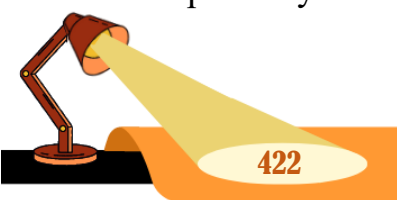
Продовження таблиці 1

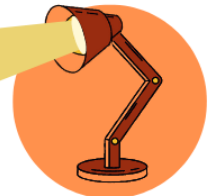
1	2	3	4
<b>Використання інноваційних технологій</b>	Впровадження штучного інтелекту та цифрових рішень для оптимізації обслуговування та підвищення якості послуг [4, С. 211–212].	Відсутність достатнього досвіду та кадрів для впровадження та підтримки цифрових рішень, що обмежує швидкість інновацій.	Залучення експертів для навчання персоналу, підвищення кваліфікації у сфері сучасних технологій та цифрових рішень у туризмі.
<b>Відновлення післявоєнної інфраструктури</b>	Підвищений інтерес до відновлення туристичної інфраструктури у післявоєнний період, можливості для розвитку та розширення сфери послуг [13, С. 21–23].	Значні пошкодження інфраструктури потребують додаткових фінансових ресурсів, а також витрат на навчання та підготовку нових працівників для роботи в оновлених умовах.	Співпраця з міжнародними організаціями та урядові програми, спрямовані на фінансування відновлення туризму, розширення ринку праці у регіоні.
<b>Утримання кадрів</b>	Нестабільність зайнятості через сезонність та низьку заробітну плату спричиняє високу плинність кадрів.	Висока плинність персоналу знижує якість обслуговування та заважає формуванню стабільних команд, орієнтованих на довгостроковий розвиток.	Розробка програм мотивації, підвищення заробітної плати та соціальних гарантій, зокрема для фахівців, які працюють у міжсезонний період.
<b>Кадрова безпека та психологічна підтримка</b>	Потреба у підтримці персоналу через стресові умови роботи, пов'язані з післявоєнною відбудовою [7, С. 55–57].	Відсутність програм психологічної підтримки може призводити до вигорання співробітників, що знижує їхню продуктивність та задоволеність роботою.	Впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів та коучингу для персоналу, особливо тих, хто працює у важких та напружених умовах.
<b>Підготовка та перепідготовка кадрів</b>	Відсутність систематичної перепідготовки кадрів через обмежені можливості для навчання [12, С. 362–366].	Недостатня кількість кваліфікованих працівників з необхідними навичками в умовах відновлення туризму після воєнного періоду.	Організація програм підвищення кваліфікації, зокрема у співпраці з навчальними закладами та через державні програми.

Джерело розроблено автором на основі [1, С. 203], [3], [4, С. 211–212], [7, С. 55–57], [9, С. 152–154], [10, С. 49–51], [11, С. 47–49], [12, С. 362–366], [13, С. 21–23].

Основні проблеми та виклики в управлінні людськими ресурсами туристичної галузі Миколаївського регіону можна визначити за кількома ключовими напрямками:

1. *Сезонність роботи.* Туристичний сектор Миколаївщини має сезонний характер, що створює нестабільність зайнятості для працівників. Підприємства часто стикаються з необхідністю звільнення або переведення персоналу на неповний робочий день у періоди зниженого туристичного





потокі. Це ускладнює утримання кваліфікованих кадрів і знижує мотивацію працівників, адже вони не мають гарантій постійної роботи.

2. *Відтік молодих фахівців.* Молоді спеціалісти часто залишають регіон у пошуках кращих кар'єрних можливостей, вищих заробітних плат і стабільніших умов праці в інших містах або навіть за кордоном. Це обмежує туристичну галузь у можливостях оновлення кадрів та уповільнює процес інтеграції сучасних технологій і методів управління у сферу.

3. *Недостатнє фінансування професійного розвитку.* Багато туристичних підприємств регіону мають обмежені бюджети, що ускладнює інвестування у навчання, тренінги та підвищення кваліфікації співробітників. Це призводить до того, що персонал не завжди знайомий з сучасними стандартами обслуговування, інноваційними підходами до роботи з клієнтами та новими технологіями, які могли б покращити якість сервісу.

4. *Відсутність спеціалізованих програм для розвитку людського капіталу в туризмі.* У Миколаївському регіоні бракує спеціалізованих програм підтримки та розвитку людського капіталу саме для туристичної сфери. Відсутність місцевих ініціатив для розвитку управлінських навичок, маркетингу, екологічного туризму тощо обмежує професійні перспективи працівників і підприємців галузі.

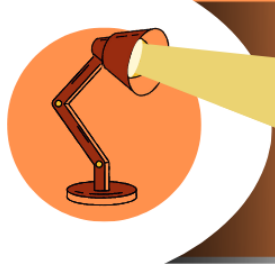
5. *Низький рівень знань про екологічні та інноваційні практики.* У багатьох випадках підприємства не впроваджують екологічні стандарти та інноваційні практики, що стають все більш важливими в умовах світових екологічних тенденцій. Через відсутність обізнаності про сталий розвиток та недостатню підтримку в реалізації відповідних ініціатив, туристичні підприємства Миколаївщини можуть втрачати конкурентні переваги.

6. *Недостатня співпраця з місцевими освітніми закладами.* Співпраця з університетами та професійно-технічними закладами могла б допомогти залучати молодих фахівців та забезпечувати стажування в туристичних компаніях. Проте в регіоні відсутні систематизовані програми, що об'єднували б туристичний бізнес та заклади освіти для підготовки кадрів, які відповідають сучасним потребам індустрії.

7. *Виклики безпеки через воєнний стан.* В умовах нестабільної ситуації у країні туристична галузь Миколаївщини стикається з ризиками безпеки, які впливають як на залучення туристів, так і на забезпечення робочих місць для працівників. Це вимагає додаткових заходів щодо навчання персоналу на тему безпеки, що не завжди є доступним через брак ресурсів.

Ці проблеми та виклики потребують системного підходу та об'єднання зусиль державних і місцевих органів, підприємств та освітніх закладів для розвитку ефективного управління людськими ресурсами в туристичній галузі Миколаївського регіону. Практичні рекомендації щодо розвитку людських ресурсів у туристичній галузі Миколаївського регіону можна розробити на основі аналізу основних викликів і потреб регіону. Представимо їх у таблиці 2.



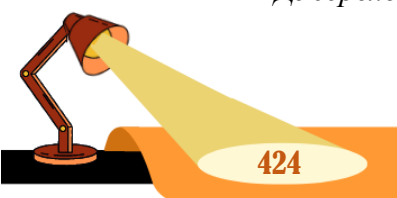


Таблиця 2.

Практичні рекомендації щодо розвитку людських ресурсів у туристичній галузі Миколаївського регіону

Рекомендація	Опис	Очікуваний результат	Приклади практичної реалізації
<b>Інвестиції в професійний розвиток та підвищення кваліфікації</b>	Регулярне навчання і підвищення кваліфікації працівників з акцентом на іноземні мови, маркетинг та техніки ефективної комунікації з клієнтами. Це сприяє розвитку навичок, необхідних для обслуговування клієнтів на високому рівні.	Підвищення якості обслуговування, зростання задоволеності туристів, зміцнення репутації регіону як привабливого туристичного місця.	Проведення курсів для гідів та екскурсолодів у співпраці з освітніми закладами, організація регулярних тренінгів на базі туристичних компаній.
<b>Створення гнучких умов зайнятості</b>	Розробка гнучких контрактів та режимів роботи (часткова зайнятість, тимчасова зайнятість), що дозволяє уникати масових звільнень у міжсезоння. Це також включає запровадження короткострокових контрактів з працівниками на період пікових навантажень.	Підвищення стабільності зайнятості, зменшення плинності кадрів, збереження кваліфікованих кадрів у міжсезоння.	Розробка графіків роботи з можливістю сезонного або часткового працевлаштування, створення бази тимчасових працівників для покриття навантаження у пік сезону.
<b>Співпраця з освітніми закладами для стажування і практики</b>	Запровадження програм стажування та практики для студентів у співпраці з місцевими університетами, що забезпечить студентам практичні навички, а компаніям — доступ до нових кваліфікованих кадрів. Це сприяє оновленню кадрів та забезпеченню актуальними навичками.	Підготовка кадрів, готових до роботи у сфері туризму, забезпечення молодими фахівцями, підвищення престижу роботи в регіоні.	Спільні програми стажування з освітніми установами, надання стипендій, програм наставництва, які надають студентам практичні знання і навички.
<b>Впровадження інноваційних технологій</b>	Використання мобільних додатків для бронювання, CRM-систем для управління клієнтами, що сприяє автоматизації обслуговування, звільняючи час працівників для виконання важливіших завдань. Впровадження таких рішень допоможе також забезпечити ефективний контроль над сервісом.	Оптимізація робочих процесів, покращення досвіду обслуговування, скорочення витрат часу на обробку рутинних завдань.	Впровадження цифрових рішень, таких як мобільні додатки, автоматизовані системи для управління замовленнями, бронюванням і зворотним зв'язком, використання аналітики для управління клієнтськими даними.

Джерело розроблено автором на основі [2], [3], [5], [8], [9], [15], [17], [18], [20].





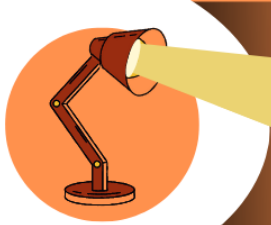
Ці рекомендації базуються на сучасних підходах до управління людським потенціалом, що можуть підвищити конкурентоспроможність та стійкість туристичної галузі Миколаївщини.

**Висновки.** Управління людськими ресурсами в туристичній галузі Миколаївського регіону має стратегічне значення для забезпечення її стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз літературних джерел показує, що основними проблемами є сезонність зайнятості, відтік молодих кадрів, обмежені можливості професійного розвитку та нестача інноваційних підходів. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на створення гнучких умов праці, впровадження інноваційних технологій, співпрацю з освітніми закладами для підготовки фахівців, а також підвищення інвестицій у професійне навчання. Виконання цих рекомендацій сприятиме стабілізації зайнятості, підвищенню якості обслуговування та розвитку туристичної сфери. Реалізація комплексного підходу до управління людським потенціалом дозволить покращити репутацію регіону як туристично привабливого місця.

Дослідження потенційних методів інтеграції сталого туризму в систему управління людськими ресурсами забезпечить довгострокову ефективність туристичної галузі.

#### **Література:**

1. Armstrong, M., & Taylor, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2014. 752 p.
2. Dessler, G. *Human Resource Management*. Boston: Pearson, 2016. 600 p.
3. Finch, J. *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Pearson Education Limited, 2019. 465 p.
4. Kurepin, V. M., Oliynyk, T. G. Use of artificial intelligence in tourist activities. Research and education in the global world: eurointegration processes during the wartime : Book of papers of the X International Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 10, 2024 / O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, TESOL-Ukraine. Kharkiv : O. M. Beketov NUUE, 2024. P. 211–212. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17943>.
5. Storey, J. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 2014. 342 p.
6. Бажал, Ю. М. Ресурсна економіка: концепція і теоретичні основи. Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2003. 254 с.
7. Герасименко, Л. П., Пушкар, М. С. Управління персоналом: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 317 с.
8. Дзюба, М. О. Відновлення сільського зеленого туризму: проблеми, шляхи вирішення // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 55–57. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17472>.
9. Іваненко, В. С. Перспективи розвитку екологічного туризму на Миколаївщині // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Миколаїв-с. Коблеве, 9 червня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 152–154. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11905>.



10. Корнієнко, Ю. О. Як переселенці можуть змінити туристичний імідж України // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 49–51. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17470>.

11. Курепін, В. М. Відновлення сфери агротуризму у післявоєнній відбудові сільських територій // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 47–49. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17468>.

12. Курепін, В. М. Відновлення туристичної галузі на прикладі Миколаївської області під час війни // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14-15 листопада 2023 р.). Ч. 1. Харків : НТУ «ХП», 2023. С. 362–366. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15924>.

13. Курепін, В. М. Вітчизняний туристичний бізнес: відновлення та адаптування у повоєнний період // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 21–23. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17461>.

14. Курепін, В. М. Розвиток сфери туризму на Миколаївщині під час воєнного стану // Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Умань, 30 жовтня 2023 р.). Умань : ВПЦ «Візаві», 2023. С. 181–185. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16084>.

15. Курепін, В. М. Туризм для осіб з інвалідністю: умови та відповідні послуги // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 322–323. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17480>.

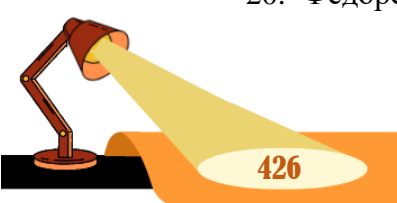
16. Курепін, В. М., Бацуровська, І. В. Еколого-економічний баланс на Кінбурні: обставини заповідної території довоєнного, воєнного та поствоєнного часу (in English). *Modern Economics*. 2023. № 42(2023). С. 62–69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-09). URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17040>.

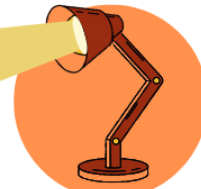
17. Курепін, В. М., Іваненко, В. С. Туризм під час воєнного стану: організація безпечного відпочинку // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 37–39. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17467>.

18. Марцинюк, К. І. Туристичні подорожі: несприятливі фактори, захист // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 квітня 2024 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 53–55. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17471>.

19. Менеджмент людських ресурсів: навч. посібник / За ред. І. О. Бочарова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 436 с.

20. Федоренко, В. Г. Організація роботи з персоналом. Київ: Кондор, 2014. 298 с.





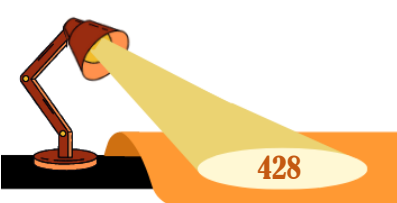
**References:**

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. 752 p.
2. Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Pearson. 600 p.
3. Finch, J. (2019). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Pearson Education Limited. 465 p.
4. Kurepin, V. M., & Oliynyk, T. G. (2024). Use of artificial intelligence in tourist activities. *Research and education in the global world: eurointegration processes during the wartime: Book of papers of the X International Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 10, 2024 / O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, TESOL-Ukraine*. Kharkiv: O. M. Beketov NUUE. P. 211–212. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17943>.
5. Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge. 342 p.
6. Bazhal, Yu. M. (2003). *Resursna ekonomika: kontseptsii i teoretychni osnovy* [Resource Economy: Concept and Theoretical Foundations]. Kyiv: Institute of Economic Research and Policy Consulting. 254 p. [in Ukrainian].
7. Herasymenko, L. P., & Pushkar, M. S. (2010). *Upravlinnia personalom: teoriia i praktyka* [Personnel Management: Theory and Practice]. Kyiv: Center for Educational Literature. 317 p. [in Ukrainian].
8. Dziuba, M. O. (2024). Vidnovlennia silskoho zelenoho turyzmu: problemy, shliakhy vyrishennia [Restoration of Rural Green Tourism: Problems and Solutions]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 55–57). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17472>. [in Ukrainian].
9. Ivanenko, V. S. (2022). Perspektyvy rozvytku ekolohichnoho turyzmu na Mykolaivshchyni [Prospects for the Development of Ecotourism in Mykolaiv Region]. In *Development of Territorial Communities: Legal, Economic, and Social Aspects: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Mykolaiv-Kobleva, June 9, 2022* (pp. 152–154). Mykolaiv: MNAU. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11905>. [in Ukrainian].
10. Korniienko, Yu. O. (2024). Yak pereselentsi mozhut zminyty turytychnyi imidzh Ukrainy [How Internally Displaced Persons Can Change Ukraine's Tourism Image]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 49–51). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17470>. [in Ukrainian].
11. Kurepin, V. M. (2024). Vidnovlennia sfery ahroturyzmu u pisliavoiennii vidbudovi silskykh terytorii [Restoration of Agritourism in Post-War Reconstruction of Rural Areas]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 47–49). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17468>. [in Ukrainian].
12. Kurepin, V. M. (2023). Vidnovlennia turytychnoi haluzi na prykladi Mykolaivskoi oblasti pid chas viiny [Restoration of the Tourism Sector Using the Example of Mykolaiv Region During the War]. In *Marketing and Organizational Mechanisms of Post-War Development in the Hospitality and Tourism Industry of Ukraine: Proceedings of the I All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 362–366). Kharkiv: NTU "KhPI". Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15924>. [in Ukrainian].





13. Kurepin, V. M., & Batsurovska, I. V. (2023). Ekoloho-ekonomichnyi balans na Kinburni: obstavyny zapovidnoi terytorii dovoiennoho, voiennoho ta postvoiennoho chasu [Ecological and Economic Balance on Kinburn Peninsula: Conditions of the Protected Area in Pre-War, Wartime, and Post-War Periods]. *Modern Economics*, 42(2023), 62–69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-09). Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17040>. [in Ukrainian].
14. Kurepin, V. M. (2024). Vitchyzniani turytychni biznes: vidnovlennia ta adaptatsiia u pislivoiennyi period [Domestic Tourism Business: Recovery and Adaptation in the Post-War Period]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 21–23). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17461>. [in Ukrainian].
15. Kurepin, V. M. (2023). Rozvytok sfery turyzmu na Mykolaivshchyni pid chas voiennoho stanu [Development of the Tourism Sector in Mykolaiv Region During Martial Law]. In *Strategic Perspectives of the Tourism and Hotel-Restaurant Industry in Ukraine: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 181–185). Uman: VPC "Vizavi". Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16084>. [in Ukrainian].
16. Kurepin, V. M. (2024). Turyzm dlia osib z invalidnistiu: umovy ta vidpovidni posluhy [Tourism for Persons with Disabilities: Conditions and Appropriate Services]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 322–323). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17480>. [in Ukrainian].
17. Kurepin, V. M., & Ivanenko, V. S. (2024). Turyzm pid chas voiennoho stanu: orhanizatsiia bezpechnoho vidpochynku [Tourism During Martial Law: Organization of Safe Recreation]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 37–39). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17467>. [in Ukrainian].
18. Martsiuniuk, K. I. (2024). Turytychni podorozhi: nespryiatlyvi faktory, zakhyst [Tourist Trips: Unfavorable Factors, Protection]. In *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 53–55). Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy. Available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17471>. [in Ukrainian].
19. *Menedzhment liudskykh resursiv: navchalnyi posibnyk* [Human Resource Management: Textbook] / ed. I. O. Bocharova. (2018). Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsa. 436 p. [in Ukrainian].
20. Fedorenko, V. G. (2014). *Orhanizatsiia roboty z personalom* [Organization of Work with Personnel]. Kyiv: Kondor. 298 p. [in Ukrainian].





УДК 38.05

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-429-440](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-429-440)

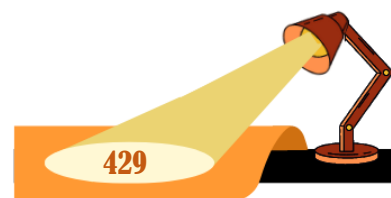
**Вергун Микола Анатолійович** аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, <https://orcid.org/0009-0008-9494-7786>

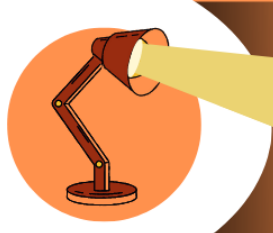
## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ПРОБЛЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІО-ГУМАНІТАРНОЇ БЕЗПЕКИ

**Анотація.** У статті проаналізовані теоретичні підходи до систематизації проблем забезпечення соціо-гуманітарної безпеки. Зазначено, що безпека - одна з найважливіших функцій держави. У той самий час кожна історична епоха виробляє власне уявлення про безпеку, що значною мірою визначається як зовнішніми чинниками, так і аксіологічними пріоритетами суспільства на конкретному етапі його розвитку. У сучасному суспільстві безпека виступає головною цінністю, на відміну від класичної сучасності, де такими виступали багатство, комфорт, справедливість, рівність. Так чи інакше, безпека не існує безвідносно до людини та її потреб, і це підкреслює соціо-гуманітарну сутність досліджуваного феномена. У числі пріоритетних напрямів зміцнення соціо-гуманітарної безпеки та цивілізованого розвитку країни знаходяться забезпечення міжнаціональної згоди, міжнаціонального миру, створення необхідних економічних, соціально-політичних, правових та соціокультурних умов для гармонійного поєднання національної самосвідомості та почуття приналежності до єдиної країни.

Проаналізувавши наявні підходи до проблеми забезпечення соціо-гуманітарної безпеки, ми переконуємося, що концепція соціо-гуманітарної безпеки дуже актуальна, свідченням чого є дискусії з цього питання і нові концепції. Незважаючи на відсутність єдиної думки про напрямки її розвитку та проблеми, ця концепція вже застосовується і знаходить відображення в політиці різних країн.

На нашу думку, соціо-гуманітарної безпека - це повний захист людини від фізичних та психологічних загроз, наявність умов для її щасливого життя та самореалізації. Дане визначення спирається на широкий підхід до розуміння соціо-гуманітарної безпеки, який є комплексним та потребує повного вирішення проблем у всіх сферах людської життєдіяльності. Пропонуємо розглядати соціо-гуманітарну безпеку, по-перше, як вищу ідею, до якої варто прагнути людству, щоб хоча б наступні покоління могли скористатися її плодами, по-друге, як якість загального поняття для всіх наявних видів безпеки. У центрі цього багатоскладового поняття знаходиться людина.





**Ключові слова:** публічне управління, соціо-гуманітарна безпека, національна безпека, цифровізація освіти, цифровізація культури, криза інтелектуальної культури.

**Verhun Mykola Anatoliyovych** graduate student of the Department of Public Management and Administration, Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav, <https://orcid.org/0009-0008-9494-7786>

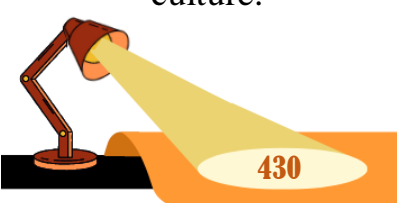
## **THEORETICAL APPROACHES TO SYSTEMATIZATION OF PROBLEMS OF PROVIDING SOCIO-HUMANITARIAN SECURITY**

**Abstract.** The article analyzes theoretical approaches to systematization of problems of ensuring socio-humanitarian security. Security is one of the most important functions of the state. At the same time, each historical era develops its own idea of security, which is largely determined by both external factors and axiological priorities of society at a specific stage of its development. In modern society, security is the main value, in contrast to classical modernity, where wealth, comfort, justice, equality were the main values. One way or another, security does not exist independently of man and his needs, and this emphasizes the socio-humanitarian essence of the phenomenon under study. Among the priority areas for strengthening socio-humanitarian security and civilized development of the country are ensuring interethnic harmony, interethnic peace, creating the necessary economic, socio-political, legal and socio-cultural conditions for a harmonious combination of national identity and a sense of belonging to a single country.

Having analyzed the existing approaches to the problem of ensuring socio-humanitarian security, we are convinced that the concept of socio-humanitarian security is very relevant, as evidenced by discussions on this issue and new concepts. Despite the lack of a common opinion about the directions of its development and problems, this concept is already being used and is reflected in the policies of different countries.

Socio-humanitarian security is the complete protection of a person from physical and psychological threats, the presence of conditions for his happy life and self-realization. This definition is based on a broad approach to understanding socio-humanitarian security, which is comprehensive and requires a complete solution to problems in all spheres of human life. We propose to consider socio-humanitarian security, firstly, as a higher idea to which humanity should strive, so that at least future generations can benefit from its fruits, and secondly, as a general concept for all existing types of security. At the center of this multi-component concept is a person.

**Keywords:** public administration, socio-humanitarian security, national security, digitalization of education, digitalization of culture, crisis of intellectual culture.





**Постановка проблеми.** Безпека - одна з найважливіших функцій держави. У той самий час кожна історична епоха виробляє власне уявлення про безпеку, що значною мірою визначається як зовнішніми чинниками, так і аксіологічними пріоритетами суспільства на конкретному етапі його розвитку. У сучасному суспільстві безпека виступає головною цінністю, на відміну від класичної сучасності, де такими виступали багатство, комфорт, справедливість, рівність. Так чи інакше, безпека не існує безвідносно до людини та її потреб, і це підкреслює соціо-гуманітарну сутність досліджуваного феномена.

Принципами забезпечення соціо-гуманітарної безпеки є: всеосяжність, що досягається завдяки узгодженій діяльності державних структур, неурядових організацій та окремих громадян; рівноправне партнерство всіх учасників єдиного та неподільного простору соціо-гуманітарної безпеки без роздільних ліній і без просторів з різними рівнями безпеки; солідарність, що виявляється в практичному вираженні конкретної гуманності, співчутті, інтернаціоналізму до скривджених та принижених; транспарентність, відкритість і прозорість будь-якої діяльності на користь безпеки людини, сім'ї та народу.

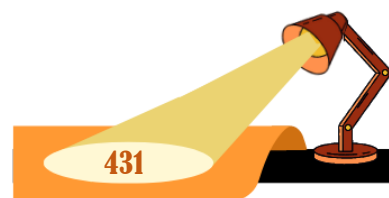
На сьогодні в умовах війни росії проти України посилюється роль соціо-гуманітарної безпеки в системі національної безпеки України. Тому на сьогодні виникло питання розгляду та систематизації проблем забезпечення соціо-гуманітарної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми соціо-гуманітарної безпеки як основи національної безпеки, механізми соціо-гуманітарної безпеки, аналізують несистемно політологи, економісти, соціологи, правознавців. У системі публічного управління ця проблема піднімається також, але дуже рідко, частіше аналізується проблема соціальної та гуманітарної безпеки України. Так, окреслені проблеми розглядаються наступними науковцями: М. Баюк, В. Бульба, С. Гнатюк, В. Горбулін, В. Деріга, В. Дзоз, С. Здіорук, А. Качинський, С. Кісельов, М. Кравченко, О. Крюков, О. Литвиненко, Г. Новицький, С. Овчаренко, М. Ожеван, Ю. Опалько, М. Орел, Н. Орлова, Б. Парахонський, О. Пархоменко-Куцевіл, П. Петровський, А. Помаза-Пономаренко, М. Розумний, Л. Сергієнко, Г. Ситник, В. Скуратівський, О. Степанко, В. Трощинський, І. Черничко, С та ін.

**Мета статті** – аналіз теоретичних підходів до систематизації проблем забезпечення соціо-гуманітарної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Соціо-гуманітарна безпека є істотним елементом глобалізації, що формує нові моделі світоустрою, вона перебуває в органічному взаємозв'язку з миротворчістю, світобудуванням, нової етикою, етичною безпекою, політичною етикою, етикою політичної відповідальності, міжнародною безпекою та ін.

Етика безпеки - складова та органічна частина концепції національної та соціо-гуманітарної безпеки. Формування цієї нової галузі етичного знання





відбувається під впливом тих викликів і загроз, з якими людство зустрілося на рубежі ХХ і ХХІ ст. Злам біполярного світу не призвів до зменшення та скорочення зовнішньополітичних загроз та небезпек, спектр яких у нових умовах став навіть ширшим та різноманітнішим. Зросла кількість і розширилася географія регіональних конфліктів, що вкрай негативно впливають як на регіональну, так і на глобальну безпеку. Повсюдно процвітає регіональні негативні настрої, які не тільки грубо спотворюють і деформують істинно національну ідею, але і розпалюють на міжетнічному, національному ґрунті осередки протистояння, включаючи і збройні зіткнення. Відбувається «розповзання» в планетарному масштабі зброї масового знищення, причому нерідко безконтрольно з боку відповідних органів світової спільноти. Виникає небезпека поширення технології подвійного призначення.

Катастрофічне погіршення екологічної ситуації як на глобальному, так і на регіональному та національному рівнях веде до забруднення навколишнього середовища, що губить все живе, безконтрольне, часом варварське розкрадання природних ресурсів, екологічні і технологічні катастрофи з великими людськими та матеріальними втратами. Збільшується розгул міжнародного тероризму в особі не просто окремих кримінальних груп, а спеціально сформованих організацій (у тому числі і «інтернаціональних») за явної відсутності з боку світової спільноти ефективних правових та організаційно-силових механізмів боротьби з цим злом.

Зростає міжнародна злочинність і збільшується поширення наркотиків. Внутрішніми загрозами є криміналізація різних сфер життя. У нинішньому бурхливому загальнопланетарному соціумі стрес перестав бути «надбанням» лише окремої людської особи. Нині в стані соціально-психологічного стресу, що затягнувся і набуває найрізноманітніших обрисів, перебувають не лише окремі верстви населення, соціальні та етнічні групи однієї якоїсь конкретної країни, а цілі держави і народи, а то й окремі регіональні багатодержавні простори.

Моральні проблеми безпеки знаходяться на стику загальнотеоретичної етики та різних «спеціалізованих» напрямів етичної думки - військової етики, політичної етики, біоетики та ін. В етиці безпеки можна виділити кілька аспектів, що мають методологічне, теоретичне та практичне значення.

По-перше, формування принципово нового «світоглядного вектора» особистості, включеної в забезпечення системи національної безпеки, об'єктивне сприйняття нових загальнопланетарних і національних реалій і тих корінних зовнішньо- та внутрішньополітичних змін, які відбулися після руйнування двополюсного конфронтаційного світу. Такий підхід включає також розгляд ідеї національної безпеки в прямій прив'язці до концепції стійкого розвитку, яка одержує дедалі більш наукове визнання, що виступає як її невід'ємна частина і одночасно умовою її реалізації.



По-друге, найважливішим аспектом етики безпеки є високий рівень політичної свідомості особистості військовослужбовця, що базується на нинішніх принципово змінених внутрішньо- і зовнішньополітичних реаліях. У цьому контексті військова професійна етика є сукупністю політичної культури військовослужбовця, його професійної майстерності і патріотичного військового обов'язку. Отже, деполітизація армії як одного з головних компонентів повинна включати заходи не тільки щодо недопущення аполітичності особового складу, але, перш за все, його виховання на рівні всіх нових досягнень суспільної думки. Це має знайти відображення у всіх конкретних напрямках форми, що проводиться - у реалізації концепції військового будівництва та правових засад функціонування Збройних Сил, у розробці системи та правових засад військової служби, її державної ідеології, у зміні системи підготовки кадрів, формуванні командирського та професійного корпусу, патріотичному вихованні всього особового складу.

По-третє, сучасна етика безпеки ставить у нову площину рішення низки суто морально-етичних проблем, серед яких пріоритетними є інтелектуальні та духовні засади способу мислення та поведінки, формування неагресивного типу особистості. Реформування ж збройних сил має починатися і закінчуватися з чіткого визначення в ньому ролі суб'єкта та об'єкта перетворень.

До найважливіших моральних проблем соціо-гуманітарної безпеки належить і етика міжнаціональних і міжетнічних відносин.

Деструктивний сепаратизм завдав наприкінці ХХ ст. найбільш нищівний і руйнівний удар по духовним цінностям багатьох народів. І висновки на майбутнє доводиться робити не на основі абстрактних міркувань, а під безпосереднім впливом пережитих соціальних бур і потрясінь. Тому одне з нагальних завдань - зміцнення правових і моральних опор цивілізованої співдружності, співрозвитку різних етносів як у рамках окремої держави, так і в загальнопланетарному масштабі.

При цьому необхідно враховувати: якщо деформації в моральній і політичній областях викликали етнокультурний «вибух», то етнічні проблеми стимулювали наростання відцентрових тенденцій у всіх сферах суспільного організму, де досить часто на місце старого зла приходять не добро, а нове зло. Коли, наприклад, етнополітичний тоталітаризм змінюється етнократичним етатизмом, то від цього для і без того обтяженого соціальними протиріччями суспільства аж ніяк не зменшується кількість складних проблем.

У числі пріоритетних напрямів зміцнення соціо-гуманітарної безпеки та цивілізованого розвитку країни знаходяться забезпечення міжнаціональної згоди, міжнаціонального миру, створення необхідних економічних, соціально-політичних, правових та соціокультурних умов для гармонійного поєднання національної самосвідомості та почуття приналежності до єдиної багатонаціональної країни. Етнічне різноманіття - не брак нашого суспільства, а





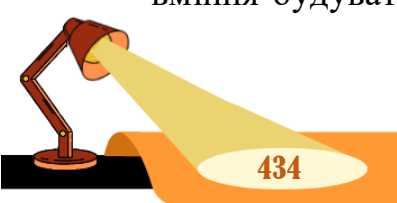
соціально-історична своєрідність і духовне багатство. Особливості ж національного характеру - не якісь «складності в національному будівництві», а реальний факт національно-етнічного багатозвіття, що вимагає до себе не менш уважного і чуйного ставлення. І зміцнення державності, що скріплює етнічне різноманіття загальнодержавними цінностями і інтересами, є однією з найважливіших передумов збереження та розвитку єдиної та неподільної багатонаціональної держави, розквіту культури та духовності всіх суб'єктів, що входять до неї. Так етика міжнаціональних, міжетнічних відносин стає невід'ємною складовою етики соціо-гуманітарної безпеки.

В етиці безпеки як моральному ідеалі життя людини, відображається широкий спектр моральних проблем морально-етичної регуляції особистості в умовах безлічі як відкритих, так і зовні нібито невидимих, але загроз і небезпек, які щоразу «раптово», «несподівано» виявляються: моральне зобов'язання та самовизначення особистості, зіткнення добра зі злом, гуманізму з антилюдяністю, великодушності з примітивно-військовою непоступливістю, толерантності зі злобною нетерпимістю, об'єктивно-критичне, творчо-орієнтоване ставлення до духовних і моральних цінностей з безоглядним раціоналізмом, протистояння гуманістичного миролюбства і концепції суспільного миру, згоди з соціальною ворожнечею та конфронтацією. Нерідко проявляється химерне переплетення політичного плюралізму з етичним плюралізмом, коли не тільки різноманітні морально-політичні ідеї, але навіть загальнолюдські моральні цінності набувають різного суб'єктивно політизованого поведінкового забарвлення.

Проявом глибинної кризи суспільної свідомості стала своєрідна «етична міграція» коли, виходячи з кон'юнктурних міркувань, політики різного масштабу із завжди завищеним рівнем політичних амбіцій або змінюють свої морально-етичні орієнтири (у суспільстві в цілому та в міжособистісному спілкуванні, зокрема), або формують систему моральної непослідовності. А це теж одна з загроз безпеці – загроз духовно-моральної, інтелектуальної стабільності суспільства, консолідації здорових сил навколо творчих ідей та практичних дій усіх інститутів держави.

Так смута у сфері моральності, ідей та ідеалів стає благодатним поживним ґрунтом для підвищення «вибухового» конфронтаційного потенціалу суспільства, наростання в ньому ідеологічної та соціально-етнічної нетерпимості, неприкритої ворожості та агресивності, прояви різних форм духовного та фізичного насилля.

Етика соціо-гуманітарної безпеки характеризується миротворчим потенціалом країни, що зміцнився. Формування миролюбності, культури миру, шанобливого ставлення до інтелектуальних, культурних цінностей всіх народів, ефективного протистояння будь-яким проявам філософії насильства, вміння будувати добросусідські відносини з іншими країнами на принципах





рівноправності, незалежності, суверенітету, свободи історичного вибору - без цього немислима сучасна морально-етична концепція соціо-гуманітарної безпеки.

Крім того, проблема забезпечення соціо-гуманітарної безпеки полягає у наступному:

а) відсутність фізичних загроз, тобто можливості загинути або отримати каліцтво (протипіхотні міни, вуличне насильство, репресії та ін.);

б) відсутність соціально-економічних загроз (бідність, безробіття, розшарування суспільства та ін);

в) відсутність стихійних лих, щоб природні явища не переростали в соціальні катастрофи;

г) наявність у державі справедливих законів, їх неухильне дотримання та мирне вирішення спорів. Цей погляд знайшов свій відбиток у концепції великої гуманітарної безпеки HUGE (human, gender and ecological security), висунутої латиноамериканськими вченими [1].

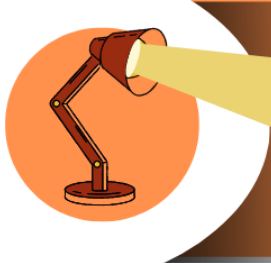
Важливою проблемою у формуванні та забезпеченні соціо-гуманітарної безпеки є цифровізація культури та освіти.

Активне поширення цифрової культури, безсумнівно здійснює активний та зростаючий вплив на соціальні процеси в усіх галузях людського життя. Зазначимо, що характер цього впливу має дуже суперечливий характер. З одного боку, розвиток цифрових технологій оцінюється як прогресивний крок до відкритого, глобального суспільства, що спирається на спільність цілей та цінностей. З іншого боку, має місце критика процесів цифровізації, що ведуть до маніпуляцій свідомістю, втрати людиною свого «Я», кризи ідентичності.

Визначаючи позитивний потенціал цифровізації, відзначимо, що цифрові технології пропонують безліч варіантів під час проектування освітніх процесів. При цьому освітній простір, що формується цифровізацією, має риси універсальності. Різноманітність неформальних пропозицій та можливість їх використання в освіті нині є колосальною. Поєднання віртуального та реального компонентів навчання дозволяє викладачам передавати знання і безпосередньо, і опосередковано [2]. Відмінною особливістю такого підходу є те, що можна скористатися перевагами цих методів та уникнути їх недоліків. При цифровому посередництві (відео, слайди, моделювання тощо) учні мають велику міру свободи, що, наприклад, дозволяє у процесі презентаційних заходів обмінюватися ролями з іншими учнями і з викладачем.

Цифровізація формує індивідуальні освітні середовища, куди можуть входити платформи Інтернету, які дозволяють індивідуально керувати навчальним контентом і особисто створювати свого роду віртуальний стіл. Цифровізація освіти дозволяє збагачувати реальні навчальні ситуації цифровими даними. Позитивне значення для становлення значимих якостей особистості сучасного професіонала мають формати навчання за допомогою





цифрових ігор, які починають використовуватись у професійній освіті [3]. Ігрові симуляції дозволяють відтворювати на навчальних заняттях ситуації із реального життя відповідно до профілю навчання.

Звичайно ж, цифрові технології, впроваджені в навчальний процес, дозволяють виробляти навички ефективного пошуку та обробки інформації, нових форм «віддаленої» комунікації, візуалізації речей і процесів, що досліджуються.

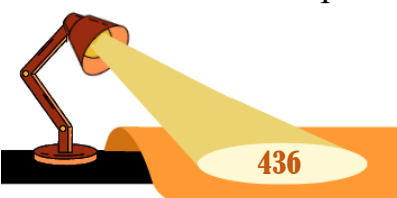
Реалії сучасного освітнього процесу такі, що основною рисою освіти є її глобальність, обумовлена інтеграційними процесами, які відбуваються у світі, і взаємодія держав у різних сферах життя суспільства. Таким чином, освіта поступово з національних пріоритетів розвинених країн перетворюється на світові пріоритети.

Впровадження технологій у різних сферах життя суспільства завжди супроводжується змінами, оскільки стикається нове та старе (традиційне). Таким чином, інновації слід розглядати як процес «творчої руйнації» і водночас творення. У зв'язку з цим технологічні досягнення та розробки неминуче спричиняють різного роду конфлікти та проблеми.

Зазначимо, що є безліч проблем, як у реалізації самої політики цифровізації, так і у наслідках її розширення у житті сучасного соціуму та її науки. Одна з них, наприклад, пов'язана з тим, що саме поняття «технологія» спочатку використовувалося лише стосовно виробничих процесів, а не в гуманітарній сфері. Утвердившись у сфері освіти, «технологізм» змінив сам характер освітнього процесу, надавши йому форму виробничого, спрямованого на «виробництво» людського капіталу [4]. У ньому той, хто навчається, представляється якоюсь деталлю, яка повинна бути доведена до досконалості викладачем і після закінчення навчання зайняти місце в загальному механізмі соціальних відносин. За такого підходу змінюється сама сутність освітнього процесу, його цінності та ідеали. Їхня реальна затребуваність суспільством і соціальні наслідки ще не повною мірою усвідомлені нами.

На сьогодні цифровізація освітнього простору є не лише позитивним надбанням сучасності, а й викликом соціо-гуманітарній безпеці. Адже в умовах повної цифровізації освітнього простору відбувається повільна і неповна соціалізація особистості, відсутні «живі» комунікації, відсутність навичок у вирішенні конфліктів та проблем, які постають перед людиною у соціумі, що призводить до проблем формування приналежності людини до певного суспільства, несприйняття культурних та історичних цінностей суспільства, маргіналізації особистості, призводить до неможливості людини співпрацювати у діловому та особистісному житті, надає можливість маніпулювати особистістю, формує негативні настрої серед населення, що може призводити до насильства та сприйняття насильства як норми.

Цифрова культура формує нові соціокультурні смисли та цінності. У ній знаходять розвиток комунікації віртуального типу, де потоки фрагментарної





інформації руйнують традиційні форми ідентифікації особистості. Так, в умовах глобальної технологізації свого життя людина опинилась у становищі зовнішнього комфорту, зумовленого перевагами цифрових технологій, та внутрішнього дискомфорту, пов'язаного зі зростанням проблем самоідентифікації в контексті культури, що швидко змінюється.

В епоху цифровізації культури її символи стали багатозначними, вони не несуть у собі чіткості та стійкості. Втрачаючи культурні сенси, людина втрачає сама себе і часто починає орієнтуватися на технології, що несуть інформацію з її вже підготовленою кимось інтерпретацією. Інакше кажучи, культурні сенси підміняються інтерпретаціями, а культурна вкоріненість замінюється позакультурною маргінальністю.

У таких умовах проблема національної ідентичності набуває особливої актуальності особливо в умовах забезпечення соціо-гуманітарної безпеки. Багато в чому вона стимулює пошук нових соціокультурних механізмів соціалізації особистості та збереження традиційних цінностей національних культур в умовах нового цифрового світу. Необхідна поява та розвиток нових форм соціалізації, що сприяють збереженню та відтворенню базових основ національної культури в умовах кризи національної ідентичності. Необхідність збереження національно-культурної матриці національної ідентичності вимагає конкретизації культурних цінностей стосовно нових умов цивілізаційного розвитку суспільства.

Змістовна проблема, пов'язана з дослідженням та реалізацією проекту «національна ідентичність» визначається історично багатонаціональним, багатоконфесійним населенням нашої країни та дуже різними історико-культурними шляхами розвитку, пройденими різними народами, що населяють нашу країну, дуже різним наповненням поняття «традиція» для різних груп людей. На нашу думку, принципове значення для визначення варіантів формування національної ідентичності в цифровій культурі належить сфері освіти як найпотужнішої системи впливу на особистісні пріоритети. Освіта історично довела ефективність у вирішенні ціннісно-сміслових проблем суспільства, користується довірою суспільства та підтримкою держави. Звичайно, це лише один із напрямків вирішення проблеми національної ідентичності, але дане рішення йде в контексті державної політики розвитку системи освіти, що дозволяє формувати довгострокові перспективи розвитку суспільства, які органічно зв'яжуть традицію, що транслюється освітою, та новації, які впроваджуються завдяки близькому зв'язку освіти та науки.

Патріотизм - найбільша духовна цінність вітчизняної культури, основа морального виховання багатьох поколінь громадян. Століттями нашої історії доведено невичерпний потенціал патріотизму у вирішенні найскладніших завдань, що постали перед країною, в об'єднанні суспільства, консолідації





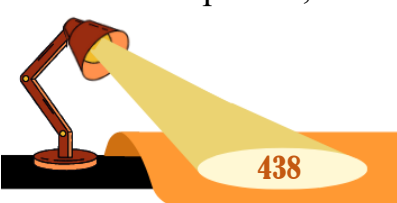
спільних зусиль для досягнення національно-значимих цілей [5]. І сьогодні, в умовах непростой духовної ситуації всередині нашої країни, відносини із зовнішніми сусідами, тема патріотизму, патріотичного виховання звучить дуже актуально.

Варто визнати, що як і будь-яка культурна цінність, патріотизм динамічний змістовно і за формами своєї реалізації. Кожна історична епоха має власну специфіку розуміння та прояви патріотизму. Зміни потребують і форми патріотичного виховання, обумовлені змінами в соціумі, насамперед, серед його молодих членів. Визнаємо, що патріотизм є елементом у цілісній національній культурі і відчуває вплив інших елементів, відбиваючи характер їх змін і, своєю чергою, впливаючи на них. Новий цифровий формат існування культурних цінностей видозмінює їх зміст, форми їх прояву, роль життя суспільства. Цифрова культура, розширюючи простір існування людини у «мережеві», «віртуальні» світи, звільняє його від традиційно значимого, цінного саме для конкретного співтовариства людей. Людина в просторах Інтернету легко втрачається у визначенні країни, рідних, навіть самої себе.

Укорінившись у цифрових світах особистість стає конформною з величезним переважанням аудіо-візуального сприйняття. Поступово позбавляється системності світогляду, вона у суспільстві шаблонного, стереотипного мислення, орієнтується на цінності зручності і комфорту. Людина стала легко довіряти інформації, що навіть одержується з анонімних джерел. У цифровому суспільстві більше не залишилося часу на глибокий аналіз, і водночас зникає потреба в цьому. Ще зовсім недавно особливу цінність мали вміння людини запам'ятовувати велику кількість інформації, здатність швидко рахувати, аналізувати, робити самостійні висновки. Цього вимагали історичні умови. Зараз машини роблять це в сотні разів «краще» і точно швидше за людину. Тому формується переконання, що більше не обов'язково багато думати, розвивати «непотрібні» якості.

В умовах цифровізації освіти масив інформації заповнює собою весь простір пізнання, на шкоду змісту цього знання. Таким чином, глибинні пласти знання (сенси) залишаються поза полем діяльності учня, роблячи його працю поверхневою і непродуктивною з позицій завдань зростання знання та вдосконалення самої людини, умов її існування.

Криза інтелектуальної культури тягне за собою зникнення творчої особистості, яку можна розглядати як стратегічний ресурс інформаційного (постіндустріального) суспільства. Велику роль розвитку цієї кризи грає і зміна характеру соціальних комунікацій. Саме «живе» спілкування стимулює інтелектуальні процеси в особистості, а перехід на віддалене або віртуальне спілкування, збіднює їх, відриваючи людину від соціальної реальності. Постійне звернення до послуг Інтернету створює перекручене уявлення про пізнавальний процес, веде до втрати самої здатності до наукової творчості, невміння думати, аналізувати, робити самостійні висновки.





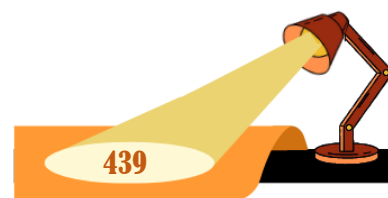
Варто відзначити й інші проблеми та ризики сучасної освіти, зумовлені впровадженням у неї технологічних новацій. Технологізація сучасного життя в цілому та освіти зокрема призводить до розколу між почуттями та мисленням, розумом та переживаннями, все більшої раціональності та прагматичності людей. Технологічні нововведення здатні знижувати поріг сприйнятливості та чутливості до іншої людини і, як наслідок, формувати духовну порожнечу людей. Сучасні учні найчастіше виявляють ознаки соціально схвалюваного поведінки і прагнуть такого. Вони розвивають соціальний егоїзм - абсолютизація особистісного «Я», прагнення виділитися, привернути до себе увагу і справити враження. Наука створює все нові засоби для задоволення потреб людей та надання їм життю максимальної комфортності. У таких умовах виховання стає все більш знеціненим і йому на зміну приходить науково-технічний прогрес як самоцінність. У той самий час, цей прогрес неспроможний замінити процес виховання.

**Висновки.** Проаналізувавши наявні підходи до проблеми забезпечення соціо-гуманітарної безпеки, ми переконуємося, що концепція соціо-гуманітарної безпеки дуже актуальна, свідченням чого є дискусії з цього питання і нові концепції. Незважаючи на відсутність єдиної думки про напрямки її розвитку та проблеми, ця концепція вже застосовується і знаходить відображення в політиці різних країн.

На нашу думку, соціо-гуманітарної безпека - це повний захист людини від фізичних та психологічних загроз, наявність умов для її щасливого життя та самореалізації. Дане визначення спирається на широкий підхід до розуміння соціо-гуманітарної безпеки, який є комплексним та потребує повного вирішення проблем у всіх сферах людської життєдіяльності. Пропонуємо розглядати соціо-гуманітарну безпеку, по-перше, як вищу ідею, до якої варто прагнути людству, щоб хоча б наступні покоління могли скористатися її плодами, по-друге, як якесь загальне поняття для всіх наявних видів безпеки. У центрі цього багатоскладового поняття знаходиться людина.

#### **Література:**

1. Васюк А.Г. Гуманітарна безпека держави: реалізація гуманітарної політики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління"*. 2024. № 1 (20). С. 195-202.
2. Арешонков В. Ю. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2 (2). С. 1-6.
3. Колеснікова І. В. Цифровізація освітнього процесу в закладі післядипломної педагогічної освіти. *Науковий часопис Нац. пед. ун-т імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2020. Випуск 78. С.117-120.
4. Корнят В.С., Романишин Ю.Л., Голярдик Н.А. Цифровізація освіти України: перспективи та ризики сьогодення. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Випуск 53. Том 1. С. 155.-159.
5. Петренко О. Гуманітарна безпека України під час збройного конфлікту. Дніпро: Академія гуманітарних наук. 2023. 275 с.

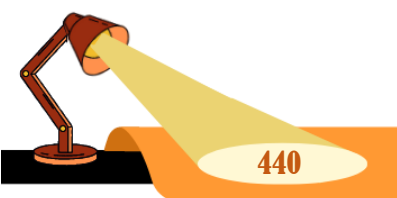


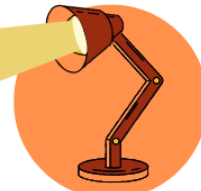




**References:**

1. Vasiuk, A.H. (2024), Humanitarna bezpeka derzhavy: realizatsiia humanitarnoi polityky [Humanitarian security of the state: implementation of humanitarian policy]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriiia "Derzhavne upravlinnia" - Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series "State Administration"*, № 1 (20), pp. 195-202 [in Ukrainian].
2. Areshonkov, V. Yu. (2020), Tsyfrovizatsiia vyshchoi osvity: vyklyky ta vidpovidi [Digitalization of higher education: challenges and answers]. *Visnyk NAPN Ukrainy Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine*, № 2 (2), pp. 1-6 [in Ukrainian].
3. Kolesnikova, I. V. (2020), Tsyfrovizatsiia osvitnoho protsesu v zakladi pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity [Digitalization of the educational process in an institution of postgraduate pedagogical education]. *Naukovyi chasopys Nats. ped. un-t imeni M.P. Drahomanova. Seriiia 5. Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy - Scientific journal of the National Pedagogical University named after M.P. Dragomanov. Series 5. Pedagogical sciences: realities and prospects*, Vypusk 78, pp.117-120 [in Ukrainian].
4. Korniat, V.S. & Romanyshyn, Yu.L. & Holiardyk, N.A. (2022), Tsyfrovizatsiia osvity Ukrainy: perspektyvy ta ryzyky sohodennia [Digitalization of Education in Ukraine: Current Prospects and Risks]. *Innovatsiina pedahohika - Innovative Pedagogy*, Vypusk 53, Tom 1, pp. 155.-159 [in Ukrainian].
5. Petrenko, O. (2023), Humanitarna bezpeka Ukrainy pid chas zbroinoho konfliktu [Humanitarian Security of Ukraine during Armed Conflict], Dnipro: Akademiia humanitarnykh nauk [in Ukrainian].





УДК 331.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-441-450](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-441-450)

**Винничук Роксолана Олександрівна** кандидат економічних наук доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (073) 091-75-45, <https://orcid.org/0000-0002-4727-395X>

**Суфеляк Мирослав Іванович** аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

**Осіпов Орест Геннадійович** аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

## НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІТ-СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** Актуальність статті полягає в необхідності адаптації навчальних підходів в ІТ-сфері до умов цифрової економіки, щоб підтримувати актуальність знань і конкурентоспроможність працівників у швидкозмінному середовищі. У статті розглядаються сучасні підходи до навчання персоналу в ІТ-сфері в умовах цифрової економіки. Швидкі темпи технологічного розвитку зумовлюють необхідність постійного оновлення знань і навичок працівників, щоб підтримувати їхню конкурентоспроможність і ефективність. Автори аналізують традиційні моделі навчання (формальні тренінги, наставництво, освітні програми) і показують їхні обмеження для сучасних умов. Описуються новітні підходи, зокрема використання цифрових технологій, мікронавчання, адаптивне та соціальне навчання, гейміфікація, що дозволяють адаптувати процес навчання до швидких змін і індивідуальних потреб працівників. У статті також розглядається вплив навчання на кадрове забезпечення ІТ-компаній, який включає покращення кваліфікації працівників, підвищення продуктивності та якості роботи, залучення і утримання кваліфікованих фахівців. Системи безперервного навчання дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечувати відповідність кадрів новим вимогам. Автори відзначають, що ефективні навчальні програми підвищують лояльність персоналу, знижують рівень плинності кадрів та сприяють формуванню інноваційної культури. Перспективи подальших





досліджень у цій сфері включають вивчення економічної ефективності інвестицій у навчання, впливу різних методів навчання на залученість працівників, а також дослідження корпоративної культури і її ролі в успішній реалізації навчальних програм. Крім того, пропонується розробка інструментів для підтримки соціального навчання та обміну знаннями між колегами, що набуває особливої важливості в умовах віддаленої роботи. Стаття показує, що інвестиції в навчання стають важливим інструментом для забезпечення кваліфікованого кадрового резерву та конкурентоспроможності ІТ-компаній.

**Ключові слова:** навчання, кадрове забезпечення, цифровізація, мікронавчання, адаптивне навчання

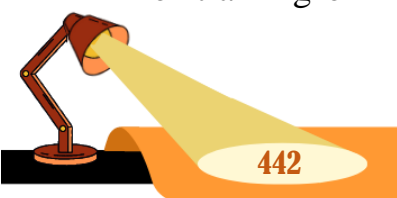
**Vynnychuk Roksolana Oleksandrivna** Candidate of economic sciences, associate professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-4727-395X>

**Sufelyak Myroslav Ivanovych** postgraduate student of the Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Lviv

**Osipov Orest Hennadiyovych** postgraduate student of the Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Lviv

## TRAINING PERSONNEL TO ENHANCE WORKFORCE MANAGEMENT IN THE IT SECTOR WITHIN THE DIGITAL ECONOMY

**Abstract.** The relevance of the article lies in the need to adapt training approaches in the IT sector to the conditions of the digital economy to maintain the relevance of knowledge and the competitiveness of employees in a rapidly changing environment. This article examines modern approaches to employee training in the IT sector within the digital economy. The rapid pace of technological development necessitates continuous updating of employees' knowledge and skills to maintain their competitiveness and effectiveness. The authors analyze traditional training models (formal training, mentoring, educational programs) and highlight their limitations in the current environment. The article describes innovative approaches, including the use of digital technologies, microlearning, adaptive and social learning, and gamification, which allow training processes to adapt to fast-paced changes and the individual needs of employees. The article also explores the impact of training on IT companies' workforce management, including improvements in





employee qualifications, productivity, and work quality, as well as the attraction and retention of qualified professionals. Continuous learning systems enable companies to quickly adapt to market changes and ensure that their workforce meets new demands. The authors note that effective training programs increase employee loyalty, reduce turnover, and foster an innovative culture. Future research perspectives in this area include studying the economic efficiency of training investments, the impact of different training methods on employee engagement, and the role of corporate culture in successful program implementation. Additionally, the development of tools to support social learning and knowledge exchange among colleagues is particularly significant in remote work settings. The article demonstrates that investment in training is becoming an essential tool for ensuring a qualified talent pool and the competitiveness of IT companies.

**Keywords:** training, workforce management, digitalization, microlearning, adaptive learning.

**Постановка проблеми.** Цифрова економіка стимулює впровадження нових технологій і постійне оновлення знань і навичок у багатьох галузях, особливо в ІТ. В результаті цього виникає необхідність у кваліфікованих фахівцях, які володіють сучасними компетенціями і здатні адаптуватися до технологічних змін. Однак традиційні методи навчання часто не встигають за темпами цих змін, що створює прогалини в кадровому забезпеченні. Попит на кваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ перевищує пропозицію, що призводить до конкуренції за талановиті кадри. Багато компаній стикаються з проблемою нестачі кадрів і змушені шукати нові підходи для розвитку та утримання працівників. Ефективні програми навчання можуть допомогти зменшити цей дефіцит, забезпечуючи високий рівень кваліфікації наявного персоналу. Сучасні реалії потребують нових методів навчання, таких як мікронавчання, онлайн-курси, адаптивне навчання, що дозволяють швидше освоювати нові навички і знання. Інвестиції в навчання персоналу можуть мати значний економічний ефект для компаній. Розвиток професійних навичок у працівників сприяє підвищенню продуктивності, ефективності роботи, задоволеності і лояльності кадрів. Компанії, які активно інвестують у навчання своїх співробітників, мають переваги в умовах високої конкуренції на ринку. Навчання персоналу в умовах цифрової економіки сприяє підготовці фахівців, здатних оперативно адаптуватися до змін і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, тема навчання персоналу для підвищення кадрового забезпечення є актуальною і має велике значення для ІТ-компаній, оскільки відповідає сучасним викликам цифрової економіки, сприяє підвищенню кваліфікації працівників і допомагає у вирішенні проблеми дефіциту кадрів в ІТ-сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження в галузі управління персоналом в умовах цифрової економіки фокусуються на впливі



цифрових технологій на підвищення ефективності навчання та адаптації персоналу до швидкозмінних умов. В умовах стрімкої діджиталізації бізнес-процесів і посилення ролі цифрових інструментів з'являються нові виклики для кадрового забезпечення, особливо в ІТ-сфері, де постійне вдосконалення знань і навичок є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Дослідження Ремньової та Забаштанської (2021) підкреслюють важливість адаптації традиційних моделей навчання до умов цифрової трансформації. Автори акцентують на тому, що успішне впровадження цифрових технологій у процес навчання допомагає працівникам швидше адаптуватися до змін, що спричинені діджиталізацією бізнесу. Кравчук, Варіс та Заривних (2021) у своїх статтях досліджують вплив пандемії COVID-19 як каталізатора для впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом. Вони розглядають дистанційне навчання як нову норму, яка сприяє швидкій адаптації працівників та їхній готовності до роботи у віддаленому форматі. Ці дослідження показують, що пандемія стимулювала значні зміни в HR-менеджменті, в тому числі в підходах до навчання персоналу, які тепер спираються на інтерактивні та гнучкі цифрові платформи. Смолинець та Левків (2021) акцентують увагу на ролі цифрових технологій у зміні традиційних підходів до управління кадрами, зокрема у сфері навчання. Вони аналізують, як діджиталізація дозволяє ефективніше використовувати навчальні інструменти, які сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Робота Герасименка (2022) присвячена дослідженню ролі цифрових інструментів у розвитку HR-технологій, підкреслюючи значення інформаційних технологій у підвищенні кваліфікації працівників і зміцненні кадрового потенціалу. Автори наголошують, що діджиталізація у сфері HR дозволяє ефективніше задовольняти зростаючі вимоги до кваліфікаційного рівня кадрів. Загалом, аналіз останніх досліджень підтверджує, що цифрова трансформація у сфері управління персоналом надає нові можливості для оптимізації навчання та розвитку кадрів. Цифрові технології стають не лише інструментом для підвищення кваліфікації, але й стратегічним ресурсом для підтримки адаптивності та стійкості компаній у нестабільних умовах. Це відкриває нові перспективи для розвитку сучасних HR-підходів, які забезпечують ефективне кадрове забезпечення в ІТ-секторі та інших високотехнологічних галузях.

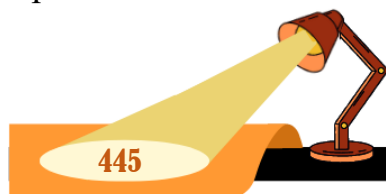
**Мета статті.** Визначити ефективні моделі навчання персоналу, які сприяють підвищенню кадрового забезпечення ІТ-сфери в умовах цифрових трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрове забезпечення, професійний розвиток і навчання персоналу формують основу стратегії управління людьми в ІТ-компаніях. Для цього сектору важливо підтримувати кваліфікацію своїх працівників на актуальному рівні, забезпечуючи швидке освоєння нових



технологій і розвиток технічних компетенцій. Правильне поєднання цих елементів допомагає компаніям не лише зберігати високий рівень продуктивності, але й створює умови для швидкої адаптації до технологічних змін і ринкових вимог, що є критично важливим для ІТ-підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та інноваційними.

У сучасних умовах цифрова економіка визначає високі темпи розвитку ІТ-сфери, що потребує постійного оновлення знань та навичок працівників. ІТ-індустрія стає дедалі більш динамічною, і знання та технологічні інструменти, які були актуальними ще декілька років тому, часто втрачають свою актуальність, поступаючись місцем новим. Це створює значні виклики для ІТ-компаній у забезпеченні конкурентоспроможності та адаптивності свого персоналу. Сучасні технології розвиваються надзвичайно швидко, і нові інструменти та методи, що приходять на заміну старим, змінюють процеси розробки, тестування, аналізу даних та управління проєктами. Працівники ІТ-сфери постійно змушені освоювати нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, квантові обчислення, що потребує безперервного навчання та адаптації. Компетенції, які працівники здобувають через формальне навчання чи курси, швидко втрачають свою цінність, якщо не підтримуються і не оновлюються, тому ІТ-фахівці повинні постійно вдосконалювати свої навички, а роботодавці — створювати умови для такого вдосконалення. Сучасні ІТ-проєкти стають все складнішими і вимагають висококваліфікованих спеціалістів у вузьких галузях, таких як машинне навчання, кібербезпека, управління великими даними, розробка хмарних систем тощо. Попит на такі спеціалізовані навички перевищує пропозицію на ринку, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів. ІТ-компанії змушені вкладати ресурси у вузькоспеціалізоване навчання своїх працівників або шукати альтернативи, такі як зовнішній підряд або автоматизація. Поряд із технічними знаннями, в ІТ-сфері все більше значення набувають комунікативні, лідерські та управлінські навички. Сучасні проєкти зазвичай передбачають командну роботу, часті комунікації з клієнтами, розуміння бізнес-процесів і здатність співпрацювати з різними відділами та міжнародними командами. Тому компанії прагнуть наймати співробітників, які не тільки є технічно підготовленими, але й мають розвинені «гнучкі» навички. Зважаючи на глобальний характер ІТ-індустрії, компанії конкурують за талановитих працівників по всьому світу. Дистанційний формат роботи, який став поширеним у зв'язку з пандемією, лише посилив цю конкуренцію, оскільки тепер роботодавці можуть залучати фахівців із будь-якої точки світу. Це змушує компанії розробляти привабливі програми розвитку, навчання та утримання кадрів, щоб забезпечити лояльність і задоволеність працівників.

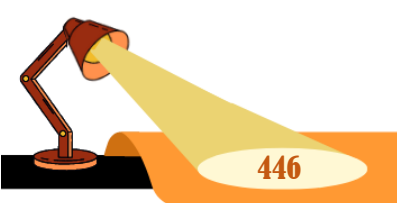




Оскільки нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і хмарні обчислення, активно впроваджуються в усі сфери ІТ, працівники мають необхідність освоювати їх для підтримки ефективності своєї роботи. Безперервне навчання дозволяє швидко засвоювати нові технології і методи, зменшуючи час адаптації до нових умов. Постійне навчання підвищує конкурентоспроможність як окремих працівників, так і компаній. Фахівці, які активно оновлюють свої знання і здобувають нові навички, стають більш цінними для роботодавців, мають кращі перспективи кар'єрного росту і можуть претендувати на більш вигідні умови праці. Поряд з технічними знаннями в ІТ-сфері зростає значення так званих м'яких навичок, таких як управління часом, комунікація, адаптивність та креативність. Безперервне навчання допомагає розвивати ці навички, що сприяє підвищенню продуктивності і покращенню взаємодії всередині команди. Компанії, що заохочують безперервне навчання, формують культуру інновацій і самовдосконалення. В умовах ІТ-індустрії, де швидка адаптація є необхідністю, створення можливостей для навчання сприяє підвищенню залученості та лояльності працівників. Компанії можуть забезпечувати співробітників доступом до освітніх ресурсів, тренінгів, сертифікацій та інших інструментів розвитку. Безперервне навчання є невід'ємною складовою сучасної ІТ-індустрії, яка допомагає працівникам і компаніям залишатися на передовій лінії технологічного прогресу, задовольняти потреби ринку і клієнтів та забезпечувати особистий і професійний розвиток. Підтримка системи постійного навчання забезпечує швидку адаптацію кадрів до змін і підтримує їх відповідність новим вимогам, що робить компанію більш стійкою до викликів сучасного світу.

Традиційні моделі навчання персоналу, що застосовувалися в різних галузях, зазвичай ґрунтуються на таких підходах, як формальні тренінги, наставництво, практичні заняття та класичні освітні програми. Хоча ці методи успішно використовуються для розвитку базових навичок і знань, ІТ-сфера вимагає їх адаптації через свою динамічність і швидку змінність. Традиційні моделі потребують певної трансформації, щоб відповідати специфіці сучасної ІТ-індустрії, де оновлення технологій і методів роботи відбувається дуже швидко.

У таблиці 1 подано рекомендації щодо адаптації традиційних моделей навчання до ІТ-сфери





Таблиця 1.

**Рекомендації щодо адаптації традиційних моделей навчання**

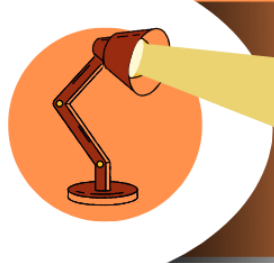
Традиційна модель навчання	Аналіз моделі	Адаптація до ІТ-сфери
Формальні тренінги та курси	Забезпечують структуроване засвоєння матеріалу з можливістю зворотного зв'язку від інструкторів. Дозволяють отримати фундаментальні знання та компетенції.	Необхідність частого оновлення тренінгів для відповідності новим технологіям. Додаткове впровадження онлайн-платформ для гнучкого доступу до фокусованих курсів, що дозволяє працівникам швидко оновлювати знання та освоювати нові навички у зручний для них час.
Наставництво та коучинг	Передача досвіду від більш досвідчених співробітників новачкам. Ефективна для розвитку технічних, соціальних та організаційних навичок.	У ІТ-секторі наставництво стає особливо цінним для швидкої адаптації новачків до технологічного середовища. Підтримується за допомогою віддаленої комунікації (відеозустрічі, чат-групи) і систем відстеження прогресу, що дозволяє наставникам надавати більш цільову підтримку і адаптувати навчання під потреби працівника.
Класичні освітні програми	Орієнтовані на фундаментальні знання. Пропонують поглиблене вивчення предмета і формування теоретичної бази.	Потребують доповнення швидкими, вузькоспеціалізованими підходами, як-от мікронавчання або сертифікації з новітніх технологій (наприклад, AWS, Google Cloud). Це забезпечує актуальність знань і дозволяє працівникам отримувати новітні компетенції, що відповідають вимогам сучасного ІТ-середовища.

Адаптація традиційних методів навчання до вимог ІТ-сектору дозволяє створити гнучку і динамічну систему розвитку, яка відповідає потребам працівників і вимогам швидкозмінного технологічного середовища. Наприклад, інтеграція традиційних моделей із цифровими інструментами, такими як онлайн-платформи для самостійного навчання, внутрішні освітні портали та програми менторства, дає змогу ІТ-компаніям ефективніше розвивати кваліфікації співробітників. Зокрема, такі підходи підвищують швидкість адаптації до нових інструментів, а також сприяють формуванню у працівників звички до саморозвитку й самоосвіти.

В умовах цифрової економіки ІТ-компанії змушені розробляти нові, більш гнучкі та ефективні підходи до навчання, які можуть відповідати швидким змінам технологій та вимог ринку. Традиційні моделі вже не можуть повною мірою задовольняти потреби в оперативному оновленні знань, що







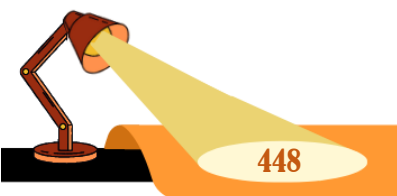
зумовлює перехід до новітніх підходів у навчанні, які використовують можливості сучасних цифрових технологій. В таблиці 2 подано опис новітніх підходів до навчання в умовах цифрової економіки.

Таблиця 2.

**Новітні підходи до навчання в умовах цифрової економіки**

Новітній підхід	Опис	Переваги для ІТ-сфери
Використання цифрових технологій	Онлайн-курси, мобільне навчання та інші цифрові платформи дозволяють отримувати доступ до матеріалів у будь-який час і в зручному темпі.	Гнучкість та доступність, можливість швидкого освоєння нових технологій без перерви в робочому процесі.
Мікронавчання	Подання інформації у коротких, вузькоспеціалізованих модулях, які легко засвоювати та використовувати на практиці.	Ефективне навчання конкретним навичкам; працівники швидко отримують необхідні знання, які можуть застосувати відразу.
Адаптивне навчання	Індивідуалізований підхід, який використовує штучний інтелект для налаштування контенту під рівень знань і стиль навчання користувача.	Максимальна персоналізація навчання, швидке заповнення прогалин у знаннях, підвищення ефективності засвоєння матеріалу.
Корпоративні академії та внутрішні платформи	Внутрішні платформи для навчання та корпоративні академії надають доступ до цільових курсів, тренінгів та баз знань, орієнтованих на потреби компанії.	Контроль над освітнім процесом, можливість навчання за спеціалізованими програмами, що відповідають вимогам компанії.
Інтерактивне та гейміфіковане навчання	Використання ігрових елементів (бали, досягнення) та симуляцій для підвищення мотивації та практичного відпрацювання знань.	Більша залученість у навчальний процес, мотивація до досягнень, ефективне закріплення знань через практику.
Соціальне навчання	Обмін знаннями між колегами через форуми, чат-групи, обговорення та наставництво, що дозволяє співробітникам швидко дізнаватися про нові технології або рішення.	Постійна комунікація, обмін досвідом, швидке вирішення питань завдяки взаємодії з колегами, що підвищує колективну компетентність і згуртованість команди.

Навчання відіграє вирішальну роль у формуванні та збереженні кваліфікованих кадрів у ІТ-сфері. Умови швидкої зміни технологій, підвищена конкуренція за таланти та потреба у вузькоспеціалізованих знаннях зумовлюють необхідність постійного розвитку персоналу. Ефективні програми навчання підвищують загальну конкурентоспроможність компанії, сприяють залученню та утриманню співробітників, а також забезпечують високий рівень

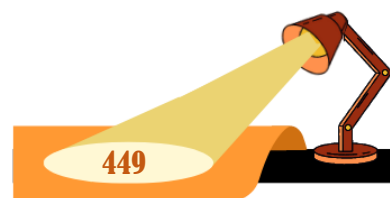


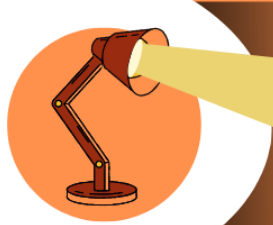


продуктивності. ІТ-сфера є дуже конкурентною в частині залучення кадрів, і компанії часто борються за висококваліфікованих фахівців. Наявність продуманої системи навчання робить компанію привабливішою для потенційних кандидатів, оскільки вони бачать можливості для професійного зростання та розвитку. Крім того, працівники, які відчувають, що компанія інвестує в їхнє навчання, більш лояльні та мають меншу схильність до зміни місця роботи. Це знижує рівень плинності кадрів і забезпечує стабільність команди. Інвестиції у навчання персоналу можуть дати вагомий економічний результат, такі як підвищення продуктивності, зниження рівня плинності та зменшення витрат на наймання нових кадрів. Компанії, що регулярно інвестують у розвиток співробітників, мають переваги на ринку, оскільки їхні працівники володіють актуальними знаннями і можуть ефективно справлятися з новими викликами. Оцінка ефективності навчання через продуктивність, залученість працівників та їхню лояльність дозволяє компаніям раціонально планувати витрати на навчання. Навчання сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та інновацій. Працівники, які мають доступ до ресурсів для підвищення кваліфікації, частіше пропонують нові ідеї, рішення та підходи до вирішення завдань. В ІТ-сфері, де інновації є ключем до успіху, підтримка професійного зростання стимулює співробітників до розвитку, сприяє появі нових продуктів і покращенню робочих процесів.

Навчання є фундаментальною складовою кадрового забезпечення ІТ-сфери, яке сприяє залученню, утриманню та розвитку кваліфікованих кадрів. Завдяки інвестиціям у навчання, ІТ-компанії отримують можливість створювати стійку команду, здатну відповідати вимогам динамічного ринку і підтримувати конкурентоспроможність на глобальному рівні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи дослідження ролі навчання у забезпеченні кваліфікованих кадрів для ІТ-сфери в умовах цифрової економіки, можна стверджувати, що безперервне навчання стає невід'ємною частиною сучасної стратегії управління персоналом. Адаптація традиційних моделей навчання до потреб ІТ-сфери, використання новітніх підходів (як-от мікронавчання, гейміфікація та соціальне навчання) та інвестиції у розвиток співробітників допомагають компаніям підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу, забезпечувати продуктивність і знижувати рівень плинності кадрів. Завдяки систематичному підходу до навчання ІТ-компанії можуть швидко адаптуватися до змін ринку, залучати таланти та формувати культуру інновацій. Подальші дослідження можуть виявити, як конкретні методи навчання (наприклад, гейміфікація або мікронавчання) впливають на рівень залученості та мотивацію співробітників. Це може допомогти компаніям розробляти навчальні програми, які максимально підвищують залученість і продуктивність кадрів.



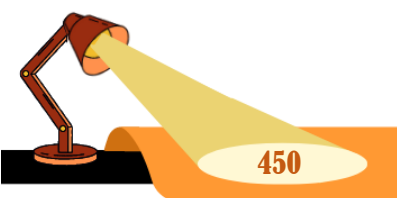


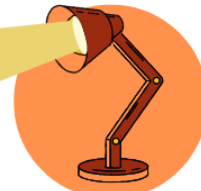
**Література:**

1. Ремньова, Л. М., & Забаштанська, Т. В. (2021). Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1(25), 45–53.
2. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Заривних, К. В. (2021). Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*, 26, 73–80.
3. Смолинець, І. Б., & Левків, Г. Я. (2021). Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, 101, 95–102.
4. Герасименко, О. В., & Герасименко, О. В. (2022). Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI століття*, 1, 9–14.
5. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Заривних, К. В. (2021). Цифрова трансформація у сфері HR: стратегічні зміни в управлінні людьми. *Бізнес Інформ*, 4, 62–68.
6. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Заривних, К. В. (2021). Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*, 26, 73–80.

**References:**

1. Remnyova, L. M., & Zabashtanska, T. V. (2021). Kontseptualni zasady navchannya personalu v umovakh didzhytal-transformatsiyi biznesu [Conceptual foundations of personnel training in conditions of digital business transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, 1(25), 45–53. [in Ukrainian].
2. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Zaryvnykh, K. V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohiyi menedzhmentu personalu: tendentsiyi ta vyklyky v umovakh pandemiyi COVID-19 [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26, 73–80. [in Ukrainian].
3. Smolinets, I. B., & Levkiv, H. Ya. (2021). Upravlinnya personalom v umovakh didzhytalizatsiyi [Personnel management in conditions of digitalization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya "Ekonomichna"*, 101, 95–102. [in Ukrainian].
4. Herasymenko, O. V., & Herasymenko, O. V. (2022). Rozvytok tekhnolohiy upravlinnya personalom v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Development of personnel management technologies in the digital economy]. *Intelekt XXI stolittya*, 1, 9–14. [in Ukrainian].
5. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Zaryvnykh, K. V. (2021). Tsyfrova transformatsiya u sferi HR: stratehichni zminy v upravlinni lyudmy [Digital transformation in HR: strategic changes in people management]. *Biznes Inform*, 4, 62–68. [in Ukrainian].
6. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Zaryvnykh, K. V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohiyi menedzhmentu personalu: tendentsiyi ta vyklyky v umovakh pandemiyi COVID-19 [Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26, 73–80. [in Ukrainian].





УДК 005.95 / 005.96

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-451-460](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-451-460)

**Волоха Антон Олександрович** аспірант, кафедра економіки та менеджменту, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, тел.: (050) 104-93-43, <https://orcid.org/0009-0000-2531-2199>

## МЕТОДОЛОГІЇ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МІКРОКОМАНД В ІТ-КОМПАНІЯХ

**Анотація.** Використання мікрокоманд в ІТ-компаніях є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи команд, покращення комунікації та оптимізації часу на виконання завдань. Мікрокоманди – це короткі інструкції або команди, які дозволяють швидко здійснювати конкретні дії, не вдаючись до складних процедур чи довгих пояснень. У сучасних ІТ-компаніях, де швидкість і продуктивність мають ключове значення, мікрокоманди стають незамінними для багатьох процесів.

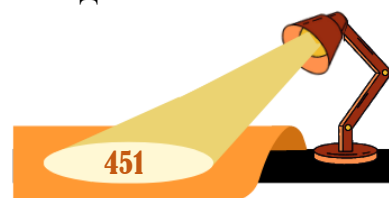
Завдяки мікрокомандам, розробники можуть швидше виконувати базові операції, що знижує необхідність виконувати повторювані завдання вручну. Це особливо корисно для команд, які працюють з великими обсягами даних або підтримують проекти з багатьма клієнтами. Мікрокоманди дозволяють зосередитися на більш складних і творчих аспектах роботи, не витрачаючи час на рутинні дії.

Мікрокоманди спрощують обмін інформацією між членами команди, адже вони розробляються як стандартизовані інструкції, які легко зрозуміти і застосувати. Наприклад, в інструментах для управління проектами можна використовувати такі команди для позначення пріоритетів, статусів завдань або розподілу ресурсів.

Завдяки швидкому виконанню конкретних команд, мікрокоманди допомагають уникнути затримок у робочих процесах, особливо коли команда працює віддалено або в різних часових поясах. Мікрокоманди часто інтегрують з популярними інструментами, що дозволяє швидко реагувати на зміни і контролювати прогрес у режимі реального часу.

Мікрокоманди допомагають зменшити ймовірність людських помилок, які можуть виникати при виконанні рутинних операцій вручну. Короткі команди з чіткою інструкцією, інтегровані з кодом або базами даних, дозволяють автоматизувати більшість стандартних процесів, зменшуючи ризик технічних помилок.

Для нових членів команди використання мікрокоманд є корисним, оскільки це дозволяє швидко опанувати основні процеси без потреби детального





ознайомлення з кожним етапом роботи. Наприклад, можна створити мікрокоманди для регулярних запитів або типових задач, що значно скорочує час на адаптацію.

Загалом, мікрокоманди стали важливим інструментом у сучасних ІТ-компаніях, оскільки вони сприяють швидшій адаптації співробітників, підвищують швидкість виконання завдань та оптимізують витрати часу на робочі процеси.

**Ключові слова:** інформаційні технології, мікрокоманди, методологія, управління, менеджмент.

**Volokha Anton Oleksandrovych** PhD student, Department of Economics and Management, Private Higher Educational Institution «European University», Kyiv, tel.: (050) 104-93-43, <https://orcid.org/0009-0000-2531-2199>

## METHODS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MICRO-TEAMS IN IT-COMPANIES

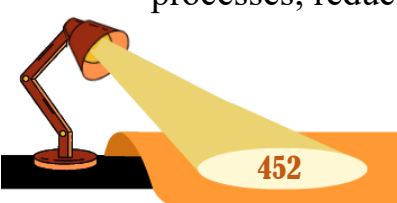
**Abstract.** The use of microcommands in IT companies is an important tool for increasing the efficiency of commands, reducing communication and optimizing the time spent on a given task. Microcommands are short instructions or commands that allow you to quickly perform specific actions without going into complicated procedures or long explanations. In today's IT companies, where speed and productivity are key values, micro-commands become indispensable for rich processes.

By relying on microcommands, developers can more quickly concatenate basic operations, reducing the need to manually concatenate repeated tasks. This is especially problematic for teams that work with high volumes of data or support projects with large clients. Micro-teams allow you to focus on more complex and creative aspects of work without spending hours on routine work.

Micro-teams make it easier to share information between team members, and they are broken down into standardized instructions that are easy to understand and follow. For example, in project management tools, you can use such commands to assign priorities, task statuses, or resource allocation.

In particular, microcommands help eliminate bottlenecks in work processes, especially if the team operates remotely or in different time zones. Microcommands are often integrated with popular tools, allowing you to quickly respond to changes and monitor progress in real time.

Microcommands help change the balance of human problems that can occur when performing routine operations manually. Short commands with clear instructions, integration with code or databases, allow you to automate most standard processes, reducing the risk of technical errors.





For new team members, the use of microcommands is short, which allows you to quickly skip the main processes without the need for detailed knowledge of every step of the work. For example, you can create microcommands for regular queries or typical tasks, which significantly reduces the time required for adaptation.

As a matter of fact, micro-commands have become an important tool in modern IT companies, the remains of the stink are borne out by the recent adaptation of computer technologies, to promote the flexibility of work tasks and to optimize the hours spent on work.

**Keywords:** information technologies, micro-teams, methodology, management, management.

**Постановка проблеми.** Ефективне управління командою в ІТ-компанії є фундаментальним фактором, що визначає успішність проєктів та конкурентоспроможність організації на динамічному технологічному ринку. Правильно побудовані процеси керування персоналом забезпечують оптимальне використання людських ресурсів, підвищують продуктивність праці та сприяють створенню інноваційних рішень. У сучасних умовах це набуває особливого значення, враховуючи високу мобільність ІТ-фахівців та постійно зростаючі вимоги до якості програмних продуктів. Ключовими аспектами ефективного управління є створення сприятливого робочого середовища, впровадження гнучких методологій розробки та забезпечення безперервного професійного розвитку співробітників. Керівники повинні володіти навичками стратегічного планування, вміти балансувати між технічними та управлінськими завданнями, а також підтримувати високий рівень залученості команди. Це дозволяє максимізувати потенціал кожного члена колективу та досягати поставлених бізнес-цілей.

Варто зазначити, що успішне управління командою в ІТ-секторі вимагає постійної адаптації до технологічних змін та еволюції ринкових умов. Впровадження сучасних інструментів комунікації, систем контролю якості та методів мотивації персоналу є необхідною умовою для підтримки конкурентних позицій компанії. Це також сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення. Стрімкий розвиток інформаційних технологій та зростаюча складність програмних продуктів створюють нові виклики для організації процесів розробки в ІТ-компаніях. Традиційні підходи до формування команд часто виявляються недостатньо гнучкими та ефективними для вирішення сучасних завдань, що зумовлює необхідність пошуку нових методологічних рішень.

Особливої актуальності набуває впровадження концепції мікрокоманд, яка дозволяє оптимізувати процеси розробки та підвищити продуктивність праці. Проте існують суттєві розбіжності у підходах до формування та управління такими командами, що створює певні труднощі при їх практичному



впровадженні в українських ІТ-компаніях. Аналіз наукової літератури свідчить про недостатнє висвітлення методологічних аспектів організації роботи мікрокоманд, зокрема питань їх оптимального розміру, розподілу відповідальності, комунікаційних процесів та інтеграції з існуючими структурами компанії. Це зумовлює необхідність проведення комплексного дослідження даної проблематики та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження мікрокоманд.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Слід відмітити, що дана тема не отримала достатнього висвітлення у наукових працях вітчизняних та іноземних науковців. В той же час питанням управління командами в ІТ сфері присвячена значна кількість праць. І. Близнюкова, П. Тесленко, О. Данченко, В. Меленчук [1] досліджували концепцію створення мінімально життєздатного продукту (MVP) та дизайн-мислення в управлінні командами ІТ-проектів. Вони розглядали методологічні підходи до впровадження MVP для покращення ефективності роботи команди, акцентуючи на гнучкості та інноваційному підході. Так І. Близнюкова, П. Тесленко [2] проаналізували особливості формування команди для управління ІТ-проектами. Їхнє дослідження зосереджено на структурі та динаміці командного складу, а також на принципах створення ефективної команди для реалізації проектів в ІТ-сфері.

А. Волоха [3] вивчав роль мікрокоманд у ІТ-компаніях та їхній вплив на загальну ефективність роботи. Дослідження зосереджувалось на перевагах, які приносять невеликі висококваліфіковані команди в умовах швидкого виконання проектних завдань. О. Данченко, О. Борисов, О. Гайдаєнко [4] досліджували процес онбордингу в управлінні командами для продуктивних ІТ-проектів. Автори розглянули методи адаптації нових працівників до корпоративної культури та структури ІТ-компаній, що сприяє злагодженій командній роботі.

І. Погарцев, В. Ковшик [5] аналізували організацію управління командами в ІТ-компаніях. Їх дослідження включало розгляд підходів до структурування команд, що дозволяє покращити керованість та підвищити ефективність праці у великомасштабних проектах. В. Ровенська, О. Латишева, І. Смирнова [6] досліджували групову динаміку та методи управління креативними та проектними командами в ІТ-сфері. О. Храпкін, О. Кіндрат, Р. Чопей [7] вивчали методики та інструменти управління проектами в ІТ-секторі, а також методи управління ризиками. М. Акбар, А. Хан, Н. Іслам, С. Махмуд [8] досліджували фактори успішного управління DevOps-проектами. Вони розробили систему ухвалення рішень, що враховує ключові чинники успіху DevOps, зосереджуючись на методах оптимізації робочих процесів.

К. Чандрян, М. Дас Аунде [9] аналізували дилему вибору між Agile та Waterfall у проектному управлінні. Вони досліджували обставини, за яких варто застосовувати кожен підхід, та фактори, що впливають на цей вибір, враховуючи специфіку діяльності компанії. У. Мухаммад, Т. Назір, Н. Мухаммад,



А. Максум, С. Наваб, С. Фатіма, Ф. Батт [10] вивчали, як Agile-методологія покращує ефективність роботи, знижуючи ризики та забезпечуючи гнучкість.

А. Наїма, К. Вонг [11] розглядали методи вибору інструментів для lean-управління. Т. Тезінг, К. Фельдман, М. Бурхардт [12] досліджували вибір між Agile і Waterfall методами у проєктному управлінні, створивши модель ухвалення рішень, що допомагає визначити оптимальний підхід залежно від потреб проєкту та ресурсів.

**Мета статті** – визначення основних переваг та недоліків ключових методологій розробки мікрокоманд в ІТ-компаніях.

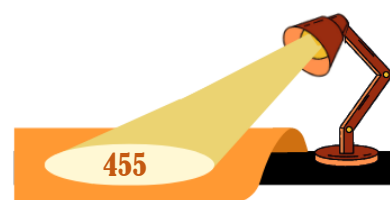
**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління ІТ-командами є критичним фактором для успішного функціонування будь-якої організації, особливо у сучасному швидкоплинному цифровому середовищі. Правильне управління дозволяє створити умови для злагодженої роботи команди, підвищуючи продуктивність і мотивацію працівників. Коли ІТ-фахівці розуміють чіткі цілі, завдання та пріоритети, це допомагає уникати непорозумінь і зменшувати кількість помилок, що є ключовим для швидкого та безперебійного виконання проєктів [1, 4–5].

Ефективне управління дозволяє зменшити ризики, пов'язані з реалізацією ІТ-проєктів. Проєкти в сфері ІТ зазвичай супроводжуються високими ризиками, пов'язаними з невизначеністю в технічних вимогах, постійними змінами та складністю технологічних процесів. Компетентне управління, що включає планування, моніторинг, контроль якості й управління ризиками, дозволяє своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них, що зменшує ймовірність зриву термінів та перевищення бюджету [2, 6–7].

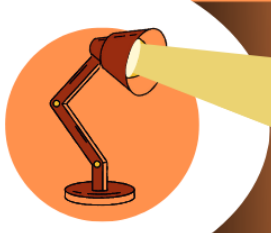
Також варто відзначити, що управління ІТ-командою має забезпечувати гнучкість та адаптивність до змін. У сучасних умовах технології швидко змінюються, і компанії повинні мати змогу адаптуватися до нових вимог ринку. Лідери ІТ-команд відіграють важливу роль у розвитку корпоративної культури, яка стимулює інновації, навчання та постійне вдосконалення навичок співробітників [4, 6–7].

Ефективне управління ІТ-командами є важливим елементом для досягнення стратегічних цілей організації, сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню ризиків та створенню культури інновацій і адаптивності.

Формування мікрокоманд у сфері ІТ стало одним із важливих трендів в сучасному менеджменті, що дозволяє підвищити ефективність роботи та адаптивність до змін. Мікрокоманди – це невеликі групи фахівців, зазвичай від 3 до 7 осіб, об'єднані для виконання конкретного завдання або проєкту. Ця структура має низку переваг у порівнянні з традиційними великими командами. Компактний розмір мікрокоманд сприяє тісній комунікації та швидкому ухваленню рішень, що знижує бюрократичні затримки та підвищує швидкість реалізації проєктів [3].







Мікрокоманди створюють більш гнучке середовище для реагування на зміни ринку чи клієнтські запити, що є особливо важливим для ІТ-сфери, де потреби можуть змінюватися дуже швидко. Завдяки вузькій спеціалізації і високій концентрації на конкретних завданнях, учасники мікрокоманд здатні фокусуватися на конкретних цілях, що підвищує якість виконуваної роботи.

Також важливо, що мікрокоманди сприяють кращому залученню і мотивації співробітників. Кожен учасник може відчувати себе важливою частиною проєкту, мати більший вплив на його результати, що стимулює ініціативу та відповідальність. Формат мікрокоманд також дозволяє менеджерам легше контролювати виконання завдань і своєчасно коригувати процеси за потреби [3].

Використання мікрокоманд у менеджменті ІТ-компаній сприяє підвищенню ефективності та адаптивності організації, що робить їх важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг у динамічному технологічному середовищі.

В системі ефективного управління мікрокомандами в сфері ІТ, варто правильно обрати якісну методологію розробки та впровадження концепції мікрокоманд. Слід відмітити, що дані методології будуть базуватися на ключових методологіях управління проєктами та персоналом в сфері інформаційних систем та технологій.

Сформуємо та здійснимо розкриття ключових методологій розробки та впровадження мікрокоманд в компанії інформаційно-технологічного сектору економіки.

Для чого скористаємося нижченаведеною блок-схемою (Рисунок 1) на якій наочним чином відображені ключові методології розробки та впровадження мікрокоманд в ІТ-компаніях.

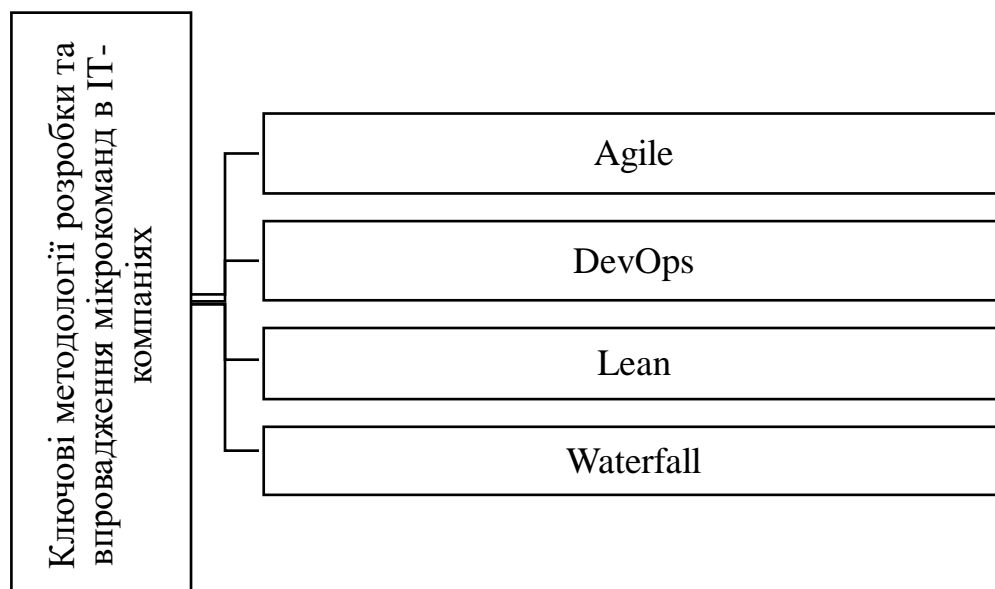
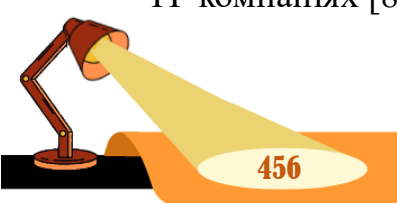


Рис. 1 Ключові методології розробки та впровадження мікрокоманд в ІТ-компаніях [8–12]





Розглянемо більш детально кожен методологію:

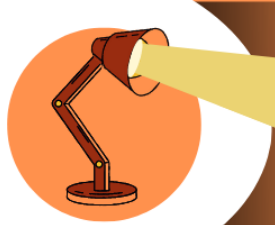
у контексті мікрокоманд Agile-методологія набуває особливого значення завдяки своїй здатності ефективно масштабуватися на малі автономні підрозділи. Мікрокоманди, що складаються з 3–7 спеціалістів, використовують Agile-принципи для забезпечення швидкої розробки та ітеративного вдосконалення окремих компонентів програмного забезпечення. Кожна мікрокоманда функціонує як самодостатня одиниця, маючи повний набір компетенцій для розробки, тестування та впровадження свого продукту. Щоденні стендапи, спринт-планування та ретроспективи адаптуються під розмір команди, забезпечуючи ефективну комунікацію та швидке прийняття рішень. Такий підхід дозволяє мікрокомандам зберігати гнучкість при збільшенні загального масштабу організації;

DevOps-методологія трансформується в модель, де кожна мікрокоманда несе повну відповідальність за розробку та експлуатацію свого сервісу. Мікрокоманди, що працюють за DevOps-принципами, інтегрують функції розробки та операційної підтримки, самостійно керуючи повним життєвим циклом свого продукту. Кожна команда впроваджує власні практики автоматизації, моніторингу та розгортання, використовуючи спеціалізовані інструменти CI / CD. Такий підхід забезпечує високу автономність мікрокоманд, прискорює процес доставки програмного забезпечення та підвищує якість обслуговування кінцевих користувачів через пряму відповідальність за експлуатацію розробленого функціоналу;

у контексті мікрокоманд Lean-методологія фокусується на мінімізації втрат та максимізації цінності продукту через оптимізацію робочих процесів малих команд. Мікрокоманди, що працюють за Lean-принципами, застосовують концепцію «потоків створення цінності» (Value Stream Mapping), визначаючи та усуваючи надлишкові дії у своїй роботі. Кожна мікрокоманда впроваджує практики безперервного вдосконалення (Kaizen), візуалізації робочого процесу (Kanban) та швидкого прототипування. Особлива увага приділяється скороченню часу виконання завдань (Lead Time) та мінімізації незавершеної роботи (Work in Progress). Такий підхід дозволяє мікрокомандам досягати максимальної ефективності при мінімальних ресурсних затратах;

Waterfall-методологія застосовується для проектів з чітко визначеними вимогами та фіксованим обсягом робіт, де кожна мікрокоманда відповідає за окремий послідовний етап розробки. Структура передбачає лінійну взаємодію між мікрокомандами, де кожна наступна команда розпочинає роботу лише після завершення попереднього етапу. Такий підхід вимагає детального документування та формалізації процесів передачі результатів між командами. Особливістю впровадження Waterfall у мікрокомандах є чітке розмежування відповідальності та компетенцій: одні команди фокусуються на аналізі та проектуванні, інші – на розробці, тестуванні чи впровадженні, що забезпечує високу спеціалізацію та якість на кожному етапі.





Порівняльна характеристика ключових методологій розробки та впровадження мікрокоманд в ІТ-компаніях відображена в таблиці 1.

Таблиця 1.

**Порівняльна характеристика методологій**

Методологія	Переваги	Недоліки
Agile	<ul style="list-style-type: none"><li>- Висока адаптивність до змін</li><li>- Швидке прийняття рішень в мікрокомандах</li><li>- Постійний зворотний зв'язок</li><li>- Самоорганізація команди</li><li>- Гнучкість у плануванні</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Складність координації між кількома мікрокомандами</li><li>- Залежність від кваліфікації команди</li><li>- Можлива втрата фокусу на документації</li><li>- Ризик відхилення від початкового плану</li></ul>
DevOps	<ul style="list-style-type: none"><li>- Повна автономність мікрокоманд</li><li>- Швидке розгортання змін</li><li>- Автоматизація процесів</li><li>- Покращена якість продукту</li><li>- Швидке виявлення та усунення помилок</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Висока вартість впровадження інструментів</li><li>- Необхідність широкої експертизи в команді</li><li>- Складність забезпечення безпеки</li><li>- Потреба в постійному навчанні команди</li></ul>
Lean	<ul style="list-style-type: none"><li>- Оптимізація ресурсів</li><li>- Мінімізація втрат</li><li>- Чітка фокусування на цінності</li><li>- Прозорість процесів</li><li>- Постійне вдосконалення</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Складність вимірювання результатів</li><li>- Ризик надмірної оптимізації</li><li>- Залежність від дисципліни команди</li><li>- Можлива повільність у прийнятті рішень</li></ul>
Waterfall	<ul style="list-style-type: none"><li>- Чітка структура процесів</li><li>- Зрозумілі ролі та відповідальності</li><li>- Детальна документація</li><li>- Передбачуваність результатів</li><li>- Легкість в управлінні ресурсами</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Низька гнучкість до змін</li><li>- Довгий цикл розробки</li><li>- Пізнє виявлення помилок</li><li>- Складність внесення змін</li><li>- Ризик невідповідності кінцевим потребам</li></ul>

Джерело: побудовано автором за [8–12]

Аналіз ключових методологій розробки та впровадження мікрокоманд в ІТ-компаніях демонструє різноманітність підходів до організації ефективної роботи малих автономних команд. Кожна з розглянутих методологій – Agile, DevOps, Lean та Waterfall – пропонує унікальний набір інструментів та практик, що можуть бути адаптовані під специфічні потреби організації.

Найбільш ефективним для мікрокоманд виявляється гібридний підхід, що поєднує гнучкість Agile, технічну досконалість DevOps, ощадливість Lean та структурованість Waterfall. Такий синтез дозволяє мікрокомандам зберігати автономність, забезпечуючи при цьому високу якість продукту та ефективність процесів. Ключовими факторами успіху стають: чітке визначення меж відповідальності команд, забезпечення необхідного рівня технічної експертизи, налагодження ефективних комунікаційних каналів та впровадження автоматизованих процесів розробки та розгортання.





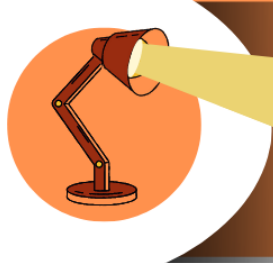
Важливо відзначити, що вибір методології повинен базуватися на специфіці проекту, зрілості організації та компетенціях команди. При цьому особливу увагу слід приділяти масштабованості обраного підходу та можливості його адаптації при зростанні кількості мікрокоманд. Успішне впровадження методології також вимагає створення відповідної корпоративної культури, що підтримує принципи самоорганізації та постійного вдосконалення.

**Висновки.** Методології розробки та впровадження мікрокоманд в ІТ-компаніях сприяють підвищенню гнучкості, швидкості виконання та автономності проєктів. Agile дозволяє мікрокомандам швидко адаптуватися до змін, самостійно приймати рішення та підтримувати постійний зворотний зв'язок. Це підходить для швидко мінливих проєктів, проте вимагає високого рівня кваліфікації учасників та може ускладнювати координацію. DevOps акцентує на автоматизації процесів, що зменшує ризики помилок і забезпечує швидке оновлення продукту, проте потребує значних ресурсів для впровадження та безпеки. Lean спрямований на оптимізацію ресурсів і мінімізацію втрат, підтримуючи цінність для клієнтів, хоча потребує дисципліни та може уповільнювати ухвалення рішень. Waterfall забезпечує чітку структуру та передбачуваність, але обмежує гнучкість і не завжди враховує змінні потреби замовника. Використання мікрокоманд з оптимальною методологією підвищує ефективність та інноваційність в ІТ-компаніях.

#### Література:

1. Концепція створення мінімально життєздатного продукту та дизайн-мислення в управлінні командою ІТ-проєкту / Близнюкова І. О., Тесленко П. О., Данченко О. Б., Меленчук В. М. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2021. № 2 (4). С. 11–17.
2. Близнюкова І. О., Тесленко П. О. Особливості формування команди управління ІТ-проєктом. *Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. 2022. № 2 (6). С. 14–20.
3. Волоха А. Роль та ефективність використання мікрокоманд в ІТ компаніях. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (37). С. 1–12.
4. Данченко О. Б., Борисов О. В., Гайдаєнко О. В. Застосування онбордингу в управлінні командами продуктивних ІТ-проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 29–37.
5. Погарцев І., Ковшик В. Організація управління командами в ІТ-компанії. *E-conomics*. 2023. № 1 (7). С. 1–12.
6. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в сфері інформаційних технологій. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 32–39.
7. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 1–12.
8. DevOps project management success factors: A decision-making framework / Akbar M. A., Khan A. A., Islam N., Mahmood S. *Software: Practice and Experience*. 2024. Vol. 54, No. 2. P. 257–280.
9. Chandran K., Das Aundhe M. Agile or waterfall development: The Clementon Company dilemma. *Journal of Information Technology Teaching Cases*. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 8–15.

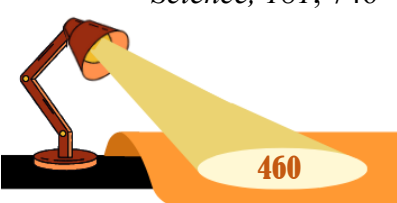


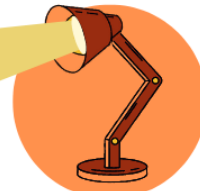


10. Impact of agile management on project performance: Evidence from IT sector of Pakistan / Muhammad U., Nazir T., Muhammad N., Maqsoom A., Nawab S., Fatima S. T., Butt F. S. *Plos One*. 2021. Vol. 16, No. 4. P. 1–24.
11. Naemah A. J., Wong K. Y. Selection methods of lean management tools: a review. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2021. Vol. 72, No. 4. P. 1077–1110.
12. Thesing T., Feldmann C., Burchardt M. Agile versus waterfall project management: decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science*. 2021. Vol. 181. P. 746–756.

#### References:

1. Blyzniukova, I. O., Teslenko, P. O., Danchenko, O. B., & Melenchuk, V. M. (2021). Kontsepsiia stvorennia minimalno zhyttiezdatnoho produktu ta dyzain-myslennia v upravlinni komandoyu IT-proiektu [Concept of creating a minimally viable product and design thinking in IT project team management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy – Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, (2 (4)), 11–17. [In Ukrainian].
2. Blyzniukova, I. O., & Teslenko, P. O. (2022). Osoblyvosti formuvannia komandy upravlinnia IT-proiektom [Features of forming an IT project management team]. *Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, (2 (6)), 14–20. [In Ukrainian].
3. Voloha, A. (2024). Rol ta efektyvnist vykorystannia mikrokomand v IT kompaniyakh [Role and effectiveness of using micro-teams in IT companies]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, (9 (37)), 1–12. [In Ukrainian].
4. Danchenko, O. B., Borysov, O. V., & Haidaienko, O. V. (2023). Zastosuvannia onboardynhu v upravlinni komandamy produktovykh IT-proektiv [Application of onboarding in product IT project team management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Complex Systems Development*, (55), 29–37. [In Ukrainian].
5. Pohartsev, I., & Kovshyk, V. (2023). Orhanizatsiia upravlinnia komandamy v IT-kompanii [Organization of team management in IT companies]. *E-economics*, (1 (7)), 1–12. [In Ukrainian].
6. Rovenska, V. V., Latysheva, O. V., & Smyrnova, I. I. (2023). Hrupova dynamika ta metody upravlinnia kreatyvnymy ta proektnymy komandamy v sferi informatsiinykh tekhnologii [Group dynamics and methods of managing creative and project teams in the field of information technology]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, (3 (03)), 32–39. [In Ukrainian].
7. Khrapkin, O., Kindrat, O., & Chopei, R. (2023). Upravlinnia proektamy v IT-haluzi: metodyky, instrumenty ta keruvannia ryzykamy [Project management in the IT sector: Methods, tools, and risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55), 1–12. [In Ukrainian].
8. Akbar, M. A., Khan, A. A., Islam, N., & Mahmood, S. (2024). DevOps project management success factors: A decision-making framework. *Software: Practice and Experience*, 54 (2), 257–280. [In English].
9. Chandran, K., & Das Aundhe, M. (2022). Agile or waterfall development: The Clementon Company dilemma. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 12 (1), 8–15. [In English].
10. Muhammad, U., Nazir, T., Muhammad, N., Maqsoom, A., Nawab, S., Fatima, S. T., & Butt, F. S. (2021). Impact of agile management on project performance: Evidence from IT sector of Pakistan. *PLOS One*, 16 (4), 1–24. [In English].
11. Naemah, A. J., & Wong, K. Y. (2021). Selection methods of lean management tools: A review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72 (4), 1077–1110. [In English].
12. Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus waterfall project management: Decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science*, 181, 746–756. [In English].





УДК 338

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-461-467](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-461-467)

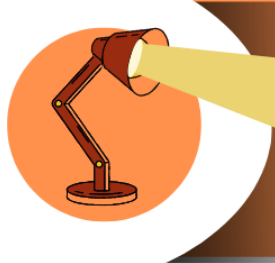
**Горбан Ірина Михайлівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-0627-258X>

**Шевченко Наталія Володимирівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-1815-7554>

### **ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗУМОВЛЕНІ ДИНАМІЧНІСТЮ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Анотація.** Метою статті є характеристика особливостей здійснення сучасного фінансового моніторингу із активною взаємодією з правоохоронними органами. Фінансовий моніторинг, по своїй суті, включає процес ретельної перевірки фінансових транзакцій з метою виявлення та запобігання незаконній діяльності, такій як відмивання грошей, фінансування тероризму, шахрайство та ухилення від сплати податків. У дослідженні для характеристики здійснення сучасного фінансового моніторингу із активною взаємодією з правоохоронними органами використовувалися загальнонаукові методи дослідження, а саме: метод теоретичного та порівняльного аналізу, індукції та дедукції, абстрактно-логічний для формування висновків. Доведено, що взаємодія фінансового моніторингу та правоохоронних органів є найважливішим аспектом сучасних стратегій запобігання фінансовим злочинам. Фінансова інформація, зібрана за допомогою моніторингу, є ключовим ресурсом для правоохоронних органів у їхньому розслідуванні та зусиллях з ліквідації злочинних мереж. Цьому співробітництву сприяють правові рамки та правила, які вимагають від фінансових установ повідомляти про підозрілу діяльність відповідних органів. Визначено, що синергія фінансового моніторингу та правоохоронної діяльності не лише підвищує ефективність зусиль щодо запобігання злочинності, а й сприяє міжнародному співробітництву у боротьбі з транскордонними фінансовими злочинами. Встановлено, що існує гостра необхідність постійного вдосконалення методів і технологій фінансового моніторингу, а також у розвитку правової та нормативної бази для ефективного протидії цим загрозам. Встановлено, що співпраця між органами фінансового моніторингу та правоохоронними органами призводить до виявлення та ліквідації злочинних мереж. Доведено, що боротьба з фінансовими злочинами за допомогою ефективного моніторингу також прямо впливає на скорочення економічної нерівності. Фінансові злочини часто експлуатують та погіршують уразливості фінансових систем, уможливлючи зниження безпеки.





**Ключові слова:** фінансовий моніторинг, правоохоронна діяльність, виклики сучасності, безпека.

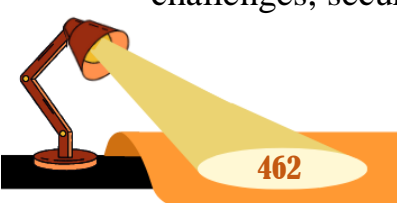
**Gorban Iryna Mykhaylivna** Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-0627-258X>

**Shevchenko Nataliia Volodymyrivna** Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-1815-7554>

## **FINANCIAL MONITORING AND INTERACTION WITH LAW ENFORCEMENT AGENCIES: CURRENT CHALLENGES DUE TO THE DYNAMICS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

**Abstract.** The purpose of this article is to describe the features of modern financial monitoring with active interaction with law enforcement agencies. Financial monitoring essentially involves the process of scrutinizing financial transactions to detect and prevent illegal activities such as money laundering, terrorist financing, fraud and tax evasion. In the study, to characterize the implementation of modern financial monitoring with active interaction with law enforcement agencies, general scientific research methods were used, namely: the method of theoretical and comparative analysis, induction and deduction, abstract-logical for forming conclusions. It has been proven that the interaction between financial monitoring and law enforcement agencies is the most important aspect of modern strategies for preventing financial crimes. Financial information gathered through monitoring is a key resource for law enforcement in their investigations and efforts to dismantle criminal networks. This collaboration is facilitated by legal frameworks and regulations that require financial institutions to report suspicious activity to the relevant authorities. It has been determined that the synergy between financial monitoring and law enforcement activities not only enhances the effectiveness of crime prevention efforts but also promotes international cooperation in the fight against transnational financial crimes. It has been established that there is an acute need for continuous improvement of financial monitoring methods and technologies, as well as the development of legal and regulatory frameworks to effectively counter these threats. It has been established that cooperation between financial monitoring bodies and law enforcement agencies leads to the detection and elimination of criminal networks. It has been proven that combating financial crimes through effective monitoring also directly impacts the reduction of economic inequality. Financial crimes often exploit and exacerbate vulnerabilities in financial systems, enabling a decrease in security.

**Keywords:** financial monitoring, law enforcement activity, modern challenges, security





**Постановка проблеми.** Фінансовий моніторинг, по своїй суті, включає процес ретельної перевірки фінансових транзакцій з метою виявлення та запобігання незаконній діяльності, такій як відмивання грошей, фінансування тероризму, шахрайство та ухилення від сплати податків. Такого роду практика необхідна для підтримки цілісності світової фінансової системи, забезпечення економічної стабільності та підтримки довіри суспільства до фінансових інституцій. Відтак, важливість фінансового моніторингу неможливо переоцінити, особливо в сьогоdnішньому гіпердинамічному економічному середовищі, де швидкий розвиток технологій та глобалізація зробили фінансові системи більш взаємопов'язаними, але водночас уразливими для зловживань з боку злочинців та терористів. Однією з основних причин важливості фінансового моніторингу є його роль у боротьбі з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Такого роду діяльність не лише загрожує безпеці країн, а й ставить під загрозу цілісність фінансових ринків. Впроваджуючи надійні системи фінансового моніторингу, установи можуть виявляти підозрілі транзакції та моделі поведінки, які можуть свідчити про незаконну діяльність. Раннє виявлення дозволяє правоохоронним органам вживати своєчасних заходів щодо розслідування, припинення та притягнення до відповідальності осіб, причетних до таких злочинів.

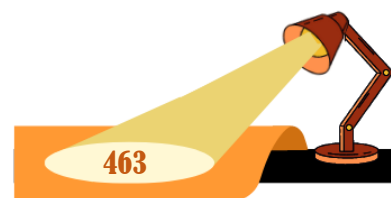
Таким чином, фінансовий моніторинг є ключовою лінією захисту фінансової основи від злочинних підприємств та тероризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти розвитку фінансового моніторингу розкривалися в роботах таких вчених, як З. Живко, І. Ревак, С. Реверчук, В. Рудан, Т. Смовженко, С. Білан, А. Сухоруков, Г. Фомін, М. Флейчук, М. Криштанович, Ю. Харазішвілі, В. Шевчук, А. Штангрет та інші. Однак низка теорій і концепцій в контексті взаємодії з правоохоронними органами досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

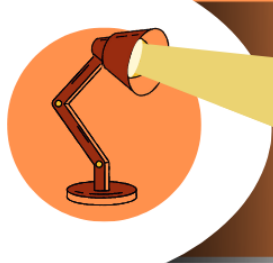
**Метою статті** є характеристика особливостей здійснення сучасного фінансового моніторингу із активною взаємодією з правоохоронними органами.

**Методологія.** У дослідженні для характеристики здійснення сучасного фінансового моніторингу із активною взаємодією з правоохоронними органами використовувалися загальнонаукові методи дослідження, а саме: метод теоретичного та порівняльного аналізу, індукції та дедукції, абстрактно-логічний для формування висновків.

**Результати дослідження.** Фінансовий моніторинг є найважливішим аспектом нормативно-правової бази країни, спрямований на нагляд та аналіз фінансових операцій з метою виявлення та запобігання незаконній діяльності, такій як відмивання грошей, фінансування тероризму, шахрайство та інші фінансові злочини. Він є запобіжним заходом для забезпечення цілісності та стабільності фінансової системи, сприяння прозорості та підзвітності фінансових установ та їх клієнтів. Виявляючи незвичну чи підозрілу діяльність, фінансовий моніторинг допомагає захистити економіку від потенційних





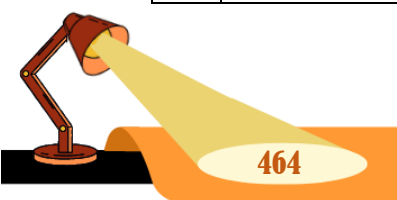


дестабілізуючих наслідків незаконних фінансових потоків, які можуть підірвати економічне зростання та національну безпеку [1-3]. Сутність фінансового моніторингу полягає у його комплексному підході до відстеження фінансових операцій у різних секторах та установах. Він включає збирання, аналіз та розповсюдження фінансової інформації з особливим акцентом на транзакції, які відхиляються від норми і можуть вказувати на потенційну незаконну діяльність. Фінансові установи, включаючи банки, кредитні спілки, страхові компанії та інші організації, що у фінансових операціях, зобов'язані впровадити надійні системи моніторингу. Такого роду системи призначені для виявлення незвичайних транзакцій, проведення комплексної перевірки клієнтів та повідомлення про підозрілу діяльність у відповідні органи (табл. 1).

*Таблиця 1.*

**Ключові напрямки взаємодії системи фінансового моніторингу із  
правоохоронними органами**

№	Напрямок	Характеристика
1	Обмін інформацією та розвідданими	Одним із ключових аспектів взаємодії є обмін фінансовою інформацією та розвідданими між системами фінансового моніторингу та правоохоронними органами. Це дозволяє правоохоронцям оперативно отримувати дані про підозрілі транзакції та осіб, що можуть бути причетні до фінансових злочинів, зокрема відмивання грошей або фінансування тероризму
2	Спільні розслідування та операції	Система фінансового моніторингу та правоохоронні органи тісно співпрацюють у проведенні спільних розслідувань фінансових злочинів. Ця взаємодія може включати координацію дій для ідентифікації та відстеження незаконних фінансових потоків, а також проведення оперативно-розшукових заходів
3	Навчання та підвищення кваліфікації	Обмін знаннями та навчання співробітників правоохоронних органів методам фінансового моніторингу та виявлення фінансових злочинів є важливою частиною співпраці. Це допомагає підвищити ефективність виявлення та розслідування злочинів
4	Розробка та впровадження нормативно-правової бази	Розробка та впровадження законодавчих та нормативних актів, які регулюють діяльність фінансового моніторингу та боротьбу з фінансовими злочинами. Це спрямовано на створення ефективної правової основи для взаємодії між фінансовими установами, системою фінансового моніторингу та правоохоронними органами
5	Міжнародна співпраця	Враховуючи транснаціональний характер багатьох фінансових злочинів, ключовим напрямком є міжнародна співпраця та обмін інформацією з іноземними фінансовими розвідками та правоохоронними органами





Фінансовий моніторинг є найважливішим аспектом нормативно-правової бази країни, спрямований на нагляд та аналіз фінансових операцій з метою виявлення та запобігання незаконній діяльності, такій як відмивання грошей, фінансування тероризму, шахрайство та інші фінансові злочини [4-5]. Він є запобіжним заходом для забезпечення цілісності та стабільності фінансової системи, сприяння прозорості та підзвітності фінансових установ та їх клієнтів. Виявляючи незвичну чи підозрілу діяльність, фінансовий моніторинг допомагає захистити економіку від потенційних дестабілізуючих наслідків незаконних фінансових потоків, які можуть підірвати економічне зростання та національну безпеку. Сутність фінансового моніторингу полягає у його комплексному підході до відстеження фінансових операцій у різних секторах та установах. Він включає збирання, аналіз та розповсюдження фінансової інформації з особливим акцентом на транзакції, які відхиляються від норми і можуть вказувати на потенційну незаконну діяльність [6]. Фінансові установи, включаючи банки, кредитні спілки, страхові компанії та інші організації, що у фінансових операціях, зобов'язані впровадити надійні системи моніторингу. Такого роду системи призначені для виявлення незвичайних транзакцій, проведення комплексної перевірки клієнтів та повідомлення про підозрілу діяльність у відповідні органи.

Потреба у фінансовому моніторингу впливає з зростаючої складності та глобалізації фінансових систем, які полегшили приватним особам та організаціям швидке переміщення коштів через кордони. Відтак, динамічне середовище також збільшило можливості злочинців приховати походження доходів, отриманих незаконним шляхом, що потребує пильної та адаптивної системи фінансового моніторингу. Виявляючи та запобігаючи фінансовим злочинам, фінансовий моніторинг сприяє створенню більш стабільного та безпечного економічного середовища, що має важливе значення для стимулювання інвестицій, економічного розвитку та суспільного добробуту. Взаємодія між органами фінансового моніторингу та правоохоронними органами є найважливішим компонентом загальної системи боротьби із фінансовими злочинами. Такого роду співпраця передбачає обмін інформацією та розвідувальними даними, які можуть допомогти у кримінальних розслідуваннях та судовому переслідуванні. Підрозділи фінансового моніторингу, які часто входять до складу центральних банків або інших регулюючих органів або пов'язані з ними, збирають та аналізують дані про підозрілу фінансову діяльність. Коли ця діяльність відповідає певним критеріям чи граничним значенням, інформація передається до правоохоронних органів для подальшого розслідування. Це партнерство регулюється нормативно-правовою базою, яка визначає ролі та обов'язки кожної сторони, забезпечуючи дотримання прав приватних осіб та одночасно дозволяючи ефективно переслідувати фінансових злочинців. Правоохоронні органи покладаються на



інформацію, що надається підрозділами фінансового моніторингу, для початку розслідувань, збору доказів та, зрештою, для вжиття судових заходів проти фізичних чи юридичних осіб, причетних до фінансових злочинів. Ці спільні зусилля потрібні для ліквідації мереж, які займаються відмиванням грошей, фінансуванням тероризму та іншою незаконною діяльністю.

В умовах воєнного стану роль діяльність фінансового моніторингу зазнали суттєвих коригувань з урахуванням підвищених ризиків та унікальних проблем, що виникають у такій ситуації. Воєнний стан вимагає більш суворого та цілеспрямованого підходу до фінансового моніторингу для запобігання фінансуванню тероризму, повстань чи дій, що загрожують стабільності держави. Під час воєнного стану посилено нагляд та перевірку фінансових операцій, особливо тих, які пов'язані з великими сумами грошей або транскордонними переміщеннями. При цьому, підрозділи фінансового моніторингу повинні тісно співпрацювати з військовими та службами безпеки, а також із правоохоронними органами, щоб швидко виявляти загрози та реагувати на них. Відтак, це може включати введення спеціальних вимог до звітності для фінансових установ, цільові санкції проти фізичних та юридичних осіб, які підозрюються у фінансуванні ворожої діяльності, а також розширення міжвідомчої співпраці.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що взаємодія систем фінансового моніторингу та правоохоронних органів породжує значні соціально-економічні ефекти, що пронизують різні сторони життя суспільства та економіки. Така синергія є не просто нормативною вимогою, а й найважливішим механізмом створення безпечного, стабільного та прозорого фінансового середовища. Ретельно перевіряючи фінансові операції на наявність ознак незаконної діяльності, такої як відмивання грошей, шахрайство та фінансування тероризму, фінансовий моніторинг відіграє незамінну роль у підтримці цілісності фінансової системи, яка, у свою чергу, підтримує економічне зростання та добробут суспільства. Відтак, стримуючий ефект суворого фінансового моніторингу та подальших дій правоохоронних органів неможливо переоцінити. Усвідомлення того, що фінансова діяльність перебуває під пильним наглядом і що підозріла діяльність призведе до розслідування та потенційного судового переслідування, діє як потужний стримуючий фактор для окремих осіб та організацій, які обмірковують незаконні фінансові схеми. Такого превентивний ефект сприяє створенню чистішої фінансової системи за рахунок скорочення обсягу та наслідків фінансових злочинів. У свою чергу, чистіша фінансова система підвищує довіру інвесторів і залучає іноземні інвестиції, які є життєво важливими компонентами економічного зростання та безпеки.

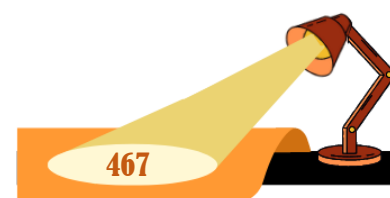


**Література:**

1. Мельник С.І., Вінчук М.В., Горбан І.М. Фінансовий моніторинг: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 212 с.
2. Bhargava, M., Sharma, A., Mohanty, B., Lahiri, M.M. Moderating role of personality in relationship to financial attitude, financial behaviour, financial knowledge and financial capability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 6, 2022, pp. 1997-2006
3. Németh E., Zsoter, B. Personality, attitude and behavioural components of financial literacy: A comparative analysis. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2017, 9(2): 46-57.
4. Yap, R.J.C., Komalasari, F., Hadiansah, I. The effect of financial literacy and attitude on financial management behavior and satisfaction. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 2018, 23(3): 3-5
5. Горбан І.М., Скиба В. В. Сутність фінансового моніторингу у забезпеченні економічної безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьВДУВС, 2023. Вип. 2. 96 с. С.21-25.
6. Khalina, O., Bazyluk, V., Chornenka, O., Krasilych, I., & Korzh, M. Formation of organizational support for the management of the economic security of engineering enterprises: methodical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, 20, 2019, 317–328. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.30>

**References:**

1. Melnyk, S. I., Vinichuk, M. V., Horban, I. M. (2024). *Finansovyi monitorynh: navchalnyi posibnyk [Financial monitoring: a study guide]*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, p. 212. [in Ukrainian].
2. Bhargava, M., Sharma, A., Mohanty, B., Lahiri, M.M. (2022). Moderating role of personality in relationship to financial attitude, financial behaviour, financial knowledge and financial capability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 6, pp. 1997-2006 [In English]
3. Németh E., Zsoter, B. (2017). Personality, attitude and behavioural components of financial literacy: A comparative analysis. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(2): 46-57. [In English]
4. Yap, R.J.C., Komalasari, F., Hadiansah, I. (2018). The effect of financial literacy and attitude on financial management behavior and satisfaction. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 23(3): 3-5 [In English]
5. Horban, I. M., Skyba, V. V. (2023). *Sutnist finansovoho monitorynhu u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky [The essence of financial monitoring in ensuring economic security]*. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna: zbirnyk naukovykh prats / Chief Editor V. I. Franchuk*. Lviv: LvDUVS, Issue 2, pp. 21-25. [in Ukrainian].
6. Khalina, O., Bazyluk, V., Chornenka, O., Krasilych, I., & Korzh, M. (2019). Formation of organizational support for the management of the economic security of engineering enterprises: methodical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, 20, 317–328. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.30> [In English]





УДК 330.3:332.1:340.13

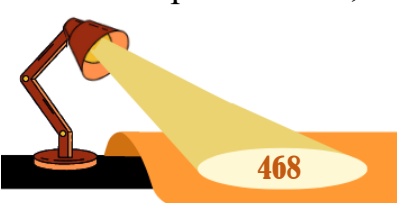
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-468-478](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-468-478)

**Горбата Людмила Петрівна** доктор філософії (PhD), доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет, м. Київ, тел.: (096) 781-48-06, <https://orcid.org/0009-0007-6576-8925>

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Анотація.** У статті розглянуто нормативно-правове забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні як важливий інструмент для досягнення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку на місцевому рівні. Формування ефективної нормативно-правової бази є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, що вимагає синергетичного підходу та широкого залучення громадян до процесів планування. Досліджено основні проблеми, що виникають у процесі впровадження сталого розвитку, зокрема недосконалість нормативно-правової бази, розрізненість правових норм, відсутність єдиного закону, що регулює всі аспекти сталого розвитку, а також невідповідність окремих національних положень міжнародним і європейським стандартам. Окремо проаналізовано чинні закони, які впливають на управління територіальними громадами та стратегічне планування їх розвитку, зокрема Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закону України «Про засади державної регіональної політики» та Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності». Зроблено висновок про потребу у створенні єдиного комплексного законодавчого акта, який об'єднав би розрізнені положення щодо сталого розвитку та забезпечив комплексне регулювання соціальних, економічних і екологічних аспектів на місцевому рівні. Також обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів контролю та моніторингу виконання програм сталого розвитку, що сприятиме більш ефективному впровадженню політики сталого розвитку в територіальних громадах. Розроблені пропозиції включають узгодження українського законодавства з європейськими вимогами та створення правової основи для залучення інвестицій і розвитку державно-приватного партнерства у сфері сталого розвитку. Стаття містить рекомендації, які можуть стати основою для покращення нормативно-правового середовища та сприяти досягненню цілей сталого розвитку ООН на рівні територіальних громад.

**Ключові слова:** сталий розвиток, територіальні громади, нормативно-правові акти, сталий розвиток громад.





**Gorbata Liudmyla Petrivna** Doctor of Philosophy (PhD), Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, National Aviation University, Kyiv, tel.: (096) 781-48-06, <https://orcid.org/0009-0007-6576-8925>

## REGULATORY AND LEGAL PROVISION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Abstract.** The article examines the regulatory and legal provision of sustainable development of territorial communities in Ukraine as an important tool for achieving balanced economic, social and environmental development at the local level. The formation of an effective regulatory and legal framework is an important step to ensure the sustainable development of territorial communities, which requires a synergistic approach and broad involvement of citizens in planning processes. The main problems that arise in the process of implementing sustainable development are studied, in particular, the imperfection of the regulatory and legal framework, the disparity of legal norms, the absence of a single law regulating all aspects of sustainable development, as well as the non-compliance of individual national provisions with international and European standards. Particular attention is paid to the analysis of current laws that affect the management of territorial communities and strategic planning of their development, in particular the Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine», the Law of Ukraine «On the Basics of State Regional Policy». And the Law of Ukraine «On Amendments to Some Laws of Ukraine Regarding Priority Measures for Reforming the Sphere of Urban Development». It was concluded that there is a need to create a single comprehensive legislative act, which would unite the various provisions on sustainable development and ensure comprehensive regulation of social, economic and environmental aspects at the local level. The need to improve the mechanisms of control and monitoring of the implementation of sustainable development programs is also substantiated, which will contribute to more effective implementation of the sustainable development policy in communities. The developed proposals include the harmonization of Ukrainian legislation with European requirements and the creation of a legal basis for attracting investments and developing public-private partnerships in the field of sustainable development. The article contains recommendations that can become the basis for improving the regulatory and legal environment and contribute to the achievement of the UN's sustainable development goals at the level of territorial communities.

**Keywords:** sustainable development, territorial communities, normative legal acts, sustainable development of communities.

**Постановка проблеми.** Нормативно-правова база сталого розвитку територіальних громад складається з низки законів, нормативних актів і стратегій, орієнтованих на ефективне управління розвитком цих громад. Для





забезпечення сталого розвитку важливо враховувати потреби сучасного суспільства, економічні та екологічні фактори, а також сприяти розвитку соціальної взаємодії і інфраструктури.

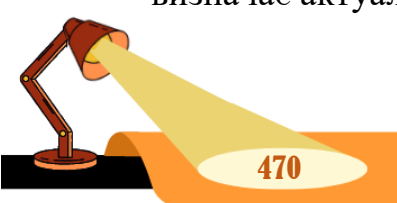
Так, сталий розвиток став глобальним пріоритетом, підкреслюючи необхідність збалансованого економічного зростання, соціальної справедливості та охорони навколишнього середовища. Центральною ідеєю є забезпечення потреб нинішніх поколінь без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Для територіальних громад сталий розвиток відкриває як нові можливості, так і виклики, що потребують конкретних нормативно-правових рішень.

Попри значні зміни та розвиток нормативно-правового поля, багато територіальних громад стикаються з проблемами при впровадженні стратегій сталого розвитку, що обмежує їхню фінансову спроможність та організаційний потенціал. Це зумовлено недостатньою регламентацією процесів стратегічного планування, браком дієвих механізмів залучення інвестицій, а також недоліками у фінансовому забезпеченні, що обмежує можливості самофінансування та місцевої ініціативи.

Іншою значною проблемою є невизначеність правових основ у сфері реалізації проєктів відновлення та розвитку, а також підтримка громад на державному рівні у питаннях відбудови та відновлення інфраструктурних об'єктів та залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах, особливо в рамках європейської інтеграції, територіальні громади потребують чітких та стабільних правових механізмів, які забезпечать їхній сталий розвиток та дозволять ефективно реалізовувати місцеві ініціативи та проєкти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження з нормативно-правового забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні фокусуються на впливі децентралізації, інтегрованому підході до планування розвитку, і необхідності вдосконалення законодавства для підвищення спроможності місцевого самоврядування.

Теоретичні та практичні підходи до формування регуляторної політики розвитку територіальних громад розкриті в працях низки українських науковців, зокрема І. Бистрякова, М. Дурмана, О. Крайник, З. Лободіної, А. Матвійчук, В. Трегобчука, М. Хвесика та інших. Питання нормативно-правового регулювання стратегічних напрямів розвитку сільських територій детально висвітлені в роботах таких учених, як В. Андрійчук, М. Барановський, Т. Бондар, Т. Гоголь, Ю. Губеня, Ю. Лупенко, О. Попова, П. Саблук, Л. Шопотько та інших. Проте слід зазначити, що в сучасних умовах основні засади нормативно-правового забезпечення сталого розвитку територіальних громад залишаються недостатньо дослідженими та неструктурованими, що визначає актуальність і важливість вибору цієї теми для дослідження.





**Мета статті** полягає у визначенні та аналізі ключових нормативно-правових механізмів, які сприяють сталому розвитку територіальних громад в Україні. Зокрема, дослідження наявної нормативно-правової бази, виявлення її недоліків і можливостей для вдосконалення, а також розробку рекомендацій щодо оптимізації нормативно-правових інструментів задля підвищення спроможності громад, забезпечення їх сталого розвитку. Стаття також спрямована на висвітлення впливу децентралізації та фінансового забезпечення на ефективність управління ресурсами та участь громад у стратегічному плануванні свого розвитку, що є необхідним для інтеграції України до європейських стандартів розвитку та підвищення рівня життя населення.

**Виклад основного матеріалу.** Місцеве самоврядування є одним з основ демократичного управління суспільством, що забезпечує можливість народу реалізовувати свою владу. Це сприяє підвищенню відповідальності місцевої влади за виконання своїх обов'язків і за добробут кожної територіальної громади. У зв'язку з цим важливим завданням держави є підтримка потенціалу громад і стимулювання їх розвитку шляхом ефективної регуляторної політики у забезпеченні сталого розвитку.

Українські науковці М. Хвесик та І. Бистряков наголошують, що «з синергетичних позицій, відтворення національної господарської системи вимагає вирішення двох проблемних аспектів щодо сталого розвитку територій. Перший стосується ключових моментів, які забезпечують формування парадигми їх максимальної самоорганізації, другий – пов'язаний з проблемою муніципалізації територіального простору як одного з головних факторів, що сприяють самоорганізації співтовариства на базі активізації відтворення локальних господарських систем» [1].

Після завершення процесу децентралізації територіальні громади з об'єкта управління перетворилися на самостійні суб'єкти з можливістю самозабезпечення. Місцева влада отримала як мотивацію, так і ресурси для належного виконання своїх функцій, включаючи відповідальність за сталий розвиток та його складових: економічний розвиток, соціальну сферу та захист довкілля. Цей процес передбачає надання органам місцевого самоврядування більшої кількості ресурсів і повноважень, що вимагає ширшого розуміння глобальних і національних процесів.

Приєднання України до глобальних ініціатив забезпечення сталого розвитку, включаючи Цілі сталого розвитку до 2030 року, підкріплене Національною доповіддю «Цілі сталого розвитку: Україна» [2], в якій визначено 17 цілей, 86 завдань та 172 показники для їх моніторингу. Цей документ підтримує баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями [3].

В Україні прийнято ряд законодавчих актів для реалізації принципів сталого розвитку. Зокрема, Постанова Верховної Ради України від 1999 року





закріплює концепцію сталого розвитку населених пунктів як соціально, економічно та екологічно збалансований розвиток, спрямований на створення економічного потенціалу, забезпечення повноцінного середовища для теперішніх і майбутніх поколінь та раціональне використання ресурсів [3].

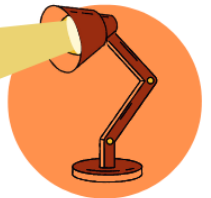
Продовженням розвитку регуляторної політики в напрямку сталого розвитку стало прийняття таких документів: Указ Президента України №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [4], Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. №932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку, планів заходів із їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки їхньої результативності» [5], Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 30 березня 2016 року №75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [6] та інші нормативно-правові акти.

Нові цілі, визначені в цих документах, мають сприяти вирішенню комплексу завдань у сфері економічного зростання, вирішення соціальних питань і раціонального використання природних ресурсів як на місцевому, так і на загальнонаціональному рівнях. В. Трегобчук у своїх дослідженнях зазначає, що «соціально-економічний розвиток має базуватися на принципах, які враховують здатність природних комплексів витримувати антропогенні навантаження та забезпечувати стабільне функціонування біосфери й місцевих екосистем. Від цього залежить продуктивність, комфортність середовища, екологічне й економічне благополуччя населення» [7].

Сучасна політика України у сфері сталого розвитку орієнтована на інтереси жителів територіальних громад і передбачає передачу їм значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. Водночас кожен орган місцевого самоврядування розробляє власну регуляторну політику, створюючи місцеві нормативні акти для вирішення конкретних питань.

Ефективна регуляторна політика є ключем до успіху сталого розвитку. Вона повинна бути прозорою та доступною. З 2018 року в Україні діяла «Регуляторна мапа України» [8], що забезпечувала автоматизований збір, обробку й розповсюдження інформації про регуляторну діяльність органів влади на всіх рівнях. Використання відкритих даних дає змогу ефективно здійснювати моніторинг та нагляд із мінімальними витратами.

Іншим важливим аспектом підтримки розвитку територіальних громад є посилення їх фінансової самостійності. Фінансова стабільність місцевого самоврядування є ключовою для демократичного управління, оскільки забезпечує ресурси для виконання його функцій. Значні фінансові ресурси зосереджуються в місцевих бюджетах, що спрямовуються на потреби територіальної громади та покращення послуг. Виконання цих завдань здійснюється через



участь у бюджетній політиці, а здатність органів місцевого самоврядування виконувати функції ґрунтується на активній участі у бюджетному процесі та розподілі коштів. Відповідно до статті 142 Конституції України [9], матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування є власність громад, доходи місцевих бюджетів, інші ресурси й природні ресурси, що належать територіальним громадам, які мають право формувати власний бюджет та створювати позабюджетні фонди.

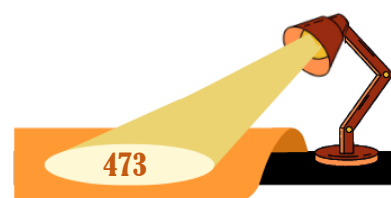
Процеси децентралізації, а також ухвалення змін до Бюджетного [10] і Податкового [11] кодексів сприяють збільшенню надходжень до місцевих бюджетів і зміцнюють роль органів публічної влади в соціально-економічному розвитку [12].

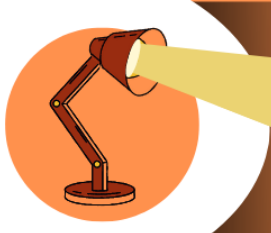
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [13] визначає компетенції органів місцевого самоврядування, серед яких головними є виконання власних і делегованих державою повноважень. Власні повноваження передбачають забезпечення економічного і соціального розвитку територій, управління житлово-комунальним господарством, транспортом, зв'язком тощо. Делеговані повноваження спрямовані на забезпечення стандартів життєзабезпечення населення з урахуванням економічних можливостей та загальної стратегії розвитку держави.

Науковець З. Лободіна підкреслює необхідність державного впливу на здатність органів місцевого самоврядування виконувати делеговані функції, зауважуючи, що «в умовах децентралізації, незважаючи на передачу значних повноважень на місцевий рівень, місцеві бюджети все ще не мають достатнього обсягу власних доходів для фінансування своїх завдань. Тому в бюджетній політиці важливу роль мають відігравати міжбюджетні трансферти» [14].

Рівень реалізації делегованих повноважень залежить від державного бюджету. У деяких громадах недостатність фінансування місцевих бюджетів обмежує фінансування соціальних витрат, оскільки основна відповідальність за соціальну сферу лягає на місцеву владу. У таких випадках держава застосовує механізм міжбюджетних трансфертів, спрямований на досягнення основних цілей міжбюджетного регулювання, а саме: вирівнювання бюджетного забезпечення різних регіонів країни, а також стимулювання місцевих бюджетів до ефективного залучення доходів у зведений бюджет територіальної громади.

Одним із ключових аспектів забезпечення сталого розвитку є адміністративно-територіальна реформа, яка суттєво змінила підходи до розподілу повноважень між державними та місцевими органами влади. Ці зміни підсилюють роль місцевого самоврядування і передбачають залучення громад до процесу управління їхніми ресурсами. Важливим інструментом для цього є стратегічне планування розвитку територій, яке включає програми та проекти розвитку, що відповідають європейським стандартам і спрямовані на інтегрований розвиток територіальних громад.





Законодавчі прогалини у сфері просторового планування та інтегрованого розвитку громад можуть обмежувати ефективно використання наявних ресурсів. Низка вчених вказують на необхідність розробки окремого Містобудівного кодексу, який би стандартизував процеси просторового планування для територіальних громад, визначаючи пріоритети та засоби для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

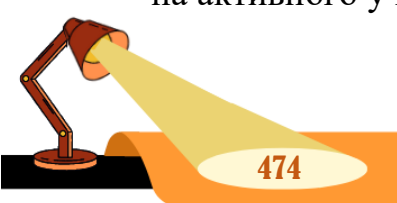
Роль громад у відновленні та розвитку територій має неабияке значення для життєзабезпечення населення в цілому. Тому з огляду на вищевикладене, нормативно-правова база, що має на меті забезпечити відновлення та розвиток територіальних громад, досить репрезентативна, проте містить нечітко, фрагментарно викладені положення, має риси безсистемності. Наявні правові колізії між документами, а деякі їх положення є суперечливими. На нашу думку, доцільно внести певні зміни до системи проаналізованих вище нормативно-правових актів. До Закону України «Про засади державної регіональної політики» доповнити положеннями про регламентування розроблення та реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

У 2022 році Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності» до Програми комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) увійшли певні зміни. Цим нормативно-правовим актом було надано можливість громадам розробляти документацію, яка вміщує аналітичні дані щодо руйнацій і щодо демографічних показників. Чіткі алгоритми розроблення Програм комплексного відновлення областей або територій територіальних громад (їх частин) містить План дій, але самі громади повинні за цим алгоритмом наповнити його конкретикою відповідно до потреб та інтересів громади. Активність територіальної громади є показником, від якого залежатиме пріоритетність виконання проєктів на конкретних територіях.

На думку експертів, стратегічне планування розвитку територіальних громад є важливим кроком для інтеграції України в Європейський Союз. Але для цього необхідні надійні правові рамки та підтримка на державному рівні, що дозволять громадам вести ефективну діяльність і реалізовувати заходи з модернізації та відновлення інфраструктури, а відповідно і забезпечення сталого розвитку.

Основними умовами для досягнення сталого розвитку територіальних громад є такі:

- формування розуміння важливості взаємозв'язку між людиною, суспільством і природою, а також базових принципів сталого розвитку відкритих систем;
- переосмислення ролі людини як особистості, перетворення її з об'єкта на активного учасника сталого розвитку територіальної громади;





- розробка стратегій сталого розвитку територіальної громади з урахуванням економічного зростання та базових потреб населення;
- значне зниження споживання ресурсів;
- створення правової та інституційної бази для сталого розвитку територіальної громади;
- розробка системи моніторингу для оцінки результатів та коригування програм та стратегій сталого розвитку територіальної громади;
- активізація соціальної мобілізації на підтримку сталого розвитку територіальної громади;
- забезпечення координації наукових досліджень і практичних дій для реалізації політики сталого розвитку у межах територіальної громади.

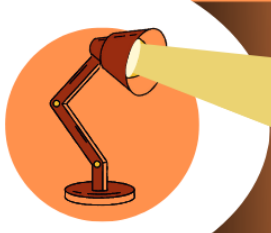
Окрім того, Програма комплексного відновлення повинна відповідати завданням сталого розвитку України до 2030 року згідно з Указом Президента України від 30.09.2019 №722 [4]. Відновлення територіальних громад під час воєнного стану та післявоєнного періоду – тривалий і складний процес, що вимагає консолідації всіх учасників політики сталого розвитку і ефективної взаємодії з громадами для обміну досвідом і кращими практиками нормативно-правового регулювання забезпечення сталого розвитку [16; 18].

Нормативно-правова база є основою для управління, яке регулює діяльність територіальних громад. Вона охоплює різні закони, постанови і політики, що стосуються землекористування, управління ресурсами, громадських послуг та розвиток інфраструктури. Чіткі правила, рекомендації та алгоритми дій сприяють сталому розвитку, забезпечують життєздатність та стійкість територіальних громад [17]. Тому доцільним вбачаємо розроблення нормативно-правового акту, що регулюватиме питання сталого розвитку на рівні територіальних громад, з визначенням компонент сталого розвитку, кількісних і якісних показників та індикаторів його ефективності та результативності.

Попри актуальність та важливість сталого розвитку, громади стикаються з труднощами у впровадженні ефективної нормативно-правової бази. Це включає конфлікти інтересів між зацікавленими сторонами, обмежені ресурси, недостатню обізнаність про сталі практики та інституційні бар'єри. Проте ці виклики можуть стати джерелом інновацій, співпраці та розширення можливостей для посилення нормативно-правових механізмів для забезпечення сталого розвитку.

Для покращення нормативно-правового забезпечення сталого розвитку громад можна розглянути кілька рекомендацій. По-перше, варто урівноважити існуючі закони та нормативи для забезпечення узгодженості в управлінських структурах. По-друге, важливо посилити обізнаність про сталі практики та залучати громади до процесів прийняття рішень. І нарешті, необхідно інвестувати у розбудову потенціалу і забезпечення дотримання цілей сталого розвитку.



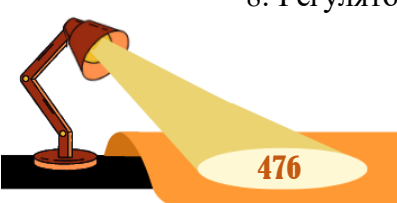


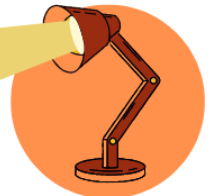
**Висновки.** Отже, одним з ключових елементів забезпечення сталого розвитку територіальних громад є створення сприятливої регуляторної політики як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Ефективна регуляторна політика повинна поєднувати адміністративне та економічне регулювання, запобігати ухваленню економічно невиправданих рішень, стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу, сприяючи сталому розвитку територіальних громад. Для забезпечення прозорості прийняття регуляторних рішень доцільно посилити роботу з відкритими даними (як у межах проєкту «Регуляторна мапа України»). Це дасть змогу визначати рівень зарегульованості бізнес-спільнот в певній територіальній громаді, контролювати виконання органами місцевого самоврядування положень регуляторного законодавства, автоматизувати регуляторний нагляд та виявляти неефективні рішення, усуваючи бар'єри для сталого розвитку і обмінюючись досвідом для покращення місцевої регуляторної політики. Доцільно також створити єдиний комплексний законодавчий акт, який об'єднав би різні положення щодо сталого розвитку, забезпечуючи інтегроване регулювання соціальних, економічних та екологічних аспектів на місцевому рівні.

В умовах децентралізації головну роль у наповненні місцевих бюджетів повинна відігравати ініціатива місцевої влади. У свою чергу, держава може стимулювати інтерес органів місцевого самоврядування до збільшення фінансових надходжень громад через регуляторні акти. Збільшення фінансових можливостей громад та ефективного їх використання сприятиме досягненню цілей сталого розвитку в інтересах населення територіальних громад.

#### **Література:**

1. Хвесик М., Бистряков І. Парадигмальний погляд на концепт сталого розвитку України. *Проблеми економічної теорії*. 2012. № 6. С. 4-12. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000027402>.
2. Цілі сталого розвитку: Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>.
3. Моніторинг показників досягнення ЦСР в Україні. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/prezentaciya-csr\\_22.10.2019\\_karmazina.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/prezentaciya-csr_22.10.2019_karmazina.pdf).
4. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
5. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>.
7. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України. *Вісник Національної академії наук України*. 2002. № 2. С. 31-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2002\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2002_2_7).
8. Регуляторна мапа України. URL: <https://opendata.in.ua/map>.



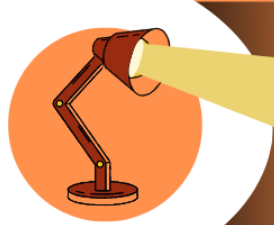


9. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
10. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
11. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
12. Виконання доходів місцевих бюджетів. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv>.
13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
14. Лободіна З. Міжбюджетні трансферти: реалії надання та шляхи удосконалення в контексті зміцнення фінансової бази органів самоврядування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 7. С. 23-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2016\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_7_7).
15. Сталій розвиток суспільства: навч. посіб. / А. Садовенко, Л. Масловська, В. Серета, Т. Тимочко. 2-ге вид. Київ, 2011. 392 с.
16. Горбата Л.П. Нормативно-правове регулювання процесу відновлення територіальних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 37/2023. С. 71-75. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/13.pdf>.
17. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія / Грищенко І.М., Горбата Л.П. Київ, НУБіП України, 2024, 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6 URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626>.
18. Концепція сталого розвитку населених пунктів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text>.

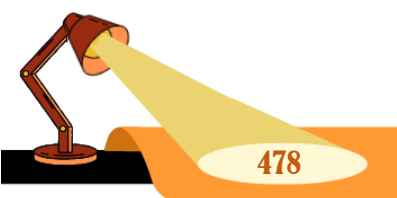
#### References:

1. Khvesyuk, M., Bystriakov, I. (2012). Paradyhmalnyi pohliad na kontsept staloho rozvytku Ukrainy [Paradigmatic view of the concept of sustainable development of Ukraine]. *Problemy ekonomichnoi teorii – Problems of economic theory*. 6, 4-12. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000027402> [in Ukrainian].
2. Tsili staloho rozvytku: Ukraina [Goals of sustainable development: Ukraine]. (n.d.). [kmu.gov.ua](https://www.kmu.gov.ua). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> [in Ukrainian].
3. Monitorynh pokaznykiv dosiahnennia TsSR v Ukraini [Monitoring indicators of achievement of the SDGs in Ukraine]. (n.d.). *niss.gov.ua*. Retrieved from [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/prezentaciya-csr\\_22.10.2019\\_karmazina.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/prezentaciya-csr_22.10.2019_karmazina.pdf) [in Ukrainian].
4. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019 [About the goals of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030: Decree of the President of Ukraine from 30.09.2019 № 722/2019]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenykh rehionalnykh stratehii i planiv zakhodiv [About approval of the Procedure for Development of Regional Development Strategies and Plans of Measures for their implementation, as well as monitoring and evaluating the effectiveness of the implementation of these regional strategies and measures plans]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo formuvannia i realizatsii prohnoznykh ta prohramnykh dokumentiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady [On approval of methodological recommendations for the formation and implementation of forecasting and programmatic documents of socio-economic development of the united territorial community]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> [in Ukrainian].





7. Trehobchuk, V. (2002). Kontseptsiiia staloho rozvytku dlia Ukrainy [The concept of sustainable development for Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*. 2, 31-40. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2002\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2002_2_7) [in Ukrainian].
8. Rehuliatorna mapa Ukrainy [Regulatory map of Ukraine]. (n.d.). *opendata.in.ua*. Retrieved from <https://opendata.in.ua/map> [in Ukrainian].
9. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. [in Ukrainian].
10. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].
11. Podatkovi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
12. Vykonannia dokhodiv mistsevykh biudzhativ [Implementation of local budget revenues]. (n.d.). *mof.gov.ua*. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ> [in Ukrainian].
13. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy [About Local Self -Government in Ukraine: Law of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
14. Lobodina, Z. (2016). Mizhbiudzhetni transferty: realii nadannia ta shliakhy udoskonalennia v konteksti zmitsnennia finansovoi bazy orhaniv samovriaduvannia [Intergovernmental transfers: realities of provision and ways of improvement in the context of strengthening the financial base of self government bodies]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Right*. 7, 23-25. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2016\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_7_7) [in Ukrainian].
15. Sadovenko, A., Maslovska, L., Sereda, V., Tymochko, T. (2011). *Stalyi rozvytok suspilstva [Sustainable development of society]*. Kyiv [in Ukrainian].
16. Horbata, L.P. (2023). Normatyvno-pravove rehuliuвання protsesu vidnovlennia terytorialnykh hromad v Ukraini [Normative and legal regulation of the process of restoration of territorial communities in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public Administration and Administration in Ukraine*. 37, 71-75. Retrieved from <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/13.pdf> [in Ukrainian].
17. Hryshchenko, I.M., Horbata, L.P. (2024). *Terytorialni hromady: mekhanizmy zabezpechennia stiikosti [Territorial Communities: Mechanisms for ensuring stability]*. Kyiv, NUBiP Ukrainy. Retrieved from <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626> [in Ukrainian].
18. Kontseptsiiia staloho rozvytku naselenykh punktiv [The concept of sustainable development of settlements]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text> [in Ukrainian].





УДК 005.642.8:005.336.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-479-491](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-479-491)

**Гринчак Наталія Анатоліївна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління, Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ, тел: (097) 390-01-36, <https://orcid.org/0000-0002-2046-6014>

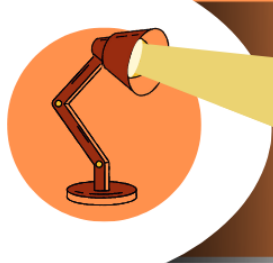
## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

**Анотація.** Тайм-менеджмент є одним з найефективніших інструментів для підвищення ефективності роботи менеджера. На робочому місці управління часом є фундаментальною навичкою менеджера. Обґрунтовано, що тайм-менеджмент не є універсальним рішенням; мова йде про пошук, відбір і використання стратегій та інструментів для управління часом. Сутність тайм-менеджменту визначено, як процес свідомого планування та контролю часу, витраченого на певну діяльність, для підвищення ефективності, результативності та продуктивності. Виокремлено та охарактеризовано особистий (персональний), професійний (корпоративний) та соціальний тайм-менеджмент. Визначено ряд переваг від використання практики тайм-менеджменту в професійній діяльності сучасного менеджера, зокрема зниження стресу, підвищення продуктивності праці, позитивна репутація, кращий баланс між роботою та особистим життям, чіткі щоденні цілі, фокусування над виконанням конкретних завдань, впорядкованість прийняття рішень, швидше досягнення цілей, підвищення якості роботи, підвищення впевненості при прийнятті рішень, покращена самодисципліна, покращення взаємовідносин в колективі.

Стратегії та інструменти тайм-менеджменту допомагають організувати робочий час менеджера. Найпопулярнішими стратегіями управління часом є матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro, правило 80/20 (принцип Парето), ABC-аналіз, метод блокування часу, встановлення обмежень, Timeboxing, Getting Things Done (GTD), Піраміда Франкліна, Personal Efficiency Program, методика «Швейцарський сир», метод «100 блоків». Використання інструментів управління часом може значно підвищити здатність менеджера ефективно управляти своїм часом. Популярними інструментами управління часом є: календарі та розклади; списки справ; цифрові інструменти; програми для відстеження часу. Використання запропонованих стратегій та інструментів тайм-менеджменту в роботі сучасного менеджера дозволяє вирішити ряд таких завдань: сприяє підвищенню самодисципліни та професійної успішності







керівника; покращується його імідж як у діловій, так і в особистій сферах; застосування інструментів тайм-менеджменту значно впливає на професійну діяльність як всього колективу, так і кожного співробітника окремо.

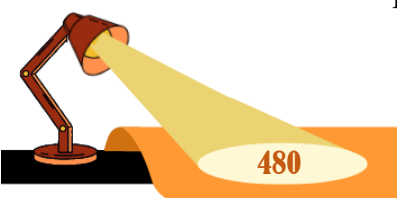
**Ключові слова:** тайм-менеджмент, час, стратегії управління часом, інструменти управління часом; матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro, правило 80/20 (принцип Парето), ABC-аналіз, метод блокування часу, встановлення обмежень, Timeboxing, Getting Things Done (GTD), Піраміда Франкліна, Personal Efficiency Program, методика «Швейцарський сир», метод «100 блоків».

**Hrynychak Nataliia Anatoliivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Management, Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv, tel.: (097) 390-01-36, <https://orcid.org/0000-0002-2046-6014>

## TIME MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF A MANAGER'S WORK

**Abstract.** Time management is one of the most effective tools for improving the efficiency of a manager. In the workplace, time management is a fundamental skill of a manager. It is substantiated that time management is not a universal solution; it is about finding, selecting, and using strategies and tools for time management. The essence of time management is defined as the process of conscious planning and control of time spent on a certain activity to increase efficiency, effectiveness, and productivity. Personal (personal), professional (corporate) and social time management are identified and characterized. A number of benefits of using time management practices in the professional activities of a modern manager have been identified, including reduced stress, increased productivity, a positive reputation, a better work-life balance, clear daily goals, focus on specific tasks, orderly decision-making, faster goal achievement, improved work quality, increased confidence in decision-making, improved self-discipline, and improved relationships in the team.

Time management strategies and tools help organize a manager's working time. The most popular time management strategies are the Eisenhower matrix, the Pomodoro technique, the 80/20 rule (Pareto principle), ABC analysis, the time blocking method, setting limits, Timeboxing, Getting Things Done (GTD), Franklin's Pyramid, Personal Efficiency Program, the Swiss Cheese method, and the 100-block method. Using time management tools can significantly increase a manager's ability to effectively manage their time. Popular time management tools include calendars and schedules; to-do lists; digital tools; time tracking programs. The use of the proposed time management strategies and tools in the work of a





modern manager allows solving a number of the following tasks: it helps to increase the self-discipline and professional success of the manager; his image improves both in the business and personal spheres; the use of time management tools significantly affects the professional activities of both the entire team and each employee individually.

**Keywords:** time management, time, time management strategies, time management tools; Eisenhower matrix, Pomodoro technique, 80/20 rule (Pareto principle), ABC analysis, time blocking method, setting limits, Timeboxing, Getting Things Done (GTD), Franklin Pyramid, Personal Efficiency Program, Swiss Cheese method, 100 block method.

**Постановка проблеми.** Час є безцінним і незамінним ресурсом. У сучасному швидкоплинному світі ефективне управління часом є ключовим для досягнення успіху та благополуччя менеджера. Раціональне використання часу дозволяє працювати більш продуктивно і старанно, що, в свою чергу, дає змогу виконати більший обсяг завдань, навіть за обмежених умов. Невміння ефективно управляти своїм часом не лише знижує продуктивність, але й викликає стрес та швидко втомлюваність. Оволодіння навичками тайм-менеджменту є критично важливим для підвищення ефективності роботи менеджера та досягнення успіху в усіх сферах життя. Розуміння принципів тайм-менеджменту та розвиток відповідних навичок можуть суттєво змінити як особисте, так і професійне життя. Вміння управляти часом допомагає поліпшити робоче життя, підвищити продуктивність, знизити рівень стресу та створити гармонійний баланс між роботою і особистим життям.

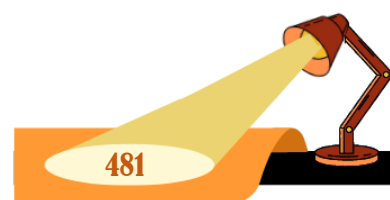
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження сутності тайм-менеджменту, практичним аспектам застосування стратегій та інструментів тайм-менеджменту присвячені праці таких зарубіжних вчених: Філомено Л. (Filomeno L.), Еон Б. (Aeon B.), Фабер А. (Faber A.), Паначчо А. (Panaccio A.), Янг А.Н. (Young A.N.), Бурк А. (Bourke A.), Фолі С. (Foley S.), Ді Блазі (Di Blasi) та інші.

**Метою статті** є дослідження сутності, переваг та практичних аспектів застосування тайм-менеджменту як інструменту підвищення ефективності роботи менеджера.

**Виклад основного матеріалу.** Філомено Л. (Filomeno L.) з колегами, визначають тайм-менеджмент як «акт впливу на поведінкові параметри людини, щоб виконати якомога більше завдань протягом певного періоду» [1].

Тайм-менеджмент можна визначити як процес свідомого планування та контролю часу, витраченого на певну діяльність, для підвищення ефективності, результативності та продуктивності.

Виділяють три види тайм-менеджменту (рис. 1).



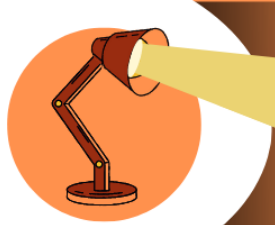


Рис. 1 Види тайм-менеджменту

Джерело: сформовано автором

Особистий або персональний тайм-менеджмент спрямований на саморозвитку людини, особистісне зростання. Сукупність навичок та умінь для продуктивної організації дня.

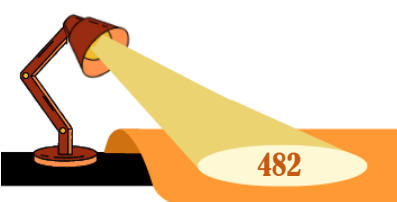
Професійний чи корпоративний тайм-менеджмент спрямований на організацію трудової діяльності, розподіл робочого дня та обов'язків у колективі.

Соціальний тайм-менеджмент - спрямований на розподіл часу, та регулювання відносин в соціальній групі людей.

Управління часом є необхідною навичкою для успіху в усіх сферах життя. В особистій сфері, це дозволяє організувати щоденні завдання, виконувати обов'язки та мати час для занять, які подобаються. У професійній сфері управління часом дозволяє особистості бути більш продуктивною, ефективною та досягати своїх робочих цілей.

Еон Б. (Aeon B.), Фабер А. (Faber A.), та Паначчо А. (Panaccio A.) відзначають, що тайм-менеджмент тісно пов'язаний з продуктивністю роботи, академічними досягненнями та добробутом. У цьому сенсі ефективне управління часом може підвищити продуктивність менеджера, суттєво сприяючи досягненню його організацією своїх цілей [2].

Перевагами використання практики тайм-менеджменту в професійній діяльності є (рис. 2):



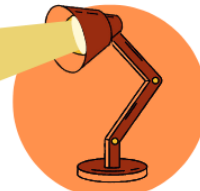


Рис. 2 Переваги використання практики тайм-менеджменту в професійній діяльності сучасного менеджера

Джерело: сформовано автором

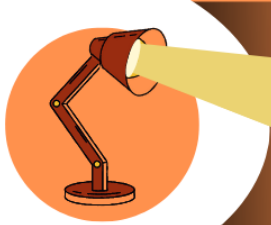
1. Зниження стресу. Використовуючи інструменти та методи планування, щоб визначити пріоритети щоденних завдань, менеджер буде менше перевантажений тим, що потрібно зробити, і як результат зможе зменшити рівень стресу.

2. Підвищення продуктивності праці. Дотримуючись календаря, відстежуючи дедлайни в програмному забезпеченні для управління проектами або зберігаючи список справ щодо майбутніх дедлайнів, можна краще планувати свою роботу відповідно до цих дедлайнів. Тобто, завдяки оптимізації часу, витраченого на кожне завдання, можна досягти більшого за менший час.

3. Позитивна репутація. Вчасне виконання поставлених завдань, не відкладання і не перекладання завдань на інших сприяє підвищенню формування позитивної репутації. Позитивна репутація на робочому місці може сприяти просуванню по кар'єрі, збільшенню потенціалу заробітку і загальному задоволенню роботою.

4. Кращий баланс між роботою та особистим життям. Ефективні стратегії управління часом дають можливість визначитись, коли завдання буде виконано, перш ніж почати його виконувати, це допомагає заощадити енергію для вільного часу. Більше вільного часу може покращити баланс менеджера





між роботою та особистим життям і гарантувати, що він заощадить час і для себе. Янг А.Н. (Young A.N.), Бурк А. (Bourke A.), Фолі С. (Foley S.), та Ді Блазі (Di Blasi) відзначають, що ефективні методи управління часом можуть сприяти зміцненню психічного здоров'я та благополуччя особистості [3].

5. Чіткі щоденні цілі. Використовуючи тайм-менеджмент для організації щоденної роботи, менеджер може спростити свій день і витратити менше часу на вирішення питань, що першочергово виконувати, або як виконати те чи інше завдання. Тобто, плануючи свої цілі, менеджер не витрачає час на їх визначення.

6. Фокусування над виконанням конкретних завдань. Навчившись ефективно управляти часом, менеджер може зосередитись під час рутинної роботи над виконанням конкретних завдань, не розсіюючи свою увагу на інші завдання.

7. Впорядкованість прийняття рішень. Управління часом дозволяє приймати певні рішення просто та швидко, оскільки вони були заплановані заздалегідь. Процес ухвалення рішень наперед може покращити здатність менеджера визначати пріоритети та дії, які необхідно вжити.

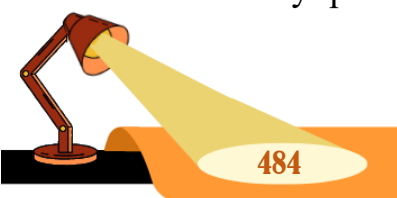
8. Швидше досягнення цілей. Значна частина тайм-менеджменту полягає в постановці індивідуальних цілей. Встановлення невеликих цілей і наступна їх реалізація, сприяє скороченню часу, потрібного для досягнення значних цілей.

9. Підвищення якості роботи. Вивільнення часу за рахунок використання різних технологій тайм-менеджмент дозволяє витратити більше часу на покращення якості роботи, а також розглянути всі аспекти завдання та переконатися, що вони виконані правильно. Навіть у найкращих співробітників завжди є місце для вдосконалення, тому пошук шляхів покращення роботи та процесів може принести користь як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

10. Підвищення впевненості при прийнятті рішень. Виконання завдань на за календарним планом або невеликим списком визначених цілей може підвищити впевненість менеджера за рахунок отримання задоволення від виконаної роботи, оскільки виконання навіть незначного завдання наближує до досягнення мети.

11. Покращена самодисципліна. Практикуючи тайм-менеджмент, менеджер можете покращити свою самодисципліну, дотримуючись розкладу чи плану.

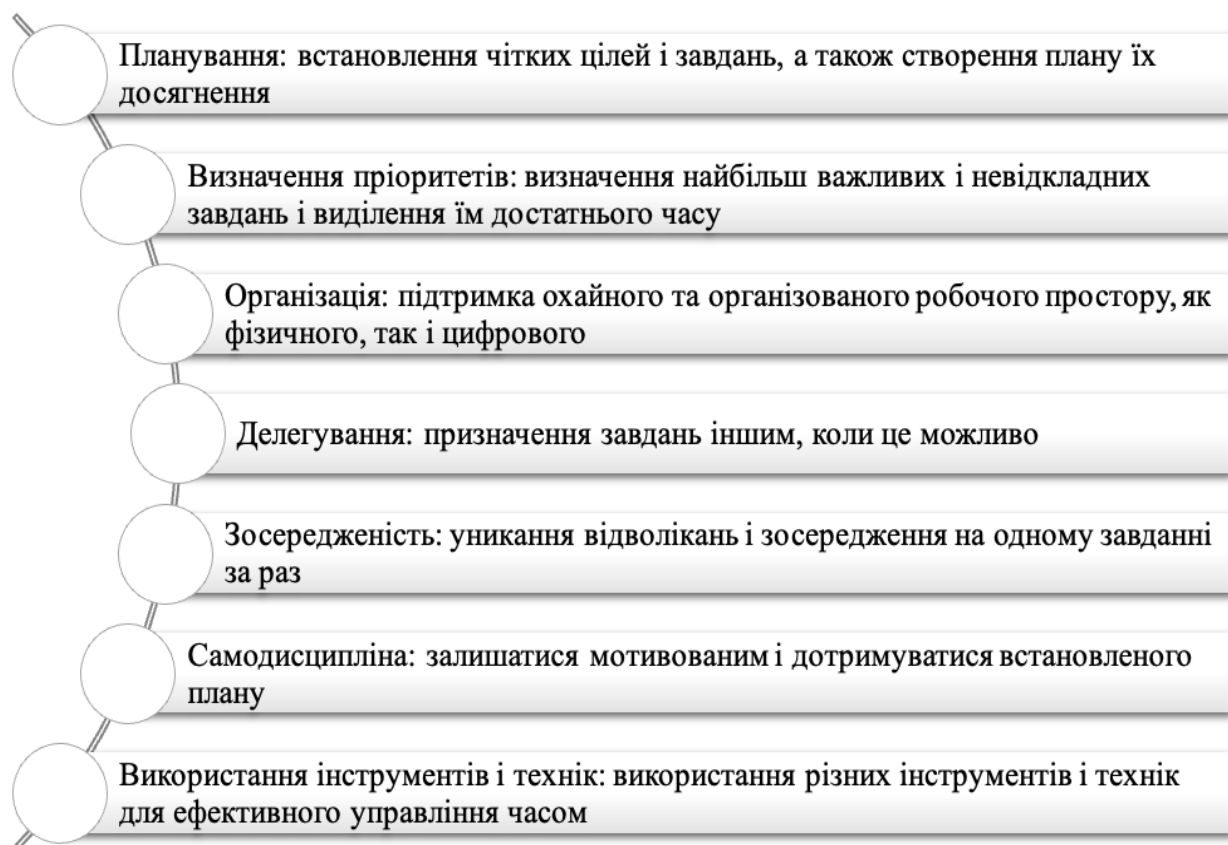
12. Покращення взаємовідносин в колективі. Управління часом може допомогти менеджеру налагодити взаємовідносини в колективі. Якщо менеджер вміє добре розпоряджатися своїм часом, підлеглі та колеги знатимуть, що можуть на нього покластися, і навіть можуть розвинути власні навички управління часом.





Неефективне управління часом не тільки перешкоджає продуктивності, ускладнюючи дотримання термінів, але й порушує баланс між роботою та особистим життям [4].

Виділяють кілька ключових навичок необхідних для ефективного управління часом (рис. 3) [5].



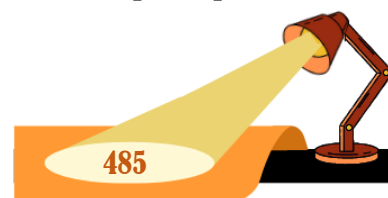
**Рис. 3** Ключові навички необхідні для ефективного управління часом

*Джерело: сформовано автором*

На робочому місці управління часом є фундаментальною навичкою, яка проявляється в тому, як менеджер обробляє електронну пошту, організовує документи, керує календарями та забезпечує високий рівень продуктивності на робочому місці [6]. Це вкрай важливо для підвищення ефективності роботи в компанії.

Правильне управління часом, наприклад встановлення цілей і пріоритетів, планування та делегування завдань, може сприяти продуктивності та успіху, сприяючи ефективності роботи, збалансованості та задоволенню роботою [1].

Існує безліч стратегій управління часом, які можуть бути використані менеджером в професійній діяльності [7]. Найпопулярнішими з них є [8-11]:



1. Матриця Ейзенхауера - цей інструмент допомагає визначити пріоритетність завдань на основі їх терміновості та важливості. Матриця Ейзенхауера отримала свою назву на честь Президента США Д. Ейзенхауера, який усі завдання, які перед ним стояли, ділив на 4 категорії, керуючись їхньою терміновістю та важливістю.

1. Категорія А - термінові та важливі, які мають бути вирішені негайно.

2. Категорія Б - рішення їх можна відкласти на певний термін, але зволікати з ними не варто;

3. Категорія В – завдання, виконання яких цілком можна делегувати третім особам.

4. Категорія Г - справи, які краще відразу відправити в кошик, оскільки вони не варті витраченого часу та зусиль.

Для менеджера використання матриці Ейзенхауера є одним із незамінних способів класифікації професійних дій через необхідність здійснення роботи в режимі багатозадачності.

2. Техніка Pomodoro, яка була розроблена у 80-ті роки минулого століття італійцем Франческо Чирілло. Pomodoro є способом раціональної організації трудового процесу. Вона передбачає поділ робочого дня на кілька відрізків і чергування напруженої праці та відпочинку. Це дозволяє менеджерам зосередитись на вирішенні важливих проблем, не відволікаючись на незначні. В результаті такого підходу до робіт підвищується продуктивність роботи.

3. Правило 80/20 (принцип Парето). Цей принцип стверджує, що 80% результатів роботи менеджера досягається завдяки 20% його зусиль. Виявлення найбільш вагомих завдань і зосередження на них може значно підвищити продуктивність роботи менеджера.

Використання принципу (або закону) Парето у діяльності сучасного менеджера дозволяє здійснити переоцінку як власної професійної діяльності, так і діяльності працівників. Що стосується діяльності організації, закон можна трактувати так: «20% працівників приносять фірмі 80% прибутку». Інакше висловлюючись, ефективно працює лише 1/5 частина колективу. Коефіцієнт корисної дії переважної більшості співробітників, як свідчить практика, дуже низький. У зв'язку з цим при здійсненні грамотного управлінського впливу на усунення неефективної діяльності загальна продуктивність значно підвищиться.

4. ABC-аналіз. Даний метод вважається найбільш продуктивним та наочним способом сортування справ. Він дозволяє відсіяти все зайве, зосередитись на досягненні головних цілей. Вищий пріоритет має група А, це справи важливі та термінові. Такі завдання підлягають обов'язковому вирішенню якнайшвидше. До групи В відносять справи не термінові, але необхідні до виконання. Група С – поточні рутинні завдання. Саме на них витрачається лівова частка робочого часу персоналу та менеджера.



5. Метод блокування часу. Він передбачає виділення певних блоків (проміжків) часу для різних завдань або дій. Запланувавши виділені часові проміжки для кожного завдання, можна зосередитися на них та уникнути відволікання.

6. Встановлення обмежень. Важливо навчитися говорити «ні» проханям, які не важливі для досягнення цілей.

7. Timeboxing. Групування подібних завдань і виконання їх одночасно може заощадити час і підвищити ефективність.

8. Другий мозок: платформа або система для організації інформації та завдань, яка допомагає менеджеру упорядковувати свої ідеї та нотатки повністю настроюваним способом, доступним із кількох пристроїв.

9. Getting Things Done (GTD): метод, який передбачає фіксацію всіх незавершених завдань, їх упорядкування та регулярний перегляд для збереження контролю над робочим процесом.

Метод Getting Things Done створив Девід Аллен, бізнес-тренер і консультант з управління. Він потрібен, щоб не лише планувати, а й доводити намічені справи до кінцевого результату [9]. Принципи GTD:

– нічого не запам'ятовувати – це принцип, на якому будується вся методологія. все потрібно фіксувати, навіть дрібні завдання;

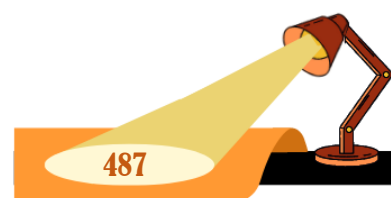
– краще простіше – важливо фіксувати та систематизувати інформацію зручним способом;

– думати про рішення, тобто підходити до справ із готовим рішенням реалізації.

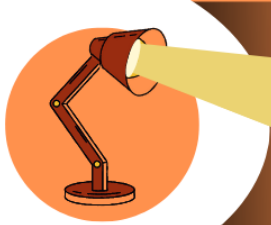
- одне завдання в один момент часу, тобто потрібно думати тільки про те завдання, яке виконуєте зараз;

– скласти перелік дій – необхідно сприймати кожне завдання як список конкретних дій.

10. Піраміда Франкліна, або управління часом за методом Франкліна, це цілісна система постановки та реалізації цілей. Її головною особливістю є спрямованість на результат та планомірний рух від загального до конкретного. Весь життєвий розпорядок, в такий спосіб, підпорядкований досягненню головних життєвих цілей. Суть методу полягає у розподілі завдань на підзавдання, створюючи шлях реалізації будь-якого глобального завдання (рис. 4) [10].







**Рис. 4** Розподіл завдань на підзавдання (піраміда Франкліна)

11. Personal Efficiency Program (PEP) – це методика особистої ефективності, ціла система методів та інструментів, що дозволяє навести порядок у справах, у паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті та у всій особистій інформації, з якою стикається менеджер під час роботи. За своєю суттю PEP має на меті підвищити здатність людини ефективно виконувати завдання протягом заданого періоду часу, тим самим зводячи до мінімуму втрату ресурсів і максимізуючи результат. PEP охоплює різні методи, такі як блокування часу, встановлення пріоритетів і оптимізація завдань для досягнення оптимальної продуктивності. [11].

12. Методика «Швейцарський сир» - методика планування, що дозволяє приступати до виконання завдання поступово.

Основними правилами роботи із завданням за цим методом є:

Виконавши частину завдання, не повертайтеся до цієї «дірки», а робіть нову.

Чим більше «дірок у сири», тим ближче завершення завдання.

Розділіть періоди виконання завдання на кілька коротких періодів – по 10, 15 та 20 хвилин.

Хаос має переважати. Не повинно бути логічної послідовності під час виконання.

Таким чином виконання завдань нагадує швейцарський сир, пронизаний дірками у різних його частинах та у різних кількостях.

13. Метод «100 блоків». Більшість людей сплять по сім-вісім годин, а решта часу -16-17 годин або приблизно 1000 хвилин - не сплять. Якщо поділити ці 1000 хвилин на 100 10-хвилинних блоків, то від пробудження і до





відходу до сну весь день буде поміщений у ці невеликі десятихвилинні квадратики. При заповненні цих блоків (кожен з яких триває 10 хвилин) тим, на що хотілося б витратити свій день, можна побачити які справи займають найбільшу кількість часу. Якщо побудувати такі схеми щодня протягом тижня, можна виявити недоліки організації часу і з'ясувати чинники, які заважають навести лад у розпорядку дня.

Застосування розглянутих стратегій позитивно впливає на організацію робочого процесу менеджера. У повсякденні необхідно поєднувати застосування різних методів тайм-менеджменту підлаштовуючи їх під індивідуальні особливості, щоб підвищити ефективність конкретної людини, що призводить до підвищення ефективності всього підприємства і поліпшення якості життя в цілому.

Використання інструментів управління часом може значно підвищити здатність менеджера ефективно управляти своїм часом. Популярними інструментами управління часом є:

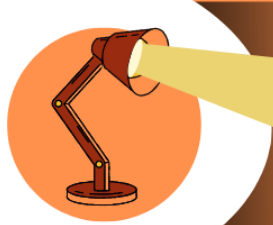
Календарі та розклади: фізичні або цифрові календарі та розклади допомагають планувати та впорядковувати завдання.

Списки справ: створення щоденних або щотижневих списків справ допомагає бути в курсі справ і гарантувати, що важливі завдання. Будуть виконані вчасно.

Цифрові інструменти. Цифрові інструменти можуть бути чудовими союзниками в управлінні часом. Такі програми, як Asana, Trello та Todoist, пропонують функції для організації завдань, встановлення нагадувань і співпраці з командами. Використання цих інструментів може полегшити відстеження завдань і проектів, гарантуючи, що нічого не буде пропущено.

Програми для відстеження часу: такі додатки, як Toggl і RescueTime, відстежують, як витрачається час, надають статистику продуктивності та допомагають визначити сфери, які потрібно покращити.

**Висновок.** Тайм-менеджмент є один із найпродуктивніших інструментів для підвищення ефективності роботи менеджера. При цьому, важливо відзначити, що тайм-менеджмент – це не універсальний підхід; мова йде про пошук, відбір та використання стратегій та інструментів управління часом. Саме стратегії та інструменти тайм-менеджменту дозволяють упорядкувати робочий час, проте ефективними вони лише при систематичному використанні в практичній діяльності менеджера. Застосування представлених стратегій та інструментів тайм-менеджменту у діяльності сучасного менеджера дозволить вирішити низку завдань. По-перше, збільшити самодисципліну та професійну успішність керівника. По-друге, покращити його імідж як з ділової, так і з особистісної точки зору. По-третє, використання інструментів тайм-менеджменту значною мірою впливає на здійснення професійної діяльності всього колективу загалом та кожного із співробітників організації окремо. Таким чином, ефективність застосування тайм-менеджменту в професійній роботі менеджера є досить високою.

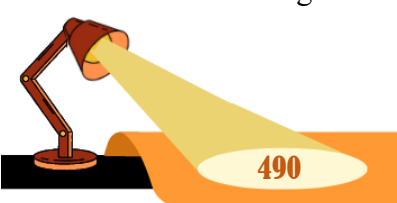


**Література:**

1. Filomeno, L., Di Muzio, M., Tartaglini, D., Gigliello, M., Di Mario, S., Forte, D., & Ivziku, D. (2023). A rapid review of time management strategies among nurse managers. *La Clinica Terapeutica*, 174(1), 75-79.
2. Aeon, B., Faber, A, Panaccio, A. (2021) Does time management work? A meta-analysis. PLoS ONE 16(1):e0245066. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0245066>
3. Young, A.N., Bourke, A., Foley, S., Di Blasi Z. (2024) Effects of time management interventions on mental health and wellbeing factors: A protocol for a systematic review. PLoS ONE 19(3): e0288887. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0288887>
4. Murray, S. A., Davis, J., Shuler, H. D., Spencer, E. C., & Hinton, A. (2022). Time management for STEMM students during the continuing pandemic. *Trends in biochemical sciences*, 47(4), 279-283.
5. 10 best tools for time management in 2024. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/time-management-tools>
6. Higgins, J., Graziano, C., Froerer, C., Placide, R., Tavakoli, F., & Chu, A. (2023). Time management strategies for the new practitioner. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 80(8), 483-486. <https://doi.org/10.1093/ajhp/zxad008>
7. Булах, Т. М., Гринчак, Н. А., Плахотнікова, Л.О. (2022) Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*, 3-4, 57–65. doi:10.31767/nasoa.3-4.2022.06 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7247>
8. Sean, Cope. 18 Effective Time Management Strategies and Techniques. URL: <https://www.upwork.com/resources/time-management-strategies>
9. GETTING THINGS DONE® is a personal productivity methodology that redefines how you approach your life and work. URL: <https://gettingthingsdone.com/what-is-gtd/>
10. Devyatka, O. (2024). Franklin Pyramid: An Effective Method for Planning and Achieving Goals. URL: <https://about.lifesketch.io/blog/franklins-pyramid-for-planning-and-achieving-goals>
11. Personal Efficiency Program: A Guide to Enhanced Productivity. URL: [https://www.larksuite.com/en\\_us/topics/productivity-glossary/personal-efficiency-program](https://www.larksuite.com/en_us/topics/productivity-glossary/personal-efficiency-program)

**References:**

1. Filomeno, L., Di Muzio, M., Tartaglini, D., Gigliello, M., Di Mario, S., Forte, D., & Ivziku, D. (2023). A rapid review of time management strategies among nurse managers. *La Clinica Terapeutica*, 174(1), 75-79.
2. Aeon, B., Faber, A, Panaccio, A. (2021) Does time management work? A meta-analysis. PLoS ONE 16(1):e0245066. Retrieved from <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0245066>
3. Young, A.N., Bourke, A., Foley, S., Di Blasi Z. (2024) Effects of time management interventions on mental health and wellbeing factors: A protocol for a systematic review. PLoS ONE 19(3): e0288887. Retrieved from <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0288887>
4. Murray, S. A., Davis, J., Shuler, H. D., Spencer, E. C., & Hinton, A. (2022). Time management for STEMM students during the continuing pandemic. *Trends in biochemical sciences*, 47(4), 279-283.
5. 10 best tools for time management in 2024. Retrieved from <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/time-management-tools>





6. Higgins, J., Graziano, C., Froerer, C., Placide, R., Tavakoli, F., & Chu, A. (2023). Time management strategies for the new practitioner. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 80(8), 483-486. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/ajhp/zxad008>

7. Bulakh, T. M., Hrynychak, N. A., Plakhotnikova, L. O. (2022). Stratehii upravlinnia chasom ta innovatsiini metody pidvyshchennia efektyvnosti yoho vykorystannia u diialnosti operatsiinoho menedzhera [Time Management Strategies and Innovative Methods to Increase the Efficiency of Its Use in the Activities of The Operations Manager]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 3-4, 57–65. doi: 10.31767/nasoa.3-4.2022.06 Retrieved from <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7247> [in Ukrainian].

8. Sean, Cope. 18 Effective Time Management Strategies and Techniques. Retrieved from <https://www.upwork.com/resources/time-management-strategies>

9. GETTING THINGS DONE® is a personal productivity methodology that redefines how you approach your life and work. Retrieved from <https://gettingthingsdone.com/what-is-gtd/>

10. Devyatka, O. (2024). Franklin Pyramid: An Effective Method for Planning and Achieving Goals. Retrieved from <https://about.lifesketch.io/blog/franklins-pyramid-for-planning-and-achieving-goals>

11. Personal Efficiency Program: A Guide to Enhanced Productivity. Retrieved from [https://www.larksuite.com/en\\_us/topics/productivity-glossary/personal-efficiency-program](https://www.larksuite.com/en_us/topics/productivity-glossary/personal-efficiency-program)



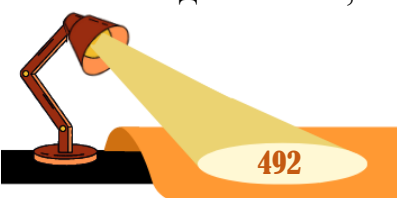
УДК 338.47:656:351.77

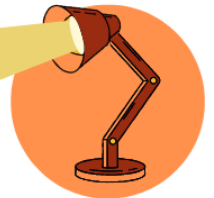
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-492-505](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-492-505)

**Грищенко Ірина Миколаївна** доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет, Київ, <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

## **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

**Анотація.** Розвиток транспортної галузі є важливим чинником для стимулювання економічного зростання й покращення конкурентоспроможності країни, зокрема України. Управління транспортною галуззю в умовах воєнного стану та після нього потребує від органів публічної влади відповідальності, координації й стратегічного планування для забезпечення ефективного функціонування й подальшого відновлення транспортної системи. Метою дослідження є формування пріоритетних напрямів розвитку транспортної галузі в умовах повоєнної відбудови України. У ході дослідження транспортної галузі були використані праці вітчизняних та закордонних науковців, присвячених дослідженню публічного управління транспортною галуззю, офіційні звіти KSE, Institute та Європейської Бізнес Асоціації. Дослідження проводилося з використанням методів наукового пізнання, а саме порівняння, опису, методів індукції та дедукції, а також методів систематизації й групування. В ході написання дослідження, автором було оцінено збитки й руйнування транспортної галузі внаслідок воєнних дій в Україні, що включають значні пошкодження автомобільних доріг, мостів, залізничних колій, аеропортів і портових терміналів. Виявлено основні проблеми й перешкоди, які гальмують повоєнне відновлення транспортної галузі, серед них, відсутність достатнього фінансування, нестабільність безпекової ситуації, значні руйнування інфраструктури, а також відсутність єдиної стратегії відновлення, що ускладнює залучення інвестицій. За результатами дослідження запропоновано й систематизовано пріоритетні напрями розвитку транспортної галузі в умовах повоєнної відбудови, серед яких виділено відновлення ключових інфраструктурних об'єктів, модернізація транспортних мереж з урахуванням сучасних технологій, впровадження інноваційних транспортних систем, розвиток мультимодальних перевезень, а також створення сприятливих умов для залучення приватних інвестицій й міжнародної допомоги. Висновки підкреслюють, що шлях до стабілізації транспортної галузі України полягає в розробці комплексної стратегії відновлення, яка передбачає не тільки відбудову фізичних об'єктів, але й





інтеграцію новітніх технологій та підвищення ефективності управління транспортними системами.

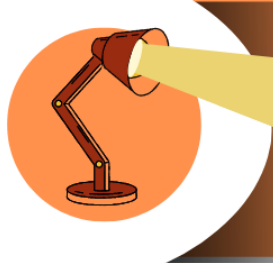
**Ключові слова:** державні механізми, транспортна галузь, державна політика, публічне управління, повоєнна відбудова, стратегія відновлення, сталий розвиток.

**Gryshchenko Iryna Mykolaivna** Doctor of Science in Public Administration, docent, Professor of the Department of Public Management and Administration, National Aviation University, <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

## **PRIORITY AREAS OF DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT INDUSTRY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

**Abstract.** The development of the transport industry is an important factor for stimulating economic growth and improving the competitiveness of a country, including Ukraine. The management of the transport industry under martial law and after it requires public authorities to be responsible, coordinate and strategically plan to ensure the effective functioning and further restoration of the transport system. The purpose of the study is to identify priority areas for the development of the transport sector in the context of post-war reconstruction of Ukraine. The study used materials such as the works of Ukrainian and foreign scholars on public administration of the transport sector, official reports of the KSE. Institute and the European Business Association. The study was conducted using the methods of scientific knowledge, namely comparison, description, induction and deduction methods, as well as methods of systematization and grouping. In the course of writing the study, the author assessed the losses and destruction of the transport industry as a result of military operations in Ukraine, including significant damage to roads, bridges, railways, airports and port terminals. The main problems and obstacles that hinder the post-war recovery of the transport industry are identified, including the lack of sufficient funding, the unstable security situation, significant infrastructure damage, and the lack of a unified recovery strategy, which makes it difficult to attract investment. In the course of writing the study, the author assessed the losses and destruction of the transport industry as a result of military operations in Ukraine, including significant damage to roads, bridges, railways, airports and port terminals. The author identifies the main problems and obstacles that hinder the post-war recovery of the transport industry, including the lack of sufficient funding, the instability of the security situation, significant infrastructure damage, and the lack of a unified recovery strategy, which complicates investment attraction. The study proposes and systematizes priority areas for the development of the transport sector in the context of post-war reconstruction, including the restoration of key



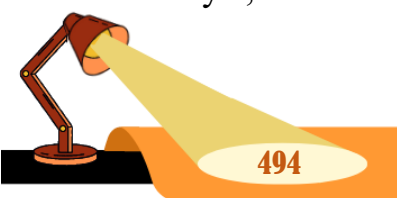


infrastructure facilities, modernization of transport networks with the use of modern technologies, introduction of innovative transport systems, development of multimodal transportation, and creation of favorable conditions for attracting private investment and international assistance. The conclusions emphasize that the way to stabilize Ukraine's transport industry is to develop a comprehensive recovery strategy that involves not only the restoration of physical facilities, but also the integration of the latest technologies and the improvement of the efficiency of transport system management.

**Keywords:** state mechanisms, transport industry, state policy, public administration, post-war reconstruction, recovery strategy, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Завжди транспортна галузь була і залишається ключовим чинником позитивних змін розвитку України й демонструє ефективність та результативність державної політики щодо її розвитку. Транспортно-дорожній комплекс України виступає стратегічною складовою соціально-економічного розвитку країни, маючи значний потенціал зростання завдяки вигідному розташуванню на перехресті торгових шляхів між Західною Європою та Східною Азією, а також розвиненій інфраструктурі й сучасному транспортному парку всіх видів транспорту.

Зважаючи на те, що Україна з 2014 року вимушена боронити свою суверенну територію від країни-агресора, увага до розвитку транспортної галузі з боку держави значно зросла. Вже мабуть кожен з українців, має власну думку щодо допомоги та вчасності надання військової допомоги від дружніх Україні країн. Все більше українці розуміють, що потрібно шукати внутрішні резерви для ефективної оборони України. Одним із таких резервів є комплексний розвиток економіки, де кожна галузь у взаємодії з іншими буде працювати в рази ефективніше. Наприклад, 52% сировини Україна експортує у необробленому вигляді – це приклад колоніальної економіки, тобто, ми обмінюємо руду на машини, зерно на комбайни. Світові дослідження вказують, що відповідно до теорії вільного ринку ті, хто зараз сировинний і бідний таким і залишиться. А от заможні, технологічно розвинені країни, у тому числі ті, що успішно відновилися після війни (Японія, Німеччина, Південна Корея) демонструють сталий розвиток. Ці країни у повоєнний період цілеспрямовано сформували структуру економіки і проводили соціально-економічну і промислову політику, спрямовану на власну переробну промисловість, а не покладалися на «невидиму руку ринку». Перш за все, вони будували дороги та розвивали інфраструктуру, адже лише так можна в рази збільшити робочі місця і, як результат оздоровити соціально-економічне життя країни. Тож вибір України має бути очевидний – необхідно переходити від сировинної економіки до переробної промисловості й починати необхідно з розвитку транспортної галузі, оскільки від цього залежить перемога України. В цьому контексті ми





все більше переконуємося у правильності вислову щодо зтяжних воєн: «Битви виграють армії, а війни – економіки й логістика».

Для цього держава має взяти на себе відповідальність за координацію зусиль різних зацікавлених сторін, включаючи приватний сектор, міжнародні організації й громадянське суспільство. Вона має розробляти й упроваджувати стратегії відновлення й модернізації транспортної інфраструктури, забезпечувати необхідне фінансування й створювати сприятливі умови для залучення інвестицій.

Науковці та дослідники [1-11] сходяться на думці, що основними напрямками державної політики транспортної галузі України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення повинні стати: реставрація пошкоджених об'єктів транспортної інфраструктури; модернізація транспортної системи з урахуванням сучасних економічних вимог та тенденцій; забезпечення підвищеної безпеки та надійності транспортних мереж; розвиток мультимодальності та інтеграції різних видів транспорту, а також створення умов для ефективного використання транзитного потенціалу України. Варто погодитися із науковцями, що ці напрями потребують осучаснення та адаптації до сучасних динамічних вимог.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-дослідні джерела, на яких ґрунтується дослідження, відображають широкий спектр аспектів розвитку та регулювання транспортної галузі України.

Дослідження Ю. О. Крихтіної [1] забезпечило глибоке теоретичне обґрунтування державної політики розвитку транспортної галузі, аналізуючи її методологічні й практичні аспекти. Її робота дала змогу розглянути політику з точки зору комплексного розвитку інфраструктури та встановила теоретичні основи для подальших практичних рішень.

У контексті аналізу інвестиційної складової транспортної системи, дослідження авторів С. В. Степаненка, Т. Е. Городецької та С. В. Руденка [2] акцентувало увагу на пріоритетності інвестицій як необхідного чинника зростання транспортної системи України, вказуючи на потребу структурного фінансування для стабільного розвитку галузі.

У наукових дослідженнях І. Грищенко [3, 4] висвітлювалися актуальні питання публічного управління транспортною галуззю, у тому числі авіакомпаніями в період криз та глобальних загроз, а також питання управління через впровадження цільової моделі комплаєнсу.

Колектив авторів С. Смерічевська, Ю. Штик і О. Стріжов [5] детально описували поточний стан транспортної інфраструктури в Україні, звертаючи увагу на прогресивні й регресивні тенденції розвитку, що забезпечувало розуміння поточної ситуації на базі кількісних даних і цифрових показників.

У наукових доробках О. Гапонова [6] розглянуто правове регулювання транспортної галузі, зосередившись на специфічних аспектах і нормативних







викликах, що дозволило оцінити законодавчу базу як одну з головних умов ефективного функціонування транспортної галузі.

Паливода О., Семенчук Т. та Е. Раховський [7] у своїй науковій роботі досліджували стратегії зростання транспортних підприємств в умовах невизначеності, що дозволило зосередитися на потенціалі моделювання стратегій для адаптації галузі до мінливих умов.

Важливість технологічних інновацій в інтелектуальних транспортних системах детально розглянули закордонні автори D. S. Sarwatt та ін. [8], показуючи можливості використання метапростору для подальшого розвитку інтелектуальних систем та їх імплементації в транспортній галузі.

Аналіз роботи Н. Михайлика [9] щодо викликів для транспортної логістики в умовах війни виділив стратегічні можливості для адаптації галузі, враховуючи кризові реалії.

Автори І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк і Ю. В. Кирчатий [10] у своєму дослідженні запропонували стратегічні напрями для відновлення транспортної інфраструктури через проектний підхід, що надавало методичні рекомендації для впровадження в довгострокових програмах відновлення.

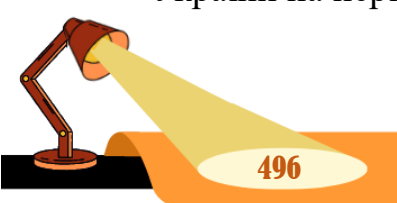
Також теоретичні основи управління транспортною галуззю в Україні описані О. Г. Дейнекою, Ю. О. Крихтіною та Є. Ю. Курбатовим [11], забезпечили концептуальну базу для розуміння специфіки управлінських рішень, що у формують ефективну державну політику транспортної галузі в Україні.

Грунтовний аналіз наукових джерел відображає широкий погляд на актуальні питання розвитку й регулювання транспортної галузі в Україні, поєднуючи інституційні, інвестиційні, правові та технологічні аспекти, що сприяло цілісному баченню можливостей та обмежень у поточних умовах. Проте пріоритетні напрями розвитку транспортної галузі в повоєнних умовах України недостатньо розглянуті та висвітлені у наукових джерелах, що потребує від наукового кола подальших розробок.

**Мета статті** полягає у дослідженні наукових доробок та аналізі сучасного стану транспортної галузі в Україні й обґрунтуванні пріоритетних напрямів розвитку транспортної галузі в умовах повоєнної відбудови України. Виходячи з мети статті вирішувалися наступні завдання:

- оцінити збитки і руйнування в транспортній галузі внаслідок воєнних дій в Україні;
- з'ясувати основні проблеми та перешкоди, які гальмують повоєнне відновлення транспортної галузі в Україні;
- запропонувати та систематизувати пріоритетні напрями розвитку транспортної галузі в умовах повоєнної відбудови України.

**Виклад основного матеріалу.** В Національній транспортній стратегії України на період до 2030 (далі – Стратегія) транспортна галузь визначається,





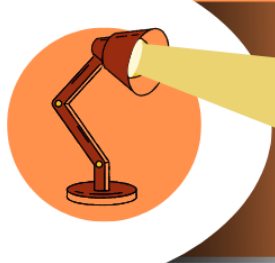
як важливий сектор економіки, що включає розгалужену залізничну мережу, розвинуту систему автомобільних доріг, морські порти, річкові термінали, аеропорти та широку мережу авіасполучень і вантажних митних терміналів. В Стратегії наголошується на створенні необхідних умов для задоволення потреб користувачів у транспортних послугах і сприяння розвитку бізнесу [12].

На час ухвалення Стратегії (2018 р.) у басейнах Чорного і Азовського морів, а також у дельті Дунаю функціонувало 13 морських портів із сукупною вантажообробною потужністю понад 230 млн тонн на рік. Україною проходили 2714,5 км внутрішніх водних шляхів, придатних для судноплавства. Розвинута мережа паромного сполучення й морських контейнерних ліній зв'язує Україну з країнами Чорноморського регіону. Державна мережа автомобільних доріг загального користування охоплювала 169 652 км, якість цих доріг суттєво впливає на ефективність національного бізнесу та конкурентоспроможність української економіки. Дорожнє господарство, що включало в себе систему автомобільних доріг, інженерних мереж, державних і приватних підприємств і організацій, що їх обслуговували забезпечували 4 з 10 наявних у Європі міжнародних транспортних коридорів. Це й нині діючі автомагістралі Київ-Чоп та Київ-Одеса.

Залізнична мережа України є однією з найбільших у Європі, її довжина становила близько 20 951,8 км, з яких 9 926,4 км (47,4%) електрифіковані [12]. Розвинутим був і ринок авіаперевезень, проте, унаслідок військового вторгнення у лютому 2022 року українські перевізники були змушені перемістити свій бізнес і парк повітряних суден до Європи [4, с. 320]. Варто нагадати, що Україна є транзитним мостом між Європою та Азією.

Проте, з початком повномасштабної війни у 2022 році транспортна галузь України зазнала значних збитків і руйнувань, що суттєво вплинуло на функціонування всієї транспортної інфраструктури.

Морські порти, залізничні й автомобільні шляхи, річкові термінали та аеропорти частково або повністю пошкоджені, що призвело до зниження обсягів перевезень і ускладнення надання транспортних послуг як на внутрішніх, так і на міжнародних маршрутах (табл. 1).



Таблиця 1.

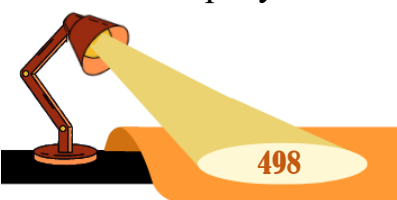
**Збитки та руйнування, спричинені транспортній галузі  
внаслідок воєнних дій в Україні  
(станом на початок 2024 року)**

№	Сфера транспортної галузі	Збитки та руйнування
1	Залізнична інфраструктура	Внаслідок бойових дій пошкоджено 507 км залізничного полотна, 126 вокзалів і станцій, з яких більше 53 - на підконтрольній території. На окупованій території залишилося більше 700 км залізничних колій. Втрачено 5,5 тис будівель і 4 тис споруд, що належать Укрзалізниці. Прямі збитки оцінюються в \$4,3 млрд.
2	Авіаційна галузь	Зруйновано 19 аеропортів та цивільних аеродромів (12 цивільних і 7 подвійного призначення). Авіаційний простір України закритий, авіаційне сполучення припинено. Збитки авіаційної галузі, включаючи аеропорти, аеродроми, авіаційну техніку та аеронавігаційне обладнання, оцінюються в \$2,04 млрд.
3	Портова галузь	Зруйновано інфраструктуру морських портів і внутрішньо-водного транспорту, зокрема зерновий термінал у порту «Ніка-Тера» та термінали «Нібулону». Прямі збитки портової інфраструктури оцінюються у \$0,85 млрд. Було вивезено 400-500 тис тонн зерна з окупованих територій, що склало третину місцевих запасів.
4	Поштові оператори	Пошкоджено або знищено кілька сотень поштових відділень, десятки терміналів і транспортних засобів, а також велику кількість посилок. Прямі збитки поштових операторів, включаючи Укрпошту та Нову пошту, оцінюються в \$13 млн грн.
5	Транспортні засоби	Зруйновано комунальний транспорт у містах, де велися бої: тролейбуси, трамваї, автобуси, приватні автомобілі (втрачено близько 212 тис авто на суму \$1,9 млрд грн).
6	Дорожня інфраструктура	Зруйновано 25,4 тис км доріг та 344 мости. Проведено ремонтні роботи на 78 спорудах у Київській, Чернігівській, Харківській областях. Пошкоджені більшість доріг в Україні, навіть у відносно віддалених від лінії фронту регіонах через постійне переміщення важкої військової техніки. Загальні збитки транспортної інфраструктури оцінюються в \$36,8 млрд.грн.

*\*Джерело: складено автором на основі [13]*

Тож, як бачимо в даних, наведених у табл.1, війна завдала суттєвих втрат транспортній галузі України, спричинивши пошкодження й руйнування різних сегментів галузі. Постраждали залізниці, авіаційні об'єкти, морські порти та внутрішньо-водний транспорт, що ускладнило внутрішні й міжнародні перевезення та призвело до зупинки авіасполучення.

Поштові служби також зазнали великих втрат через знищення відділень і терміналів, а пошкоджений міський транспорт у прифронтових містах потребує масштабного відновлення.



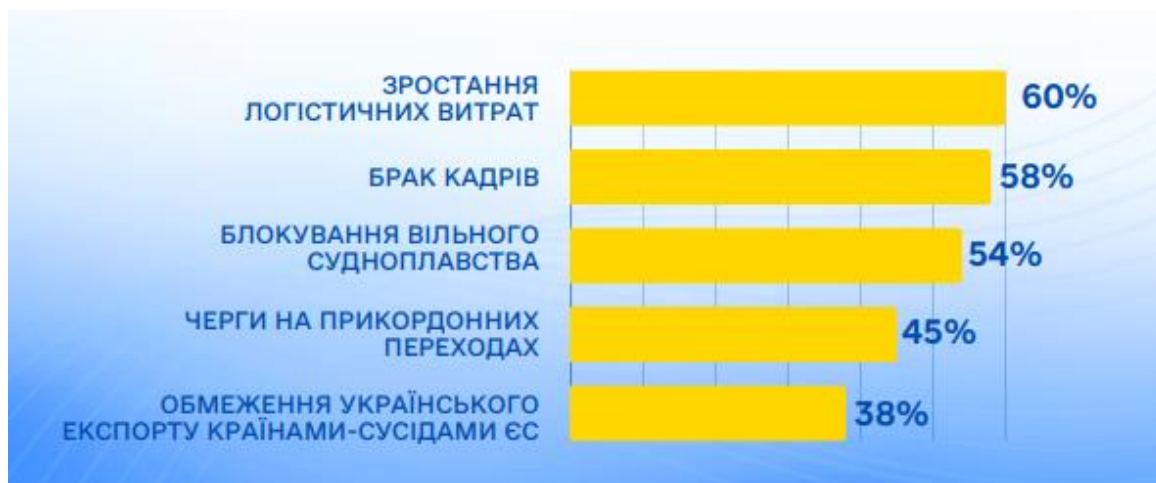


Зруйновані дороги та мости свідчать про значне навантаження на дорожню інфраструктуру, що посилює потребу в комплексній реконструкції та відновленні.

Загалом, поточна ситуація потребує інтенсивних зусиль для відновлення транспорту й логістики, щоб забезпечити стабільне функціонування галузі й підтримати економічну активність.

Згідно дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією разом із юридичними фірмами Arzinger та Sayenko Kharenko, зростання витрат, брак кадрів та блокування судноплавства – є основними викликами транспортного бізнесу у 2023 році (рис. 1).

Варто нагадати, що у 2022 році головними викликами для транспортних компаній були перебудова логістики через блокаду портів, скорочення попиту на товари та послуги, а також труднощі з енергопостачанням.



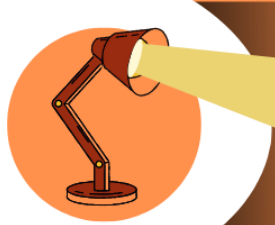
**Рис. 1** Виклики у транспортній галузі України, спричинені повномасштабним вторгненням країни-агресора (станом на кінець 2023 р.)\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [14]

Отже, дані, зображені на рис. 1, продемонстрували основні проблеми, з якими стикається транспортна галузь України. Серед них найактуальнішими є зростання логістичних витрат і нестача кваліфікованого персоналу.

Іншими вагомими перешкодами стали блокування вільного судноплавства та затримки на прикордонних переходах, що значно впливає на оперативність транспортування. Крім того, обмеження експорту до країн-сусідів ЄС створює додаткові виклики для українських експортерів, посилюючи навантаження на транспортну галузь України.

Враховуючи наявні обмеження використання та розвитку повітряного та морського транспорту, стратегічною метою має стати розвиток автомобільного транспорту та дорожньої інфраструктури.



В цьому контексті, очевидно, що пріоритетні напрями розвитку мають спиратися на принципи комплексності й багатовекторності. Тому транспортна система має охоплювати всі види транспорту, які можуть розвиватися на рівних умовах там, де це можливо.

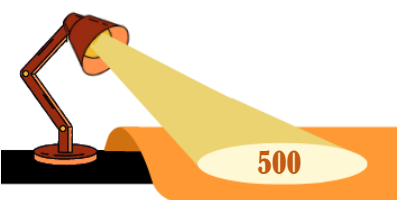
Окрім розвитку транспортних послуг, важливо також підтримувати зростання національних інноваційних і технологічних підприємств, що займаються виробництвом засобів для транспортної галузі.

В табл. 2 автором систематизовані основні пріоритетні напрями розвитку транспортної галузі, на які доцільно звернути увагу при реалізації державної політики розвитку транспортної галузі, в аспекті реалізації Цілей сталого розвитку та з урахуванням повоєнного відновлення України.

Таблиця 2.

**Пріоритетні напрями розвитку транспортної галузі, на які доцільно звернути увагу при реалізації державної політики розвитку транспортної галузі, в аспекті реалізації Цілей сталого розвитку та з урахуванням повоєнного відновлення України\***

№	Пріоритетні напрями	Шляхи реалізації
1	2	3
1	Відновлення та модернізація інфраструктури	1. Відбудова критично важливих транспортних об'єктів - відновлення зруйнованих мостів, тунелів, залізничних і автомобільних шляхів; 2. Модернізація залізничної інфраструктури - реконструкція вокзалів, станцій і залізничних вузлів для підвищення пропускної здатності; 3. Підвищення енергоефективності - заміна старих технологій на енергоощадні рішення.
2	Розвиток мультимодальних перевезень	1. Інтеграція різних видів транспорту - створення умов для зручної пересадки між залізничним, автомобільним, водним і авіатранспортом; 2. Впровадження інтермодальних терміналів - будівництво нових і модернізація існуючих терміналів для швидкої обробки вантажів; 3. Використання єдиної цифрової платформи для відстеження руху товарів і контролю якості обслуговування.
3	Цифровізація транспортних процесів	1. Впровадження системи «розумних доріг» - створення систем моніторингу транспортних потоків, регулювання світлофорів, інформаційних табло для водіїв; 2. Цифрове відстеження вантажів – застосування RFID, GPS та інших систем для відстеження місцезнаходження вантажів у реальному часі; 3. Розробка національної платформи даних для обміну інформацією між органами влади, транспортними компаніями та громадськістю.
4	Екологічна модернізація транспорту	1. Перехід на екологічно чисте паливо - розвиток використання водню та біопалива як альтернативи традиційним видам пального; 2. Введення екологічних стандартів для транспорту - посилення вимог до викидів транспортних засобів, контроль за рівнем забруднення від транспорту; 3. Стимулювання інновацій у галузі - державні субсидії та програми підтримки для розробників екологічно безпечних транспортних засобів та інфраструктури.



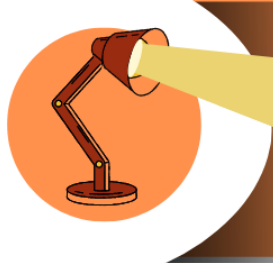


Продовження таблиці 2

1	2	3
5	Покращення безпеки дорожнього руху	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Створення сучасних систем контролю - встановлення камер відеоспостереження, систем контролю швидкості, попередження ДТП, там де ще немає;</li><li>2. Модернізація дорожньої інфраструктури - будівництво розв'язок, підземних переходів, велодоріжок для безпечного пересування;</li><li>3. Освітні програми для водіїв і пішоходів – запровадження програм підвищення обізнаності щодо безпеки на дорозі для зменшення аварійності.</li></ol>
6	Розвиток міжнародної співпраці	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Пошук міжнародних партнерів і інвесторів - залучення міжнародних організацій для фінансування інфраструктурних проектів;</li><li>2. Адаптація до європейських стандартів – впровадження регламентів та стандартів, що відповідають вимогам ЄС;</li><li>3. Інтеграція до міжнародних логістичних мереж – створення умов для безперервного експорту і імпорту товарів;</li><li>4. Участь у міжнародних ініціативах з екологічної та цифрової модернізації транспорту.</li></ol>
7	Реформування законодавчої бази	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Оновлення нормативної бази – прийняття законів, що підтримують новітні стандарти і технології;</li><li>2. Удосконалення процедур ліцензування та сертифікації – полегшення процесу отримання дозволів на будівництво та експлуатацію транспорту;</li><li>3. Упровадження державних ініціатив для стимулювання інновацій - законодавча підтримка державних і приватних проектів з метою розвитку транспортної галузі.</li></ol>
8	Залучення приватних інвестицій	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сприяння створенню публічно-приватних партнерств - розробка проектів, що забезпечують співпрацю між державою й приватним сектором для фінансування інфраструктури;</li><li>2. Залучення іноземних інвесторів - сприяння інтеграції іноземного капіталу в транспортну галузь шляхом надання пільгових умов.</li></ol>
9	Підготовка та перекваліфікація кадрів	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Створення центрів навчання для транспортної галузі - організація спеціалізованих центрів для підвищення кваліфікації працівників;</li><li>2. Співпраця з освітніми установами - розвиток програм навчання в університетах і коледжах для задоволення потреб галузі;</li><li>3. Залучення міжнародних експертів для підвищення кваліфікації – обмін досвідом з міжнародними партнерами та проведення семінарів.</li></ol>
10	Розвиток логістичних кластерів	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Розвиток індустріальних парків - надання державної підтримки для розвитку індустріальних зон для зберігання та виробництва;</li><li>2. Підтримка малого та середнього бізнесу в логістиці - створення умов для залучення малих і середніх підприємств у ланцюжки постачання, спрощення доступу до логістичних послуг.</li></ol>

\*Джерело: систематизовано автором на основі [1;3;4;8-11]

Отже, оновлення інфраструктури та впровадження новітніх технологій сприятимуть підвищенню технологічного рівня всіх галузей, що входять у транспортну галузь України. Комбінація інвестицій в транспортну інфраструктуру з іншими сферами, такими як енергетика та технології, забезпечить більш ефективне та стійке використання ресурсів. Великі об'єкти транспортної інфраструктури, наприклад аеропорти, залізничні станції та автомобільні магістралі, споживають значну кількість енергії. Інвестиції в підвищення



енергоефективності цих об'єктів можуть значно знизити енергоспоживання та витрати на їх експлуатацію.

Очікується, що ця модернізація охопить різні сфери, включаючи рухомий склад, автомобільний транспорт, навігаційні системи та обладнання для контролю руху.

Важливою складовою є також створення спеціального фонду для фінансування наукових досліджень і розробок, а також державна підтримка для збереження наукового потенціалу та проведення фундаментальних досліджень. Це сприятиме розвитку та вдосконаленню транспортної галузі, що відіграє значну роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

Одним із перспективних напрямів залучення додаткових коштів для відновлення транспортної галузі є грантові ресурси, які варто розглядати як стратегічний інструмент міждержавної співпраці, що може стати важливою перевагою [10].

1. Грантова підтримка дає змогу реалізовувати інноваційні проєкти, які сприяють зростанню конкурентоспроможності бізнесу та розвитку соціально значущих ініціатив у транспортній галузі.

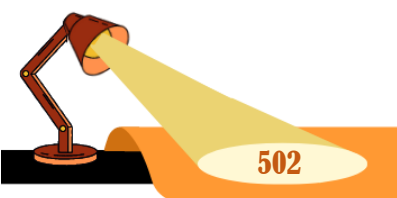
2. Грантові ресурси можуть розширити можливості всіх сторін, залучених у партнерські відносини, у впровадженні проєктів з високими фінансовими витратами, таких як дослідження, розвиток технологій і реалізація соціальних програм у транспортній галузі.

3. Завдяки партнерській співпраці грантові проєкти сприяють обміну знаннями, що забезпечує взаємне збагачення новими навичками та досвідом.

4. Спільні проєкти, профінансовані грантами, можуть сприяти соціальному розвитку транспортної галузі, включаючи покращення умов праці, створення нових робочих місць і підвищення якості життя.

**Висновки.** Тож, підводячи підсумки поточного дослідження, можна зробити висновки, що, транспортна галузь є однією з основних складових економіки будь-якої держави і відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності держави. Руйнування транспортної інфраструктури створило серйозні перешкоди для постачання й розподілу ресурсів, обмежило економічне зростання й ускладнило нормальне функціонування суспільства в цілому. Перед Україною постали глобальні викликами щодо збереження й ефективного використання своєї транспортної галузі в умовах війни та після її завершення.

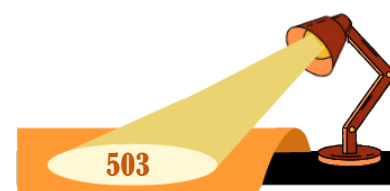
Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на пошук комплексних механізмів відновлення транспортної галузі України та розробку комплексної стратегії відновлення, що передбачатиме не тільки відбудову фізичних об'єктів, але й інтеграцію у функціонування транспортної галузі новітніх технологій.



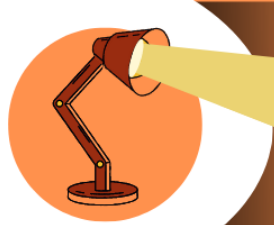


**Література:**

1. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. 336 с. <http://reposit.sc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15498/1/Krykhtina.pdf>
2. Степаненко С. В., Городецька Т. Е., Руденко С. В. Інвестиційна складова розвитку транспортної системи України. *Економічний простір*, 2023. (184), 123-128. <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/10558>
3. Козловець М., Грищенко І. Актуальні питання публічного управління оборонно-промисловим комплексом України в частині впровадження цільової моделі системи комплаєнсу. *Наукові інновації та передові технології*, №8 (36), 2024. Серія «Управління та адміністрування». С. 115-128. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-115-127](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-115-127)
4. Грищенко І. М. Механізми впровадження сучасних систем управління авіакомпаніями в період криз та глобальних загроз. *Успіхи і досягнення в науці*, № 8(8), 2024. Серія «Управління та адміністрування». 844 с. С. 319-330. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-319-32](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-319-32)
5. Смерічевська С., Штик Ю., Стріжов О. Аналіз стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. 9(09), 56-62. <https://doi.org/10.32782/dees.9-10>
6. Гапонов О. О. Особливості правового регулювання у сфері транспортної інфраструктури. *Актуальні питання юридичної науки*. 2024. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.1.2.49>
7. Palyvoda O., Semenchuk T., Rachkovskyy E. Modelling growth strategies of transport enterprises in the conditions of context uncertainty. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), 2024. 255-267. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-255-267>
8. Sarwatt, D. S., Lin, Y., Ding, J., Sun, Y., & Ning, H. (2024). Metaverse for intelligent transportation systems (ITS): A comprehensive review of technologies, applications, implications, challenges and future directions. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, 25(7), 6290-6308. <https://doi.org/10.1109/TITS.2023.3347280>
9. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 1(20), 2024. 163–172. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>
10. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Кирчатий, Ю. В. Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури: проєктний підхід. *Проблеми розвитку транспорту і зв'язку*, 2024. 32, 48. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.32.48>
11. Дейнека О.Г., Крихтіна Ю.О., Курбатов Є.Ю. Теоретичні основи державного регулювання транспорту. *Науково-виробничий журнал. Держава та регіони*. 2018. Вип. 3. С. 63-68. [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2018/14.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2018/14.pdf)
12. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 30.05.2018 № 430-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
13. KSE. Institute. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року/ [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf)
14. Європейська Бізнес Асоціація. Інфраструктурний індекс 2023. <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/presentation-UKR.pdf>

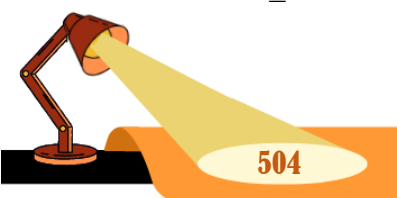






**References:**

1. Krykhtina, Yu. O. (2022). Derzhavna polityka rozvytku transportnoi haluzi Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka [State policy of transport industry development in Ukraine: theory, methodology, practice]. Kharkiv: "Disa plyus". <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15498/1/Krykhtina.pdf> [Ukrainian].
2. Stepanenko, S. V., Horodetska, T. E., & Rudenko, S. V. (2023). Investytsiina skladova rozvytku transportnoi systemy Ukrainy [Investment component of the development of Ukraine's transport system]. *Ekonomichnyi prostir*, (184), 123-128. <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/10558> [Ukrainian].
3. Kozlovets M., Gryshchenko I. (2024). Aktual'ni pytannya publichnoho upravlinnya oboronno-promyslovym kompleksom Ukrayiny v chastyni vprovadzhennya tsil'ovoyi modeli systemy komplayensu. [Current issues of the Public Management of the defense Industrial complex of Ukraine in the part of the implementation of the target model of the compliance system]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*, №8 (36), 2024. 115-128. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-115-127](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-115-127) [Ukrainian].
4. Gryshchenko I. (2024). Mekhanizmy vprovadzhennya suchasnykh system upravlinnya aviakompaniyamy v period kryz ta hlobal'nykh zahroz. [Mechanisms of implementation of modern airline management systems in the period of crises and global threats]. *Uspikhy i dosyahnennya v nauksi*, № 8(8), 2024. 319-330. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-319-32](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-319-32)
5. Smerichevska, S., Shchyk, Yu., & Strizhov, O. (2023). Analiz stanu i tendentsii rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy [Analysis of the state and trends in the development of Ukraine's transport infrastructure]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 9(09), 56-62. <https://doi.org/10.32782/dees.9-10> [Ukrainian].
6. Haponov, O. O. (2024). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання u sferi transportnoi infrastruktury [Legal regulation features in the field of transport infrastructure]. *Aktualni pytannia yurydychnoi nauky*. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.1.2.49> [Ukrainian].
7. Palyvoda, O., Semenchuk, T., & Rachkovskyy, E. (2024). Modelling growth strategies of transport enterprises in the conditions of context uncertainty. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), 255-267. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-255-267>. [English].
8. Sarwatt, D. S., Lin, Y., Ding, J., Sun, Y., & Ning, H. (2024). Metaverse for intelligent transportation systems (ITS): A comprehensive review of technologies, applications, implications, challenges and future directions. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, 25(7), 6290-6308. <https://doi.org/10.1109/TITS.2023.3347280>. [English].
9. Mikhailyk, N. I. (2024). Osnovni vyklyky ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky v umovakh viiny [Main challenges and prospects for the development of transport logistics under war conditions]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 1(20), 163-172. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172> [Ukrainian].
10. Kyrchata, I. M., Shershenuk, O. M., & Kyrchatyi, Yu. V. (2024). Stratehichni napriamy vidnovlennia ta rozvytku transportnoi infrastruktury: proiektnyi pidkhid [Strategic directions of transport infrastructure recovery and development: project approach]. *Problemy rozvytku transportu i zviazku*, 32, 48. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.32.48> [Ukrainian].
11. Deineka, O. H., Krykhtina, Yu. O., & Kurbatov, Ye. Yu. (2018). Teoretychni osnovy derzhavnoho rehuliuвання transportu [Theoretical foundations of state regulation of transport]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal. Derzhava ta rehiony*, (3), 63-68. [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2018/14.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2018/14.pdf) [Ukrainian].



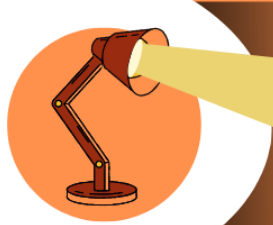


12. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia vid 30.05.2018 № 430-r [On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030 Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy dated 30.05.2018 No. 430-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> [Ukrainian].

13. KSE. Institute. (2024). Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct infrastructure damage due to Russian military aggression against Ukraine as of early 2024]. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) [Ukrainian].

14. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. (2023). Infrastrukturnyi indeks 2023 [Infrastructure index 2023]. <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/presentation-UKR.pdf> [Ukrainian].





УДК 351.751

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-506-515](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-506-515)

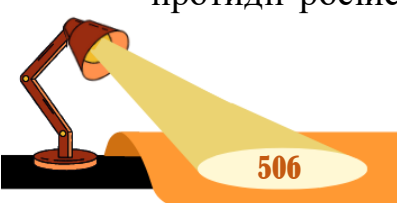
**Дакал Алла Василівна** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», <https://orcid.org/0000-0003-3221-353X>

## ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей інформаційної політики держави в період розв'язаної війни російською федерацією проти України. Здійснений аналіз наукових джерел засвідчив, що державна інформаційна політика та дотичні теми стали предметом посиленої уваги наукової спільноти, однак актуальність окресленої проблематики обумовлює продовження досліджень з позицій науки публічного управління.

Формування та реалізація інформаційної політики, яка б сприяла захисту національної безпеки є одним із ключових завдань, що постало перед Україною у контексті її самозбереження як суверенної держави. Автор наголошує на важливості підготовки фахівців, здатних ефективно здійснювати наративний аналіз та оперативно розробляти пропозиції щодо реагування на ворожі інформаційні атаки. Популяризація критичного підходу до інформації через освітні заходи, публічні лекції та інформаційні кампанії дозволить зробити громадян менш вразливими до маніпуляцій та посилить психологічну стійкість до останніх. Інформаційними кампаніями мають бути охоплені різні соціальні та вікові верстви населення.

Зроблено висновок про необхідність запровадження нормативно-правових обмежень щодо доступу до російських пропагандистських ресурсів та здійснення співпраці з міжнародними платформами для видалення або маркування контенту, пов'язаного з російською пропагандою. Створення національного інформаційного продукту, який популяризує українську ідентичність, культуру, історію та сучасні досягнення є життєво необхідною справою. Актуальною є співпраця з лідерами думок, які мають велику аудиторію і можуть впливати на формування суспільної думки в протидії російській пропаганді. Слід налагодити спільну роботу Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, Служби безпеки України, Міністерства закордонних справ України та інших державних структур для системної протидії російському інформаційному впливу. Вказано, що важливим є те,





щоб не лише відповідати на виклики, а ще й працювати на випередження негативного впливу неправдивої інформації та своєчасному її блокуванні. Акцентовано увагу на тому, що необхідно здійснювати аналіз досвіду зарубіжних країн у прогнозуванні інформаційних змін та виявленні потенційних ризиків для інформаційної підсистеми соціуму. Визначені подальші плани дослідження даної тематики.

**Ключові слова:** гібридна війна, протидія пропаганді, захист інформаційного простору, медіаграмотність, інформаційна безпека.

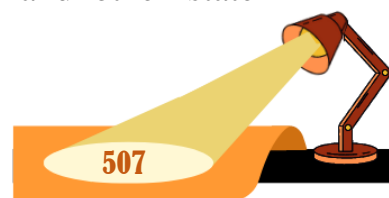
**Dakal Alla Vasylivna** D.Sc. of Public Administration, Professor, Department of Public Administration Educational-Scientific Institute of International Relations and Social Sciences, Private higher education institution “Interregional Academy of Personnel Management”, <https://orcid.org/0000-0003-3221-353X>

## FEATURES OF THE STATE INFORMATION POLICY OF UKRAINE DURING THE WAR

**Abstract.** The article is devoted to the study of the peculiarities of the information policy of the state during the war waged by Russia against Ukraine. The analysis of scientific sources proved that the state information policy and related topics have become the subject of increased attention of the scientific community, but the relevance of the outlined issues determines the continuation of research from the standpoint of the science of public administration.

The formation and implementation of an information policy that would contribute to the protection of national security is one of the key tasks facing Ukraine in the context of its self-preservation as a sovereign state. The author emphasizes the importance of training specialists who are able to effectively carry out narrative analysis and quickly develop proposals for responding to hostile information attacks. Popularization of a critical approach to information through educational events, public lectures and information campaigns will make citizens less vulnerable to manipulation and will strengthen psychological resistance to the latter. Information campaigns should cover different social and age groups of the population.

It was concluded that there is a need to introduce regulatory restrictions on access to Russian propaganda resources and cooperation with international platforms to remove or mark content related to Russian propaganda. The creation of a national information product that popularizes Ukrainian identity, culture, history and modern achievements is a vital matter. Cooperation with opinion leaders who have a large audience and can influence the formation of public opinion in countering Russian propaganda is relevant. The joint work of the Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine, the Security Service of Ukraine, the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine should be established, and other state





structures should be established to systematically counter Russian informational influence.

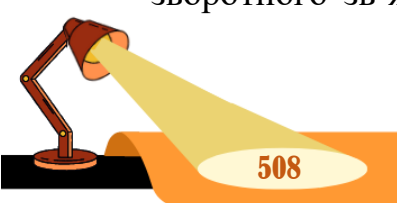
**Keywords:** hybrid warfare, countering propaganda, protection of information space, media literacy, information security.

**Постановка проблеми.** На державну інформаційну політику в умовах воєнного стану покладається місія забезпечення захисту інформаційного простору від ворожих посягань, нейтралізації дестабілізуючих явищ в інформаційній сфері, забезпечення інформаційної безпеки як важливої складової національної безпеки. При цьому мають бути належним чином організовані як система інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, так і система захисту національних інформаційних ресурсів. Актуальність цієї проблематики для вітчизняної науки і практики державного управління та адміністрування на даний час є беззаперечною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням державної інформаційної політики науковці приділяли увагу і до початку російської воєнної агресії проти України. Тоді йшлося переважно про надання інформації державними органами про свою діяльність, сприяння розвитку інформаційного суспільства в Україні, електронне врядування тощо. Після російського збройного вторгнення в Крим і початку війни на сході України 2014 року більше уваги академічна спільнота стала приділяти проблемам інформаційної безпеки, протидії сепаратизму, протистояння пропаганді, дезінформації, фейкам та їх спростуванню.

Так, О. Дзьобань і Є. Мануйлов ще в 2017 році наголошували: «Надлишок низькоякісної інформації, який спостерігається на даному етапі розвитку інформаційного суспільства є не єдиною проблемою забезпечення інформаційної безпеки. У дану проблематику також входить проблема формування у людини відповідного рівня інформаційної культури, який перешкоджає би виникненню у неї стресових ситуацій при роботі з інформацією та інформаційними технологіями. Формування у сучасного суб'єкта відповідних навичок і умінь для роботи в інформаційній сфері – це завдання не тільки системи освіти, про що сьогодні ведуть мову найчастіше, а й кожного індивіда окремо» [1, с. 80]. Варто зазначити, що з того часу означена проблема не втратила своєї актуальності.

Водночас досліджувалися і питання впливу інформаційних технологій як на суспільне життя, так і на сферу політики. Зокрема, І. Проноза писав: «інформаційні технології зробили свій внесок у занепад суспільного капіталу, оскільки теле-, відео-, аудіо-, мультимедіарозваги дозволяли людям задовольняти свої потреби в емоціях і адреналіні, не виходячи з дому, сприяючи пасивному сприйняттю людьми інформації, скороченню ресурсів зворотного зв'язку й так далі. Тим не менш, активно проникаючи в сферу





політики, нові інформаційні та комунікативні технології не тільки якісно видозмінили, але й зламали багато старих уявлень, установок, стереотипів, форм поведінки, моделей взаємовідносин між індивідами та групами, політичними інститутами і структурами» [2, с. 66]. Зауважимо, що такі зміни не слід трактувати як однозначно позитивні.

Вивчаючи державне регулювання розвитку інформаційної сфери України в умовах трансформації національної економіки, А. Федоренко прийшов до висновку, що «базовими механізмами державного регулювання інформаційної сфери доцільно вважати такі: нормативно-правовий, організаційно-інституційний, соціально-комунікаційний» [3, с. 299]. На нашу думку, до таких механізмів варто було б із цілком очевидних причин віднести також фінансово-економічний.

Хочеться відмітити і внесок представників юридичної науки в дослідження питань, дотичних до теми нашої статті. Зокрема, У. Коруч, розглядаючи правові підстави протидії інформаційній війні, запропонував «розширювати сприйняття окремих елементів ведення інформаційної війни, гібридної війни як конкретних проявів кримінально-караного діяння «пропаганда війни» [4, с. 338].

Після початку повномасштабного вторгнення збільшилась кількість публікацій, присвячених проблемам захисту інформаційної сфери, засобам протидії маніпулятивному впливу медіа в умовах російсько-української війни, реагування на інформаційний тероризм тощо. Так, К. Федотенко проаналізувала національне законодавство у сфері інформаційної безпеки та його вплив на інформаційний простір України і зробила висновок про значущість відповідних державних медіа-стратегій як чинника національної стійкості в умовах інформаційної війни проти держави-агресора [5]. І. Боднар висвітлила основні тенденції глобалізації інформаційних процесів [6].

Характерно, що досить часто наголос робився на тому, що «інформаційний фронт є не менш важливим, ніж реальний, оскільки не лише послаблює ворога, а й ламає систему зсередини – руйнує логістику, виносить напоказ не найкращу сторону ворога та здійснює інформування суспільства про реальний стан подій» [7, с. 33].

Актуальною вважаємо також проблему, сформульовану Ю. Ніколаєць: «Важливим аспектом державної інформаційної політики залишаються заходи, спрямовані на збереження єдності українських громадян у продовженні боротьби з ворогом. В Україні назрів очевидний запит на відверту, чесну дискусію щодо стану справ на російсько-українській війні, проте у нашій державі бракує політичної дискусії, яка у багатьох випадках має заміну у вигляді засилля «експертів». Спотворення реальності такими «експертами» негативно впливає на формування довіри до державної влади та на готовність громадян захищати державу» [8, с. 61]. Зауважимо, що на готовність громадян



захищати державу негативний вплив чинять також і інші, можливо, навіть більш значущі фактори, аніж спотворення експертами реальності, проте це питання заслуговує на окремий розгляд і не є предметом даної статті.

Як бачимо, державна інформаційна політика та дотичні теми стали предметом посиленої уваги наукової спільноти. Незважаючи на це, актуальність окресленої проблематики спонукає до продовження досліджень з позицій науки публічного управління.

**Метою статті** є дослідження особливостей інформаційної політики держави в період війни, розв'язаної росією проти України.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із ключових завдань, що постало перед Україною у контексті її самозбереження як суверенної держави, є формування і реалізація інформаційної політики, яка б сприяла захисту національної безпеки. І. Сопілко цілком справедливо зазначає: «Україна активно бореться з агресією Російської Федерації у вигляді гібридної війни. Не лише військові активи потрапляють «під атаку», а й інформаційний простір та соціальні взаємодії у ньому» [9, с. 112]. Дійсно, у цих впливах росія набула вже значного досвіду, адже практикує їх ще з початку здобуття нашою державою незалежності, а якщо розглядати це питання в історичній перспективі – то значно раніше.

Погоджуємося з думкою Н. Марценко: «Інформаційні війни можуть набувати різних форм та протікати з різною інтенсивністю, позначаючись при цьому на економічному, політичному, соціальному житті однієї або і більше держав. Тому, боротьба із цим негативним явищем потребує зваженого міжнародно-правового підходу та формування міцної міжнародної інформаційної безпекової доктрини, яка б враховувала усю небезпеку інформаційних війн та пропонувала б дієві методи стримування і покарання інформаційних агресорів» [10, с. 214]. Та практика, на жаль, свідчить про неспроможність міжнародної спільноти реагувати належним чином як на інформаційних, так і на військових агресорів.

«Наповнення інфополя дезінформаційними меседжами, маніпулятивними повідомленнями крізь призму наративів експертів, політиків, науковців, соціальних мереж держави агресора, обмеженість об'єктивної інформації про нашу державу, її історію, культуру, сьогодення, реальну ситуацію в умовах російської агресії створює проблеми з розумінням українських подій у світі, ускладнює сприйняття світовою спільнотою ситуації в Україні, самим українським суспільством, створює загрозу національним інтересам і національній безпеці нашої держави» [11, с. 113–114]. У цьому контексті постає питання підготовки фахівців, здатних ефективно здійснювати наративний аналіз та оперативно розробляти пропозиції щодо реагування на завуальовані ворожі інформаційні атаки, спрямовані як на зовнішню, так і на внутрішню аудиторію.



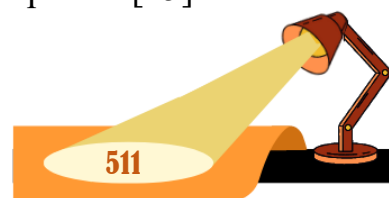
Російська пропаганда та дезінформаційні кампанії спрямовані на підриєв національної безпеки через маніпуляції громадською думкою. Для протидії цьому необхідно зміцнювати механізми кібербезпеки на всіх рівнях, зокрема – проводити систематичний моніторинг інформаційних потоків для виявлення і нейтралізації дезінформації; дбати про захист урядових сайтів, державних порталів і медіа від хакерських атак та втручання; здійснювати обмін технологіями з країнами, що також стикаються з російським інформаційним впливом. До речі, науковці аналізують і узагальнюють досвід іноземних держав у питанні протидії інформаційним впливам Російської Федерації [12], тож фахівцям-практикам доречно активніше використовувати такі напрацювання.

Боротьба з дезінформацією та пропагандою має базуватися як на створенні та підтримці платформ для перевірки фактів, що оперативно реагують на поширення фейкових новин, так і на активних інформаційних кампаніях з підвищення рівня обізнаності громадян про дезінформацію. Т. Француз-Яковець вважає: «Терміни «інформаційна війна», «інформаційна зброя» та «інформаційний тероризм» давно набули поширення, але в умовах воєнного часу вони набувають зовсім іншого значення з огляду на загрози, які існують. Тому пріоритетним завданням держави є сприяння формуванню інформаційної культури суспільства. Одним із елементів такої культури є здатність аналізувати інформацію та фільтрувати джерела її поширення» [13, с. 330]. Популяризація критичного підходу до інформації через освітні заходи, публічні лекції та інформаційні кампанії дозволить зробити громадян менш вразливими до практикованих ворогом маніпуляцій.

При цьому інформаційні кампанії слід планувати з урахуванням аналізу потреб та особливостей сприйняття різних категорій населення. «Дезінформування, маніпулювання та пропаганда – це технології, які активно використовують в інформаційній сфері, вони мають маніпулятивний характер і спрямовані на те, аби ввести в оману якомога ширше коло цільової аудиторії для виведення з ладу процесів управління суспільством» [14, с. 182], значить, потрібно, аби інформаційними кампаніями були охоплені різноманітні соціальні та вікові верстви.

Зменшення впливу російської пропаганди можна очікувати також після запровадження нормативно-правових обмежень щодо доступу до російських пропагандистських ресурсів. Йдеться про санкції та блокування інтернет-ресурсів, що поширюють російську пропаганду та дезінформацію, а також співпрацю з міжнародними платформами (Facebook, YouTube, Twitter) для видалення або маркування контенту, пов'язаного з російською пропагандою.

Треба подбати і про запровадження адміністративної відповідальності за порушення суб'єктами розповсюдження інформації правил інформаційної гігієни в умовах воєнного стану. Зазначимо, що представниками громадянського суспільства розроблялися проєкти таких інформаційних правил [15]. На







наше переконання, урядовим структурам варто тісніше взаємодіяти з недержавними організаціями, залучати громадські об'єднання, експертні групи, академічну спільноту з метою поєднання зусиль для напрацювання рішень, яких вимагають існуючі виклики в інформаційній сфері.

Взагалі, фахівці вважають, що для покращення протидії інформаційному тероризму доцільно вжити на державному рівні законодавчих, організаційних, режимних, контррозвідувальних та оперативно-розшукових заходів, а також приділити увагу контрпропаганді та стратегічним комунікаціям із суспільством [16]. Зрозуміло, що організаційні заходи можуть суттєво різнитися в залежності від конкретного регіону.

Важливою є і активна робота з контрнарративами, що спростовують російські пропагандистські повідомлення та інтерпретації історичних подій. Створення національного інформаційного контенту, який популяризує українську ідентичність, культуру, історію та сучасні досягнення є життєво необхідною справою. Не менш актуальною є співпраця з лідерами думок, які мають велику аудиторію і можуть впливати на формування суспільної думки в протидії російській пропаганді.

Для надання цій роботі комплексності слід налагодити координацію дій різних міністерств і відомств. Лише спільна робота Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, Служби безпеки України, Міністерства закордонних справ України, інших державних структур для системної протидії російському інформаційному впливу уможливить досягнення бажаного результату.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження свідчать, що особливостями інформаційної політики держави в період війни, розв'язаної росією проти України є:

- 1) необхідність посилення інформаційної безпеки та кіберзахисту, що передбачає моніторинг та аналіз загроз, кібербезпеку медіа та урядових ресурсів, співпрацю з міжнародними кібербезпековими організаціями;
- 2) важливість активізації боротьби з дезінформацією та пропагандою, що включає фактчекінг та проведення інформаційних кампаній, поєднуючи державні та громадські ініціативи;
- 3) збільшення уваги забезпеченню інформаційної грамотності для протистояння російському впливу різних прошарків населення та обмеження доступу до російських пропагандистських ресурсів;
- 4) максимальне використання можливостей міжнародної співпраці та підтримки для налагодження планомірного обміну інформацією та координації заходів протидії інформаційному тероризму;
- 5) розвиток контрнарративів, що передбачає виробництво контенту, який пропагує українські цінності та культуру, залучення медіа та лідерів думок;





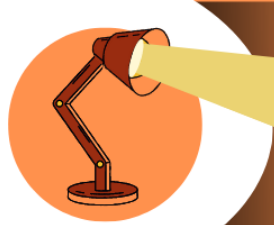
б) поглиблення координації суб'єктів формування та реалізації державної інформаційної політики та дієва підготовка кадрів для її проведення.

Для недопущення дезорганізаційно-дисфункційних тенденцій в інформаційній сфері необхідно, здійснюючи заходи у межах реалізації інформаційної політики, не лише відповідати на виклики, а й працювати на випередження. Тож подальші дослідження даної тематики доцільно продовжувати в напрямі аналізу досвіду зарубіжних країн у прогнозуванні інформаційних змін та виявленні потенційних ризиків для інформаційної підсистеми соціуму.

#### Література:

1. Дзюбань О. П., Мануйлов Є. М. Інформаційна безпека в контексті інформаційної культури. *Інформація і право*. 2017. № 1(20). С.74–81.
2. Проноза І. І. Засоби масової інформації і комунікації в інформаційній війні як сучасна політична практика. *Науковий журнал «Політикус»*. 2020. Вип. 3. С. 65–69.
3. Федоренко А. Є. Державне регулювання розвитку інформаційної сфери України в умовах трансформації національної економіки : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 364 с.
4. Коруц У. Інформаційна війна як інструмент пропаганди війни: правові підстави протидії. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 8. С. 334–339.
5. Федотенко К. А. Засоби протидії маніпулятивному впливу медіа в умовах російсько-української війни: роль державної інформаційної політики. *Регіональні студії*. 2023. № 34. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.6>
6. Боднар І. Р. Основні критерії інформаційної політики України. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2023. 143 с.
7. Дмитрук Я.В., Гришанович Т.О., Глинчук Л.Я., Жигаревич О.К.. Кібервійна як різновид інформаційних війн. Захист кіберпростору України. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2022. № 4 (16). С. 28–36. URL: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/361/308>
8. Ніколаєць Ю. Державна інформаційна політика України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення Російської Федерації: суспільно-мобілізаційний потенціал і ефективність. *Політичні дослідження*. 2024. № 1 (7). С. 42–67. URL: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-3>
9. Сопілко І. М. Інформаційна війна проти України та правові засоби протидії злочинним діям. *Юридичний вісник*. 2022. № 3 (64). С. 108–115. DOI: 10.18372/2307-9061.64.16897
10. Марценко Н. С. Поняття та види інформаційних війн. Російсько-українська війна: право, безпека, світ [Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 29-30 квітня 2022 р.]. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 239–242.
11. Руднєва А. О., Мальована Ю. Г. Цифрова дипломатія у формуванні системи національної безпеки України в умовах війни з рф. *Регіональні студії*. 2023. № 34. С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.19>
12. Кантур О. Досвід іноземних держав у питанні протидії інформаційним впливам Російської Федерації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2022. Вип. 2 (16). С. 5–12.
13. Француз-Яковець Т. А. Інформаційна безпека в умовах війни. Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. у 2 т. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.). Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 329–331.





14. Худолій А. О. Інформаційна війна 2014-2022 рр. : монографія. Острог : Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2022. 208 с.
15. Курінний Є. В. Адміністративно-правове забезпечення інформаційної гігієни під час воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1 (122). С. 38–43. DOI: 10.31733/2078-3566-2023-1-38-43
16. Мельник Д. С., Леонов Б. Д. Інформаційний тероризм як загроза національній інформаційній інфраструктурі. *Інформація і право*. 2024. № 3 (50). С. 99–107. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3\(50\).311667](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3(50).311667)

#### References:

1. Dz'oban', O. P., Manujlovic M. M. (2017). Informacijna bezpeka v konteksti informacijnoї kul'turi [Information security in the context of information culture]. *Informacija i parvo - Information and law*, 1(20), 74–81 [in Ukrainian].
2. Pronoza, I. I. (2020). Zasobi masovoї informacii i komunikacii v informacijnij vijni jak suchasna politichna praktika [Mass media and communication in the information war as a modern political practice]. *Naukovij zhurnal «Politikus» - Scientific magazine "Politikus"*, 3, 65–69 [in Ukrainian].
3. Fedorenko, A. Є. (2020). *Derzhavne reguljuvannja rozvitku informacijnoї sferi Ukraїni v umovah transformacii nacional'noї ekonomiki [State regulation of the development of the information sphere of Ukraine in the conditions of the transformation of the national economy]*. Chernigiv : ChNTU [in Ukrainian].
4. Koruc, U. (2020). Informacijna vijna jak instrument propagandi vijni: pravovi pidstavi protidii [Information warfare as a tool of war propaganda: legal grounds for countermeasures]. *Pidpriemnictvo, gospodarstvo i parvo - Entrepreneurship, economy and law*, 8, 334–339 [in Ukrainian].
5. Fedotenko, K. A. (2023)Zasobi protidii manipuljativnomu vplivu media v umovah rosij's'ko-ukraїn's'koї vijni: rol' derzhavnoї informacijnoї politiki [Means of counteracting the manipulative influence of the media in the conditions of the Russian-Ukrainian war: the role of state information policy]. *Regional'ni studii - Regional studios*, 34, 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.6> [in Ukrainian].
6. Bodnar, I. R. (2023). *Osnovni kriterii informacijnoї politiki Ukraїni [Main criteria of information policy of Ukraine]*. L'viv : Vid-vo L'viv. torg.-ekon. un-tu [in Ukrainian].
7. Dmitruk, Ja.V., Grishanovich, T.O., Glinchuk, L.Ja., Zhigarevich, O.K. (2022). Kibervijna jak riznovid informacijnih vijn. Zahist kiberprostoru Ukraїni [Cyber warfare as a type of information warfare. Protection of cyberspace of Ukraine]. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tehnika - Cyber security: education, science, technology*, 4 (16), 28–36. Retrieved from <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/361/308> [in Ukrainian].
8. Nikolaec', Ju. (2024). Derzhavna informacijna politika Ukraїni v umovah povnomashtabnogo voennogo vtorgnennja Rosij's'koї Federacii: suspil'no-mobilizacijnij potencial i efektivnist' [The state information policy of Ukraine in the conditions of a full-scale military invasion of the Russian Federation: social mobilization potential and effectiveness]. *Politichni doslidzhennja - Political studies*, 1 (7), 42–67. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-3> [in Ukrainian].
9. Sopilko, I. M. (2022). Informacijna vijna proti Ukraїni ta pravovi zasobi protidii zlochinnim dijam [Information war against Ukraine and legal means of countering criminal actions]. *Juridichnij visnik - Legal Bulletin*, 3 (64), 108–115. DOI: 10.18372/2307-9061.64.16897 [in Ukrainian].
10. Marcenko, N. S. (2022). Ponjattja ta vidi informacijnih vijn [Concepts and types of information wars]. *Proceedings from VI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Rosij's'ko-ukraїn's'ka vijna: pravo, bezpeka, svit » – The Sixth International Scientific and Practical Conference «Russian-Ukrainian war: law, security, world »*. (pp. 239-242). Ternopil': ZUNU [in Ukrainian].





11. Rudneva, A. O., Mal'ovana, Ju. G. (2023). Cifrova diplomatija u formuvanni sistemi nacional'noï bezpeki Ukraïni v umovah vijni z rf [Digital diplomacy in the formation of the national security system of Ukraine in the conditions of the war with the Russian Federation]. *Regional'ni studii - Regional studios*, 34, 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.19> [in Ukrainian].

12. Kantur, O. (2022). Dosvid inozemnih derzhav u pitanni protidii informacijnim vplivam Rosijs'koï Federacii [The experience of foreign countries in countering informational influences of the Russian Federation.]. *Visnik Kiïvs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnja - Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. State administration*, 2 (16), 5–12 [in Ukrainian].

13. Francuz-Jakovec', T. A. (2022). Informacijna bezpeka v umovah vijni [Information security in conditions of war]. *Proceedings from Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia « Evropejs'kij vibir Ukraïni, rozvitok nauki ta nacional'na bezpeka v realijah mashtabnoï vijs'kovoï agresii ta global'nih viklikiv HHI stolittja » – The International Scientific and Practical Conference « The European choice of Ukraine, the development of science and national security in the realities of large-scale military aggression and global challenges of the 21st century"»*. (pp. 329-331). Odesa : Vidavnychij dim «Gel'vetika», [in Ukrainian].

14. Hudolij, A. O. (2022). *Informacijna vijna 2014-2022 rr. [Information war 2014-2022]*. Ostrog : Vid-vo Nacional'nogo universitetu «Ostroz'ka akademija» [in Ukrainian].

15. Kurinnij, Є. V. (2023). Administrativno-pravove zabezpechennja informacijnoï higieni pid chas voennogo stanu v Ukraïni [Administrative and legal provision of information hygiene during martial law in Ukraine]. *Naukovij visnik Dnipropetrovs'kogo derzhavnogo universitetu vnutrishnih sprav - Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 1 (122), 38–43. DOI: 10.31733/2078-3566-2023-1-38-43 [in Ukrainian].

16. Mel'nik, D. S., Leonov, B. D. (2024). Informacijnij terorizm jak zagroza nacional'nij informacijnij infrastrukturi [Information terrorism as a threat to the national information infrastructure]. *Informacija i parvo - Information and law*, 3 (50), 99–107. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3\(50\).311667](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.3(50).311667) [in Ukrainian].





УДК 330.332

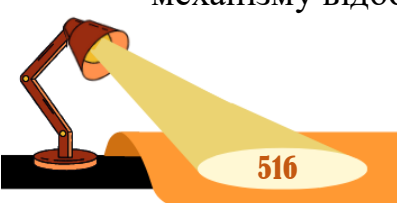
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-516-525](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-516-525)

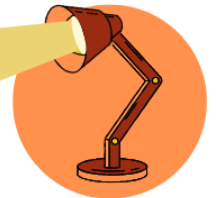
**Дячук Владислав Анатолійович** здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, тел.: (093) 985-54-50

**Гвоздєй Наталія Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, тел.: (067) 918-5937, <https://orcid.org/0000-0002-7251-7696>

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті висвітлено особливості управління ефективністю діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку. Визначено, що в умовах нестабільної економіки важливим є формування раціональних принципів і системи управління ефективністю діяльності підприємства. Обґрунтовано, що система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством. Ефективність діяльності являє собою одну з умов успішності і виживаності підприємства. Управління цією ефективністю є складним і багатоаспектним процесом. Саме тому питання створення системи управління ефективністю діяльності підприємства є актуальним. За допомогою логічного і системного підходу визначено, що система показників ефективності повинна складатися з окремих груп показників, які відповідають збалансованій системі. У ході дослідження також широко використовувався метод синтезу, графічний та аналітичний методи для формування структури системи управління ефективністю діяльності підприємства. У статті отримали подальший розвиток складові системи управління ефективністю діяльності підприємства, які, на відміну від існуючих, в частині показників ефективності поділені на групи, що відповідають аспектам збалансованої системи показників, а в частині системи забезпечення включають всі види ресурсів підприємства. Запропоновані удосконалення дозволяють стабілізувати процес управління ефективністю діяльності підприємства і створити більш зрозумілі умови для його реалізації. Отримані результати, що полягають в розробці удосконаленої системи управління ефективністю діяльності підприємства, дозволяють здійснювати подальші дослідження щодо розробки системи показників ефективності та механізму відбору інструментів для реалізації управління ефективністю.





**Ключові слова:** ефективність, результативність, управління, система управління, комплексний підхід.

**Diachuk Vladyslav Anatolyevich** higher education applicant for the degree of Doctor of Philosophy, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, tel.: (093) 985-54-50

**Gvozdej Nataliia Ivanivna** Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, accounting and economic security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, tel.: (067) 918-5937, <https://orcid.org/0000-0002-7251-7696>

## ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

**Abstract.** The article highlights the peculiarities of enterprise performance management in modern conditions of development. It is determined that in the conditions of unstable economy it is important to form rational principles and system of enterprise performance management. It is substantiated that the system of performance management should be organically integrated with the general management system of the enterprise. Efficiency of activity is one of the conditions of success and survival of the enterprise. Management of this efficiency is a complex and multidimensional process. That is why the issue of creating an enterprise performance management system is relevant. With the help of logical and system approach it was determined that the system of performance indicators should consist of separate groups of indicators that correspond to the balanced system. The research also extensively used the synthesis method, graphical and analytical methods to form the structure of the enterprise performance management system. The article further develops the components of the enterprise performance management system, which, unlike the existing ones, in terms of performance indicators are divided into groups corresponding to the aspects of the balanced scorecard, and in terms of the provision system include all types of enterprise resources. The proposed improvements will stabilize the process of enterprise performance management and create more understandable conditions for its implementation. The obtained results, consisting in the development of the improved system of enterprise performance management, allow to carry out further research on the development of the system of performance indicators and the mechanism of selection of tools for the realization of performance management.

**Keywords:** efficiency, effectiveness, management, management system, integrated approach.

**Постановка проблеми.** Підвищення ефективності діяльності підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Це завдання, від якого





залежить його успішність в умовах ринкової економіки. Проблема забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності, оскільки наслідки неправильно обраної стратегії і тактики управління в умовах висококонкурентного середовища стають критичними та загрожують їх існуванню. Ефективне управління сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, що визначає стійкі лідерські позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різними аспектами, пов'язаними з управлінням ефективністю діяльності підприємства, займається багато українських і зарубіжних вчених. Серед них можна відзначити: Т.М. Левчук, І.В. Кривов'язюк, Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш, Н.О. Лазарева, М.В. Коваленко, Я.В. Фоніна, К.А. Дейнеко, А.В. Куценко, А.Г. Гончарук, М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Холдсворд, Д. Джирасин, С. Хатчінсон [1-11].

**Мета статі.** Метою дослідження є вивчення новітніх концепцій управління ефективністю діяльності підприємств з метою їх адаптації до застосування в умовах підприємств України на даному історичному етапі.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови господарювання характеризуються посиленням конкурентної боротьби на всіх ринках світу та прискоренням розвитку глобалізаційних процесів, що ускладнює діяльність підприємств і ставить перед ними нові, більш складні завдання у забезпеченні ефективності своєї діяльності. Досягнення необхідного рівня ефективності (досягнення цілей із найменшими затратами наявних ресурсів) є одним із найважливіших завдань управління комерційним підприємством: підприємство вважається ефективним, якщо може видавати максимальний обсяг продукту належної якості, і реалізовувати його, з мінімальними витратами (на однакову кількість витрачених ресурсів підприємства можуть отримувати далеко не однакові результати).

Концептуально, управління ефективністю діяльності підприємства – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю задля забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам [1]

Щоб визначити ефективність керування підприємством в сучасних умовах, необхідне вдосконалення методології визначення кола показників і критеріїв оцінки взаємодії держави й ринкового механізму з бізнес-моделлю ефективності підприємства. Це повинно бути зроблене в рамках теорії керування. У міру того як ринки стають все більш динамічними, а зміни несподіваними, системи керування підприємствами стають відкритими й гнучкими, і на перший план виходить такий загальний критерій, як здатність адаптуватися й вплив на ринки. Саме такий підхід методологічно вірний для оцінки ефективності керування підприємством в сучасній економіці. Він





органічно сполучає в собі парадигми традиційної ефективності й рентабельності виробництва, спрямованість на стійке задоволення ресурсних потреб і узгодження економічних інтересів суб'єктів ринкової економіки, динамічність зовнішніх і внутрішніх факторів і їх взаємодію. Нова концепція керування підприємствами повинна спиратися на критерії ефективності виробництва, маневреності виробництва, гнучкості стратегії. На основі цих критеріїв повинні формуватися узагальнюючі показники й критерії ефективності, що дозволять усувати протиріччя й погоджувати економічні інтереси держави як суб'єкта ринкової економіки й будь-якого суб'єкта ринкової економіки.

Дослідження теоретичних методологічних основ стратегічного управління визначило у якості його головної мети відображення масштабних намірів підприємства, що ведуть до досягнення ним суттєвих результатів у сферах підприємництва, виробництва та соціальної сфері. Узагальнюючим критерієм досягнення цієї мети є збільшення ринкової вартості підприємства. Прикладами переваг стратегій підприємств України можуть бути: підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту на зовнішньому та внутрішньому ринках продукції, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових марок та сортів, видів продукції, скорочення термінів постачання продукції. В якості основних елементів механізму управління ефективністю підприємства слід розглядати: механізми управління інноваційним розвитком, механізм управління маркетинговим потенціалом та механізм управління процесом підвищення кваліфікації та перепідготовки співробітників підприємства.

Для визначення показників ефективності, які можна використовувати в управлінні, необхідний підхід, який би поєднував не тільки різні аспекти діяльності підприємства, а і їх зв'язок із його стратегією. Одним із таких підходів є система збалансованих показників. Її авторами є Д. Нортон та Р. Каплан, які запропонували цю систему для вимірювання ефективності реалізації стратегії підприємства. Запропонована система являє собою інструмент управління і стратегічного планування, який дозволяє встановлювати стратегічні цілі та оцінювати ефективність діяльності підприємства щодо реалізації стратегії за допомогою таких показників результативності, що формуються в аспектах «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу» [13].

Система показників розглядає бізнес з чотирьох точок зору: фінансова – як виглядає компанія в очах її акціонерів, клієнта – як компанія створює цінність для своїх клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів – які процеси компанія має, щоб досягти успіху та інших своїх цілей, і навчання та розвиток персоналу – як компанія вдосконалюється. Підтвердженням цього є те, що будь-яке підприємство у конкурентному середовищі є відкритою системою, що функціонує у зовнішньому середовищі і взаємодіє з ним. Саме підприємство і



кожен елемент його довкілля має свої інтереси. Тому виникає необхідність їх узгодження і дій з урахуванням усіх зацікавлених сторін. Крім того, важливого значення в сучасному менеджменту набуває принцип цілісності системи, відповідно до якого всі структурні елементи підприємства важливі як інтегроване ціле. Тому слід розглядати різні аспекти функціонування підприємства в їх взаємозалежності і зв'язку.

Для управління ефективністю діяльності підприємства важливого значення набувають і фактори, які на неї впливають. Тому актуальним завданням стає максимальна відповідність класифікації факторів ефективності діяльності підприємства структурі організації та циклу виготовлення продукції (надання послуг). Одна з традиційних моделей класифікації факторів ефективності поділяє фактори на зовнішні та внутрішні. Зовнішні (екзогенні) фактори в короткостроковому періоді не є об'єктами впливу або контролю з боку підприємства, а внутрішні (ендогенні) фактори завжди контролюються з боку підприємства. Не менш важливим є розуміння значення та способів взаємодії цих груп факторів.

Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємств є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Оптимальність системи управління ефективністю діяльності підприємства залежить від інструментів, які використовуються для вирішення задач системи: від методів й алгоритмів планування, аналізу, організації, мотивації і контролю ефективності. Наприклад, запропонована методика аналізу [14] дає можливість розраховувати не тільки показники ефективності за напрямками, але й інтегральний показник, що розширює перелік задач, пов'язаних з аналізом ефективності діяльності підприємства. Якщо необхідний експрес-аналіз, тоді має використовуватись інша методика. Всі плани, які розробляє підприємство, потребують організації і мотивації їх виконання. А методи, які при цьому будуть використані, залежатимуть від того чи іншого напрямку діяльності. Система забезпечення ефективності діяльності підприємства включає всі види ресурсів, необхідних для цієї діяльності. Якість, своєчасність та обсяг цих ресурсів забезпечують результат діяльності підприємства. У самому загальному вигляді ефективність являє собою відношення результату діяльності до витрат, пов'язаних з отриманням цього результату. Одним із найоб'єктивніших абсолютних результатів діяльності підприємства є прибуток. Саме він є джерелом власних коштів підприємства і від управління



цим результатом залежить успішність, виживаність і конкурентоспроможність підприємства. На наш погляд, важливими моментами в цьому питанні є управління і сплатою податкових зобов'язань, і оптимізацією розподілення чистого прибутку, і використанням розподіленого прибутку. Такий підхід до управління прибутком дозволяє акцентувати увагу на кожному з означених напрямків і в подальшому збільшувати капітал, активізувати інвестиційну діяльність і покращувати фінансову незалежність підприємства.

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного й органічного. Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно, він передбачає виокремлення різних рівнів управління. У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізійна структури управління [14, с. 15].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії за повної відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності. Формування таких підрозділів виходить із характеру окремих розв'язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. У системі органічного типу найбільшого поширення набули проектна і матрична структури управління.

Відповідно до першого підходу, функціональні центри управління будуються на основі принципів незалежної діяльності, а їхні контакти з іншими функціональними підрозділами обмежуються лише інформаційними зв'язками. Згідно з другим підходом, функціональні центри управління будуються на основі принципів взаємопов'язаної діяльності, коли більшість управлінських рішень у межах конкретної функції управління приймаються ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексного розроблення, ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства [13, с. 57].

Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями. Однією з головних передумов забезпечення ефективності управління діяльністю підприємства є оцінка її рівня. Для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства використовують інтегральний показник ефективності, який формується на підставі системи якісних та кількісних показників, що відображають ефективність управління в ключових функціональних підсистемах – маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій. При цьому значення самого інтегрального





показника необхідне для однозначної відповіді на питання про рівень ефективності управління діяльністю підприємства, а також для відстеження динаміки цього показника.

Основну ж увагу при розробці заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства слід звернути на значення проміжних показників, тобто показників, які характеризують управління у функціональних підсистемах підприємства. Для забезпечення дієвості процесу управління ефективністю побудови простого організаційно-економічного механізму недостатньо. Крім організаційної та економічної складової, він повинен містити й мотиваційний механізм, необхідний для якісного виконання прийнятих рішень і досягнення цілей підвищення ефективності. У зв'язку з цим, ключовим у даному дослідженні є загальний механізм управління ефективністю підприємства, під яким розуміється сукупність організаційних структур, конкретних економічних і мотиваційних інструментів, методик і методів управління, що реалізують чітку послідовність дій, спрямованих на забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства.

На сьогодні розроблені організаційні та методичні нововведення, що становлять основу загального механізму управління ефективністю підприємства, зокрема: 1) як базовий метод, що формує механізм управління ефективністю, обраний бенчмаркінг; 2) обґрунтовано створення спеціалізованих організаційних структур - галузевих і регіональних агентств з бенчмаркінгу, що забезпечують виконання важливих етапів управління ефективністю підприємства; 3) запропонована система оцінки ефективності підприємств, що відображає зовнішні і внутрішні аспекти їх діяльності в різних управлінських ситуаціях; 4) розроблена модель мотивації персоналу, що забезпечує виконання важливої функції управління ефективністю; 5) запропоновані методики здійснення внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу ефективності на промисловому підприємстві; 6) сформовані функціонально-операційна і структурно-логічна моделі загальної механізму управління ефективністю промислового підприємства.

Аналіз різних наукових джерел виявив, що для оцінювання ефективності управління суб'єктами ринкової економіки використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж.

Проаналізуємо існуючі методи оцінювання ефективності управління. Ціллю першої групи методів є отримання результатів порівняння показників, що відображають ефективність управління. Виділяють метод динамічного і метод просторового порівняння [3, с. 87]. Ці методи спрямовані на вивчення всієї сукупності показників і дозволяють дати характеристику рівня ефективності управління діяльністю підприємства безпосередньо по виявлених відхи-





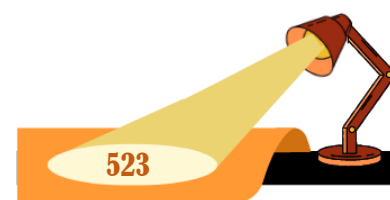
леннях фактичних значень від базових. Недоліком цих методів є неоднозначна інтерпретація рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного поліпшення кінцевих результатів за одними показниками і погіршення по інших.

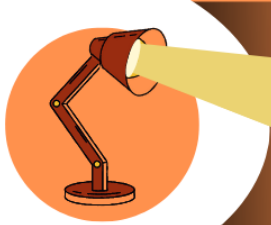
Нині відбуваються постійні зміни щодо покращення в процесах управління. Менеджери не обмежуються використанням лише традиційних моделей, а застосовують більш прогресивні інструменти. Виникає потреба в інформації різного характеру, коли зовсім нещодавно за основу прийняття рішень бралися лише фінансові дані. В умовах ринків, які швидко розвиваються, і найгострішої конкуренції все більшого значення набуває нефінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів підприємства. Поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації нині першорядне значення мають цілі завоювання ринку та придбання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технології та налагодженість бізнес-процесів, висококваліфікований кадровий склад – фактори, які мають величезне значення і впливають на вартість підприємства в майбутньому[7].

**Висновки.** Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників [14]. З огляду на це, можна дійти висновку, що управління ефективністю діяльності підприємства – це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства.

#### *Література:*

1. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.
2. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015. 204 с.
3. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.
4. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4 (103). С.120-126.
5. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
6. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p.





7. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. 15 Економіка транспортного комплексу, вип. 41, 2023:2014. URL: <https://www.liveabout.com/performance-management-is-not-an-annual-appraisal-1918847>
8. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2016. 245 p.
9. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice / S. Hutchinson. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.
10. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. Chicago: National Performance Management Commission, 2010. 194 p.
11. Goncharuk A.G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2017. 306 p.
12. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с.
13. Norton D.P., Kaplan R.S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press, 2000. 409 p.
14. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.

#### **References:**

1. Levchuk, T.M. & Kryvoviazuk, V. (2019). Problemy zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta yikh vyrishennia v suchasnykh kontseptsiiakh hospodariuvannia [Problems of ensuring the efficiency of enterprise activity and their solution in modern management concepts]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu - Scientific Bulletin of Kherson State University, 23 (2), 50-53 [in Ukrainian].
2. Hovorushko, T.A. & Klymash, N.I. (2015). Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orientovanoho pidkhodu: monohrafiia [Management of the efficiency of enterprises based on a value-oriented approach: a monograph]. Kyiv: Lohos. [in Ukrainian].
3. Lazareva, N.O. (2015). Pro rozuminnia upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [On understanding the management of the efficiency of the enterprise]. Ekonomichnyi visnyk Donbasu - Economic Herald of Donbass, 2(40), 105–109 [in Ukrainian].
4. Kovalenko, M.V., Fonina, Ya.V. & Deineko, K.A. (2018). Osoblyvosti upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of managing the efficiency of enterprises in the conditions of the Ukrainian economy]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo - State and regions. Series: Economy and entrepreneurship, 4 (103), 120-126 [in Ukrainian].
5. Kutsenko, A.V. (2018) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: monohrafiia [Organizational and economic mechanism for managing the efficiency of consumer cooperative enterprises of Ukraine: monograph]. Poltava: RVV PUSKU [in Ukrainian].
6. Armstrong, M. (2015). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page. [in English].
7. Heathfield, S.M. (2014) Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. Retrieved from: <https://www.liveabout.com/performance-management-is-not-an-annual-appraisal-1918847> [in English].
8. Houldsworth, E. & Jirasinghe, D. (2006). Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page. [in English].





9. Hutchinson, S. (2013). Performance Management: Theory and Practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development. [in English].

10. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. (2010) Chicago: National Performance Management Commission. [in English].

11. Goncharuk, A.G. (2017). Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing. [in English].

12. Kutsenko A. V. (2018). Organizational and economic mechanism for managing the efficiency of activities of consumer cooperation enterprises of Ukraine: Monograph. Poltava: ROV PUSKA. 205 p.. [in Ukrainian].

13. Norton, D.P. & Kaplan, R.S. (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press. [in English].

14. Batrakova, T.I. (2015), “Managing the efficiency of an enterprise is a guarantee of its successful functioning”, Ekonomichnyi analiz, tome 19, no. 2, pp. 13–19. [in Ukrainian].





УДК 316.46:005.966-027.561]:005.743

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-526-535](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-526-535)

**Жданова-Неділько Олена Григорівна** доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна, Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка, м. Полтава, тел.: (050) 149-69-80, <https://orcid.org/0000-0002-1414-2355>

**Харченко Наталія Вікторівна** доктор економічних наук, доцент, професор кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна, Полтавський національний педагогічний університет, м. Полтава, тел.: (050) 619-11-87, <https://orcid.org/0000-0001-8668-1596>

**Бабенко Ірина Василівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна, Полтавський національний педагогічний університет, м. Полтава, тел.: (066) 175-56-01, <https://orcid.org/0000-0001-6481-014X>

**Білай Дмитро Валерійович** доктор філософії у галузі Освіта/ Педагогіка, директор, Професійно-технічне училище № 31, м. Полтава, тел.: (095) 108-92-82, <https://orcid.org/0000-0002-7055-758X>

## **ЛІДЕРСТВО ЯК МЕТА І ЗАСІБ ОСОБИСТІСНО- ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

**Анотація.** У статті розглядаються особливості лідерства як суспільно затребуваного в сучасних умовах феномена, чинника об'єднання групової діяльності, спрямування енергії окремих суб'єктів на досягнення спільної мети, дотичного до життя як окремої людини, так і суспільства в цілому.

Автори констатують зростання запиту на менеджера-лідера, зокрема, в проєктній діяльності, і ставлять за мету проаналізувати процеси організації взаємодії лідера і команди проєкту з позицій акмеологічного підходу в управлінні та у обґрунтуванні шляхів особистісно-професійного саморозвитку лідера з метою уникнення деструкцій у ділових стосунках. Розкриваються специфічні обставини такої взаємодії, насамперед, максимальне скорочення дистанції між керівником і підлеглими – організаційно-ділової, просторово-часової, особистісної, що підвищують вимоги до ділових та особистісних якостей лідера, його здатності не лише оптимально врегулювати внутріш-





ньокомандні процеси, а й формують імідж як проєкту, так і його команди у міжгрупових та внутрішньоорганізаційних відносинах.

Як важлива характеристика лідерства, що втілює його соціальну та комунікативну місію, розглядається здатність менеджера управляти командою проєкту на акмеологічних засадах, забезпечуючи позитивну особистісно-професійну динаміку членів команди, створення передумов для формування у них консолідуючих лідерських якостей, необхідних для успішної взаємодії в контексті проєктної діяльності та бажаних для подальшого кар'єрного зростання, зокрема, ділової відповідальності, соціально позитивного мислення, соціально-позитивного мислення, особистої активності й спрямованості на саморозвиток.

**Ключові слова:** лідерство, управління, акмеологічний підхід, особистісно-професійний розвиток, професійна діяльність, команда проєкту, командна взаємодія.

**Zhdanova-Nedilko Olena Hryhorivna** Doctor of Pedagogical Sciences, associate professor, professor of the department of of Pedagogical Skills and Management named after I.A. Ziaziun, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, tel.: (050) 149-69-80, <https://orcid.org/0000-0002-1414-2355>

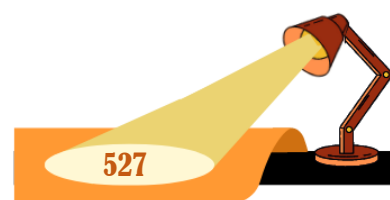
**Kharchenko Nataliya Viktorivna** Doctor of Economic Sciences, associate professor, professor of the department of Pedagogical Skills and Management named after I.A. Ziaziun, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Poltava, tel.: (050) 619-11-87, <https://orcid.org/0000-0001-8668-1596>

**Babenko Iryna Vasylivna** Candidate of Pedagogical Sciences, associate professor of the Department of Pedagogical Mastery and Management named after I.A. Zyazyuna, Poltava National Pedagogical University, Poltava, tel.: (066) 175-56-01, <https://orcid.org/0000-0001-6481-014X>

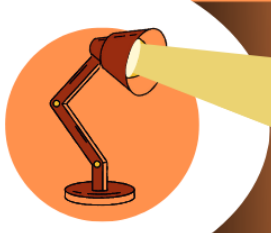
**Bilay Dmytro Valeriyovych** Doctor of Philosophy in Education\Pedagogics, Principal Vocational college № 31, Poltava, tel.: (095) 108-92-82, <https://orcid.org/0000-0002-7055-758X>

## LEADERSHIP AS A GOAL AND MEANS OF PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF TEAM INTERACTION

**Abstract.** The article examines the peculiarities of leadership as a socially demanded phenomenon in modern conditions, a factor of unifying group activities, directing the energy of individual subjects to achieve a common goal, which is relevant to the life of both an individual and society as a whole.







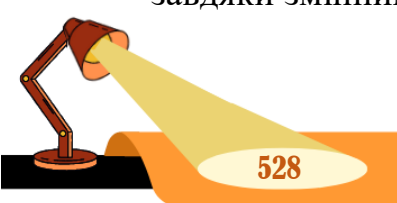
The authors note the growing demand for a manager-leader, in particular, in project activities, and aim to analyze the processes of organizing the interaction of the leader and the project team from the standpoint of the acmeological approach in management and in substantiating the ways of personal and professional self-development of the leader in order to avoid destruction in business relationships. The specific circumstances of such interaction are revealed, first of all, the maximum reduction of the distance between the manager and subordinates – organizational and business, space and time, personal, which increase the requirements for the business and personal qualities of the leader, his ability not only to optimally regulate intra-team processes, but also to form an image as project, as well as its team in intergroup and intra-organizational relations.

As an important characteristic of leadership, embodying its social and communicative mission, the manager's ability to manage the project team on acmeological basis, ensuring positive personal and professional dynamics of team members, creating prerequisites for the formation of consolidating leadership qualities in them, necessary for successful interaction in the context of project activities, is considered and desired for further career growth, in particular, business responsibility, socially positive thinking, personal activity and focus on self-development.

**Keywords:** leadership, management, acmeological approach, personal and professional development, professional activity, project team, team interaction.

**Постановка проблеми.** У сучасному суспільстві професійна діяльність набула, поруч із іншими її функціями, важливого гуманістичного сенсу, виступаючи одним із основних контекстів особистісного розвитку людини, реалізації її потенціалу та самоактуалізації. При цьому прагнення до самовияву, закладене в самій людській природі, може трансформуватися, завдяки організації сумісної діяльності з вирішення професійних завдань, у лідерство – суспільно затребуваний феномен, що знаходить вияв у об'єднанні групової діяльності, спрямуванні енергії окремих суб'єктів на досягнення спільної мети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Лідерство належить до важливих управлінських ресурсів, досконалість використання яких потребує всебічного загального осмислення і творчої інтерпретації в конкретних умовах. Воно ґрунтовно проаналізоване зарубіжними дослідниками (Р. Бейлз, М. Вебер, В. Гоккінг, Т. Девенпорт, П. Друкер, Л. Картер, К. Левін, Д. Маєрс, Дж. Морено, Дж. Террі, Ф. Фідлер та багато інших), що цікавились як психологічними та соціальними аспектами лідерства, так і його роллю в ефективному управлінні підприємствами, організаціями, їхніми підрозділами. Оскільки ж це явище як об'єкт вивчення потенційно не втрачає актуальності завдяки змінним політичним, соціальним, економічним умовам, воно привер-





тає й сьогодні значний інтерес наукової спільноти, втім числі і в Україні (М. Гриньова, С. Калашнікова, Л. Карамушка, Н. Кононець, І. Маркіна, О. Нестуля, С. Нестуля, Н. Прилепа, Г. Швець, Н. Якушко та ін.), що пояснюється, насамперед, його дотичністю до всіх без винятку аспектів життя як окремої людини, так і суспільства в цілому, і зокрема – можливостями створення його засобами консолідованої спільноти, команди, здатної до ефективної спільної діяльності в професійній, суспільно-політичній, мистецькій та інших важливих сферах.

Констатуючи значущість лідерства для ефективного функціонування професійної спільноти, відповідність управління, заснованого на лідерстві, менталітету сучасної людини, аналізуючи його особистісні передумови та ділові характеристики, слід, на наш погляд, звернути особливу увагу на динаміку відносин лідера і команди як чинника особистісно-професійного розвитку суб'єктів співпраці та розкрити сутність і форми їхнього взаємовпливу в цьому процесі.

Тож мета нашої статті полягає у аналізі взаємодії лідера і команди проекту з позицій акмеологічного підходу в управлінні та у обґрунтуванні шляхів особистісно-професійного саморозвитку лідера з метою уникнення деструкцій у ділових стосунках.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема лідерства в управлінні значною мірою актуалізувалася сьогодні внаслідок закономірних виявів та помітного посилення демократичних тенденцій в українському суспільстві. Одним із таких виявів є поширення в практиці управління акмеологічного підходу, сутність якого полягає у «вивченні особистості як цілісного феномена в єдності її суттєвих сторін (індивід, особистість, індивідуальність); орієнтації людини на постійний саморозвиток і самовдосконалення, мотивації високих досягнень, прагненні високих результатів, життєвих успіхів; організації творчої діяльності особистості на всіх етапах її неперервної освіти, створенні необхідних умов для самореалізації її творчого потенціалу» [1].

Специфіка актуальних суспільних цінностей має своїм логічним наслідком те, що сьогодні для більшості суб'єктів професійної діяльності є неприйнятною необхідність підпорядкування на підставі формально-управлінських повноважень керівника, і все більш впливовою в контексті організаційної взаємодії стає постать управлінця-лідера, авторитетної особистості, носія визнаних норм і цінностей. Тож запит на таку особистість стає дедалі вищим, спонукаючи заклади професійної освіти до пошуку шляхів розвитку лідерських якостей, і насамперед – у майбутніх менеджерів.

Визнаючи важливість вроджених і набутих лідерських рис, вважаємо, однак, що саме динамічність лідерства як об'єктивна нестабільність внутрішніх і зовнішніх умов впливу на оточення відображає основні вимоги до його формування. Цьому сприяє й той факт, що динаміка самого середо-



вища, в якому відбувається діяльність лідера, є дуже значною. «Світ нестабільний для всіх суб'єктів ієрархії суб'єктів соціально-економічної та політичної діяльності, – відзначають українські вчені О. Гагарінов та А. Мосумова (2024). – Виходячи з позиції процесів життєдіяльності цих суб'єктів, вони знаходяться у нестабільному, слабо прогнозованому, багато трендовому, висококонкурентному, швидко мінливому, складному, неоднозначному та наперед не визначеному часовому континіуму з позиції штучно створених людиною організаційних систем» [2]. Тож особистість, причетна до управління цими системами на будь-якому рівні їхнього функціонування, також повинна бути динамічною в своїх провідних характеристиках.

У контексті нашого дослідження становлять особливий інтерес особистісні передумови лідерства у їхньому нероздільному зв'язку з професійними запитами щодо лідера-управлінця. Власне, коли мова йде саме про лідера, площина взаємодії є пріоритетною, оскільки саме у взаємодії лідерство набуває чинності. Попри зміст поширених у середині ХХ століття понять «формальний лідер» та «неформальний лідер», лідерські позиції в колективі у всьому різноманітті їхніх психологічних і управлінських характеристик неможливо отримати разом із формальними повноваженнями; так само неможливо отримати їх раз і назавжди, сподіваючись на незмінність ставлень і стосунків між лідером і його оточенням.

Увагу багатьох дослідників привертає сьогодні організація продуктивної взаємодії в командних умовах, а відтак, і відповідні аспекти лідерства. Аналізуючи причини значного інтересу до команди у всій сукупності притаманних їй ознак, Г. Євтушенко, зокрема, зазначає, що «об'єднання групи людей в команду, їхня спільна робота стають фундаментом у сучасній системі менеджменту. Це пояснюється тим, що командна робота демонструє високу продуктивність у вирішенні багатьох спільно окреслених питань, оскільки приналежність до команди активізує діяльність людини і забезпечує її самореалізацію в колективі». Розглядаючи команду як групу з двох або більше індивідів, які для досягнення поставленої мети координують свої дії та трудові зусилля, Г. Євтушенко підкреслює принципову сутнісну відмінність між змістом споріднених понять «група» і «команда», відзначаючи як визначальні моменти те, що члени команди «є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність»; при цьому, «за формою команда проекту відображає наявну організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. За змістом команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту» [3].

У команді проекту як мікросередовищі, де постать керівника є особливо значущою для узгодженої співпраці, специфіка лідерства визначається низкою



обставин, серед яких слід виокремити насамперед максимальне скорочення дистанції між керівником і підлеглими – організаційно-ділової (щільніший, ніж у звичайних умовах, моніторинг вкладу кожного члена команди до досягнення спільного проміжного та кінцевого результату, і навзаєм – більш «прозорий» процес роботи самого керівника); просторово-часової (безпосередній чи мінімально опосередкований контакт із керівником відбувається набагато частіше, іноді зі скороченням фізичної відстані, характерної для виключно ділових стосунків); особистісної (взаємозалежність результатів праці в команді сприяє посиленню взаємного інтересу керівника й підлеглих не лише до ділових якостей одне одного, а й до особистісно-професійних, причому, чітко розділити особистісну і професійну складову цього інтересу неможливо, вони є взаємопов'язаними й взаємозумовленими). Почасти можна говорити й про скорочену соціальну дистанцію, зокрема, коли певні управлінські обов'язки й повноваження делегуються членам команди. Саме в таких умовах окремі недоліки керівника-особи можуть ставати помітнішими, а допущені ним помилки очевиднішими, тож, щоб зберігати лідерські позиції, необхідно намагатися вчасно помічати і виправляти їх.

Загалом же, в сучасному світі керівник-лідер повинен являти собою дійсний взірєць для підлеглих у межах тієї системи цінностей, яку вони сповідують, а отже, добре розуміти її в теорії і відповідати їй на практиці; має викликати повагу й захоплення і як особистість, і як фахівець, а це потребує постійної роботи над собою. «Лідерство – це коли працюєш більше, ніж інші, працюєш краще, ніж інші, та отримуєш від цього кращі, ніж у інших, результати», – стверджує успішний лідер юридичної компанії Євген Ріяко. Проте, як у кожному окремому випадку, так і в цілому, навіть володіючи досвідом успішного управління, навіть володіючи досвідом успішного управління, при реалізації певної управлінської стратегії не можна бути впевненим у своїй бездоганності. «Кожного тижня, – відзначає, розповідаючи про свою систему роботи, Є. Ріяко, – я приділяю хвилин 20, щоб передивитися всі ці позиції та прийняти одне з двох рішень: «Все йде нормально, зміни не потрібні» чи «Спробуємо нову ідею». Після такої роботи вибудовується логічний ланцюг: я впевнений у тому, куди рухається компанія та кожен у ній, а команда зі свого боку це відчуває та розуміє, що керівник постійно над цим працює. Звичайно, це потрібно додатково трансливати під час командних чи індивідуальних комунікацій» [4].

Водночас варто зазначити, що для самого керівника командна взаємодія не просто виступає контекстом реалізації свого особистісно-професійного потенціалу, а є професійним середовищем, де кожне управлінське рішення і кожна дія, спрямована на вирішення управлінських завдань, не можуть залишатися непоміченими, хоча й не завжди правильно інтерпретуються підлеглими. Цитована вище думка Є. Ріяко частково підтверджує необхідність

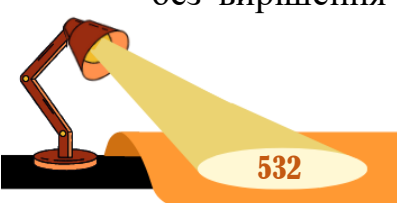




для згуртування команди навколо лідера відкритої комунікації на актуальні для співпраці теми, розкриття ним важливих аспектів своєї діяльності у розмовах, побудованих на засадах довіри й відкритості до обміну думками, враженнями, намірами тощо. Так само і керівникові важливо налагодити зворотний зв'язок із підлеглими, оскільки отримана від них інформація може виявитися важливою не лише для виявлення необхідності внесення змін до первинного проекту, а й для перегляду моделі своєї поведінки, що, навіть базуючись на позитивному досвіді, саме в цій команді і на цьому етапі стосунків може виявитися неприйнятною. Цю обставину акцентує ситуативна теорія лідерства, згідно з якою «стиль лідерства визначається не тільки особистісними рисами керівника, а й тим, як його сприймають послідовники, які мотиви та цінності він активізує в них» [5, с. 24].

Проте обов'язково слід тут наголосити, що й надмірна адаптація до умов, які склалися, не схильність поліпшувати їх шляхом перебудови змісту та форми окремих взаємозв'язків і всієї системи взаємин в цілому, не може розглядатися для лідера як виключно правильний вибір, зокрема, з урахуванням неминучих розбіжностей у поглядах членів команди на обставини спільної праці та пов'язані з нею стосунки.

Хоча команду часто розглядають як «колективного суб'єкта», що характеризується внутрішньою цілісністю, згуртованістю, свідомо і цілеспрямовано рухається окресленим шляхом, у дійсності до неї входять люди, що досить неоднаково ставляться до умов роботи і поставлених перед ними близьких і віддалених завдань. Процеси взаємодії, що характерні для проектної команди на різних етапах її становлення, поступово формують її внутрішній емоційний мікроклімат, який може розглядатися якоюсь частиною працівників як позитивний, іншими – як нормальний для ділових відносин, а ще якась частина розглядає його як несприятливий для командної роботи і для виконання делегованого цим працівникам сегменту завдань – зокрема. На заваді оптимальним робочим стосункам можуть ставати суб'єктивні бачення власної ролі в команді та ролей інших співробітників. Так само й керівник-лідер не у всіх членів команди викликає захоплення, і при цьому негативна оцінка певних його якостей, дійсних чи вигаданих недоліків (до останніх може відноситись вік чи стать керівника, його попередній досвід, що досить далекий від управління подібними проектами чи замалий; або ж він мало відомий у галузі, не відзначається гучними досягненнями в роботі тощо) може бути досить суб'єктивною і однобічною. Проте її трансформацію до повного чи часткового (достатнього) прийняття лідера з професійної та, по можливості, особистісної точки зору керівник повинен розглядати як одне із супутніх завдань в управлінні командою, хоча безпосередньо реалізації проекту воно не стосується. Звісно, досягти в проектній діяльності синергетичного результату без вирішення таких завдань досить складно. Особистий авторитет лідера,



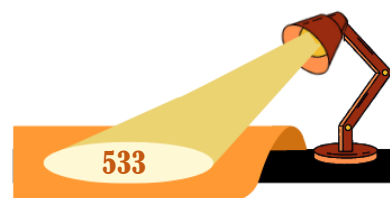


приклад взаємодії, який він подає підлеглим, повинні формувати в команді стосунки, які, навіть за умови не досить позитивного ставлення працівників один до одного, базувались би на принципі пріоритетності ділових взаємин над особистими.

Водночас уже сам статус керівника-лідера говорить про те, що з його особою пов'язують низку характеристик, які переважно більшістю підлеглих сприймаються не просто схвально, а бачаться орієнтирами, ефективними для підвищення особистісно-професійного статусу працівника в колективі та організації в цілому, і в такій якості здійснюють позитивний вплив на їхню власну модель поведінки. В. Томах, Т. Дорошенко та Ю. Тимошенко зазначають у цьому відношенні, що «лідерству як явищу притаманні наступні основні ознаки: вищий рівень активності та ініціативності індивіда при вирішенні командою спільних завдань; велика поінформованість щодо вирішення завдань, членів команди та ситуації в цілому; виражений вплив на інших членів команди; висока відповідність поведінки соціальним установкам, нормам і цінностям, які прийняті в команді та на підприємстві; велика вираженість особистих якостей, еталонних для цієї ж команди» [6]. При цьому лідери забезпечують суголосність командних норм і правил загальноорганізаційній культурі, є провідниками її аксіологічних засад, підтримують працездатність колективу і формують його імідж у міжгрупових та внутрішньо-організаційних відносинах тощо.

Оскільки ж лідерство і керівництво не ідентичні, а лише пов'язуються між собою за певних обставин, у взаємодії з керівником-лідером найбільш дієву підтримку отримує формування лідерських якостей у тих працівників, які не відносяться до управлінської ланки, проте мають лідерські нахили і прагнення їх реалізувати, а також, про що говорять рідше, – у працівників, які не мають яскравих лідерських рис і в звичайних умовах не вмотивовані їх у себе розвивати.

Ми вважаємо, що лідерські якості не повинні розглядатися виключно через призму амбітності. Прагнення до особистого успіху, що є пріоритетним для амбітної людини, у професійному середовищі, а тим більше – у середовищі командному, де взаємозалежність результатів роботи працівників дуже висока, далеко не завжди корисне для лідерства, тоді як визнана людиною цінність загального успіху є дійсно важливою для організації конструктивних стосунків – однієї з базових ознак ефективної команди. При цьому в сучасному менеджменті кожен працівник у цих стосунках повинен мати достатню міру суб'єктності, тобто, за Т. Гурлевою, здатності «бути суб'єктом, ініціювати та реалізовувати різні види діяльності», зміст якої «розкривається в таких поняттях як вільний, самостійний, автономний, ініціативний, творчий, оригінальний» [7]. Цінною в контексті досліджуваної нами проблеми є думка



вченої, що основною ознакою суб'єктності визнається відповідальність, яка заснована на здатності до рефлексії та високій моральності.

Оскільки проєктна команда в її класичному вигляді – це група висококваліфікованих фахівців, кожен з яких має своє важливе завдання, без вирішення якого спільна робота не може бути виконана, то в момент, коли у ході взаємодії особливо акцентується якась із ланок роботи, неминуче актуалізується й суб'єктність її виконавця; точніше, вона переходить у інтерактивну площину. Відповідальність за справу загалом спонукає її виконавця до осмислення й інтегрування значущих для її вирішення функціональних обов'язків інших працівників, встановлення з ними сприятливих для обох сторін ділових стосунків.

Не маючи формальних управлінських повноважень і не спираючись на жорстко централізовану владу керівника, кожен член проєктної команди зустрічається з необхідністю вдосконалювати притаманну йому модель спілкування згідно тих норм, що склалися в команді відповідно до прийнятого в ній стилю лідерства. Однією з таких норм вважаємо, зокрема, комунікацію на основі соціально позитивного мислення, що співзвучний з одним із новітніх у дослідженнях типів лідерства – аутентичним [8]. Притаманні аутентичному лідеру емпатія та емоційний інтелект, довіра та лояльність забезпечують консолідованість команди на гуманістичних засадах, відхід від яких на рівні окремих виконавців знижує ефективність їхньої комунікації і спонукає до перегляду своїх комунікативних позицій.

Спонукування працівника до подальшого кар'єрного зростання не належить до безпосередніх обов'язків керівника проєктної команди. Проте управління на акмеологічних засадах вирізняється тим, що реалізує не тільки суто організаційні інтереси, а вмiло поєднує їх із урахуванням інтересів членів команди. Слід визнати, що формування лідерських якостей працівників не належить виключно до проблем їхнього особистісного розвитку, а забезпечує збереження людського капіталу, формування кадрового ресурсу з широкими професійними можливостями для виконання професійних завдань за рахунок спрямованості на особистісно-професійний саморозвиток й підвищення особистої активності у професійній взаємодії та самореалізації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, лідерство як соціально зорієнтований процес повинен розглядатися в професійному середовищі не лише як засіб вирішення загальноорганізаційних проблем, а й як інструмент впливу на особистісно-професійні характеристики працівників. У зв'язку з цим, напрямком подальших досліджень бачимо оновлення змісту психолого-педагогічної компетентності менеджера проєктної діяльності в контексті реалізації акмеологічного підходу в управлінні та пошук оптимальних шляхів її формування в ході фахової освіти і самоосвіти.

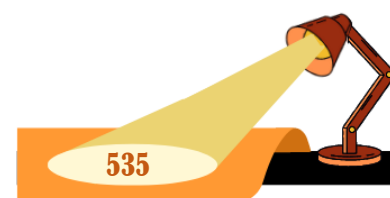


**Література:**

1. Антонова О.Є. Акмеологічний підхід до визначення сутності педагогічної обдарованості // Акмеологія – наука ХХІ століття: матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конфер. / За ред. В.О. Огнев'юка. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2011. С. 17-22.
2. Гагарінов О., Мосумова А. Феномен лідерства та його вплив на рівень системної досконалості підприємства. *Development Service Industry*. 2024. №2. С. 216-220.
3. Євтушенко Г.І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №4. С. 77-82.
4. Ріяко Є. Вплив лідерства на ефективність роботи команди. *Юридична газета online*. 2024. № 5-6 (783-784). <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/vpliv-liderstva-na-efektivnist-roboti-komandi.html>
5. Наконечний В.М., Юкіш В.В. Типологія стилів керівництва й лідерства: історія дослідження проблеми. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 23-29.
6. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>
7. Гурлева Т. Суб'єктність як основа особистісного розвитку взаємодіючих учасників освітнього процесу. <http://surl.li/ylnrks>
8. Шлях до автентичного лідерства. <https://pg-group.online/avtentychne-liderstvo/>

**References:**

1. Antonova O.I. Akmeolohichnyi pidkhid do vyznachennia sutnosti pedahohichnoi obdarovanosti [Acmeological approach to determining the essence of pedagogical giftedness.] // *Akmeolohiia – nauka KhKhI stolittia: materialy III Mizhnar. nauk-prakt. konfer. / Za red. V.O. Ohneviuka. K.: Kyivsk. un-t imeni Borysa Hrinchenka, 2011. S. 17-22. [in Ukraine]*
2. Naharinov O., Mosumova A. Fenomen liderstva ta yoho vplyv na riven systemnoi doskonalosti pidpriemstva [The phenomenon of leadership and its influence on the level of system excellence of the enterprise]. *Development Service Industry*. 2024. №2. S. 216-220. [in Ukraine]
3. Ievtushenko H.I. Formuvannia komandy proektu ta orhanizatsiia yii efektyvnoi roboty (teoretychnyi aspekt) [Formation of the project team and organization of effective work (theoretical aspect)]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2019. №4. S. 77-82. [in Ukraine]
4. Riiako Ye. Vplyv liderstva na efektyvnist roboty komandy [The influence of leadership on the effectiveness of team work]. *Yurydychna hazeta online*. 2024. № 5-6 (783-784). <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/vpliv-liderstva-na-efektivnist-roboti-komandi.html> [in Ukraine]
5. Nakonechnyi V.M., Yukish V.V. Typolohiia styliv kerivnytstva y liderstva: istoriia doslidzhennia problemy [Typology of management and leadership styles: history of research and problems]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. Vyp. 11. S. 23-29. [in Ukraine]
6. Tomakh V., Doroshenko T., Tymoshenko Yu. Styli liderstva ta yikh vplyv na upravlinnia pidpriemstvom [Leadership styles and their impact on enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> [in Ukraine]
7. Hurlieva T. Subiektnist yak osnova osobystisnoho rozvytku vzaemodiiuchykh uchasnykiv osvitnoho protsesu [Subjectivist as the basis of personal development of interacting participants in the educational process]. <http://surl.li/ylnrks> [in Ukraine]
8. Shliakh do avtentychnoho liderstva [The path to authentic leadership]. <https://pg-group.online/avtentychne-liderstvo/> [in Ukraine]







УДК 352.07:35.071.6

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-536-548](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-536-548)

**Жук Ольга Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>

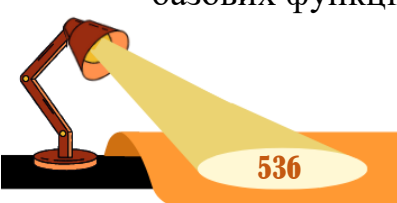
**Томашевська Антоніна Василівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління на бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-8182-5906>

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

**Анотація.** У статті розглянуто ефективність місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації влади, зокрема в аспектах управління, самостійності громад та спроможності місцевих органів влади надавати якісні послуги мешканцям. Процес децентралізації покликаний створити більш автономні територіальні громади, які здатні ефективно реалізовувати повноваження і надавати послуги, що відповідають потребам місцевого населення.

Однією з головних цілей є зниження адміністративного дублювання та впровадження чітко визначених повноважень між різними рівнями влади. Зокрема, акцент зроблено на необхідності оптимізації розподілу повноважень між державними і місцевими органами, що зменшить обсяг делегованих функцій і підвищить ефективність використання місцевих ресурсів. Спроможність громад виконувати функції самоврядування залежить від ефективного управління, яке підтримується фінансовою стабільністю та відповідною організаційною структурою.

Розглянуто також ключові механізми співробітництва між територіальними громадами, що забезпечують оптимальний розподіл ресурсів. У зв'язку з цим спільні проекти, спрямовані на вирішення актуальних соціальних і економічних завдань, допомагають долати обмеженість ресурсів в умовах воєнного стану та сприяють сталому розвитку громад у післявоєнний період. На підставі аналізу статистичних даних визначено позитивні ефекти співробітництва, зокрема, покращення якості публічних послуг та підвищення доступності інфраструктури. Співпраця між громадами стимулює ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, що сприяє реалізації базових функцій місцевого самоврядування.





Стратегічні напрямки розвитку передбачають посилення законодавчої бази та впровадження інноваційних підходів у публічному управлінні, зокрема моделей Нового публічного управління. Це включає передачу повноважень та ресурсів від центральних органів до місцевих, що сприяє формуванню гнучкої управлінської системи, орієнтованої на потреби громади. Такі зміни забезпечують зміцнення основ для успішної євроінтеграції та підвищення якості місцевого самоврядування в Україні.

Отже, сучасна модель децентралізації в Україні створює передумови для ефективного місцевого самоврядування та стимулює співробітництво громад. Впровадження системного підходу та інновацій в управління допоможе забезпечити сталий розвиток територіальних громад, спрямований на підвищення добробуту громадян та розвиток місцевої інфраструктури.

**Ключові слова:** публічне управління, державне управління, сталий розвиток, ефективність, ефективність публічного управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, децентралізація, розвиток територіальних громад, невизначеність, резильєнтність, спільна власність територіальних громад, Європейська інтеграція.

**Zhuk Olha Ivanivna** PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>

**Tomashevska Antonina Vasylivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-8182-5906>

## EFFICIENCY OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

**Abstract.** The article examines the effectiveness of local self-government in Ukraine in conditions of decentralization of power, in particular in aspects of management, community independence and the ability of local authorities to provide quality services to residents. The process of decentralization is designed to create more autonomous territorial communities that are able to effectively exercise powers and provide services that meet the needs of the local population.

One of the main goals is to reduce administrative duplication and introduce clearly defined powers between different levels of government. In particular, emphasis is placed on the need to optimize the distribution of powers between state and local bodies, which will reduce the scope of delegated functions and increase the efficiency of local resource use. The ability of communities to perform self-





governing functions depends on effective governance, which is supported by financial stability and an appropriate organizational structure.

The key mechanisms of cooperation between territorial communities that ensure the optimal distribution of resources are also considered. In this regard, joint projects aimed at solving urgent social and economic problems help to overcome limited resources in the conditions of martial law and contribute to the sustainable development of communities in the post-war period. Based on the analysis of statistical data, the positive effects of cooperation were determined, in particular, improving the quality of public services and increasing the availability of infrastructure. Cooperation between communities stimulates the effective use of material and financial resources, which contributes to the implementation of the basic functions of local self-government.

The strategic directions of development provide for the strengthening of the legislative framework and the introduction of innovative approaches in public administration, in particular models of the New Public Administration. This includes the transfer of powers and resources from central to local authorities, which contributes to the formation of a flexible management system oriented to the needs of the community. Such changes ensure the strengthening of the foundations for successful European integration and the improvement of the quality of local self-government in Ukraine.

So, the modern model of decentralization in Ukraine creates prerequisites for effective local self-government and stimulates community cooperation. The implementation of a systemic approach and innovations in management will help to ensure the sustainable development of territorial communities, aimed at increasing the welfare of citizens and the development of local infrastructure.

**Keywords:** public administration, state administration, sustainable development, efficiency, efficiency of public administration, local self-government, local self-government bodies, decentralization, development of territorial communities, uncertainty, resilience, joint property of territorial communities, European integration.

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації залишається однією з ключових для розвитку територіальних громад в Україні. Сучасний етап децентралізації, що супроводжується завершенням процесу об'єднання громад, відкриває нові можливості для зміцнення управлінських структур на місцевому рівні та підвищення якості надання публічних послуг. З одного боку, громади отримали більше повноважень і ресурсів для самостійного вирішення питань місцевого значення. З іншого, воєнні дії та економічні труднощі підвищують вимоги до ефективного використання цих ресурсів.





В умовах обмеженості фінансових надходжень і зростання кількості отримувачів послуг, включно з внутрішньо переміщеними особами, виникає необхідність у широкому застосуванні механізмів міжмуніципального співробітництва. Таке співробітництво дає можливість оптимізувати використання наявних ресурсів, об'єднувати зусилля громад для вирішення спільних завдань та забезпечувати виконання законодавчо закріплених функцій на якісно новому рівні.

Разом з тим, інтеграція українських громад у європейське співтовариство вимагає впровадження європейських стандартів публічного управління, які сприяють розвитку горизонтальних зв'язків між територіальними громадами, запровадженню субсидіарності, а також орієнтовані на ефективне адміністрування і прозорість процесів. Проте, більшість територіальних громад все ще залишається дотаційною, що свідчить про необхідність зміцнення фінансової бази місцевого самоврядування.

Отже, для забезпечення дієвості місцевого самоврядування в умовах децентралізації важливо зосередитися на посиленні фінансової автономії громад, стимулюванні міжмуніципального співробітництва та адаптації до європейських моделей управління. Це дозволить ефективно розв'язувати локальні проблеми, забезпечувати належний рівень послуг та сприяти сталому розвитку на місцях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх публікацій свідчить про високу увагу науковців до ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Сучасні дослідження охоплюють теоретичні й прикладні аспекти трансформації місцевого управління, зокрема, питання підвищення спроможності громад, забезпечення їх фінансової незалежності та залучення мешканців до прийняття управлінських рішень. Ряд робіт акцентує на важливості удосконалення правових механізмів, що сприяють реальній участі громади у вирішенні локальних питань. Водночас, обґрунтовано необхідність оптимізації співробітництва між громадами, як інструмента, що дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси, підвищуючи якість надання публічних послуг.

Особливої уваги заслуговують дослідження, які розглядають моделі реформування системи місцевого самоврядування на засадах субсидіарності, що забезпечує розподіл повноважень і відповідальності між рівнями влади, дозволяючи громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення. У нових умовах, зумовлених сучасними викликами, серед яких повномасштабне вторгнення росії та економічна нестабільність, актуальним стає розробка стратегій сталого розвитку громад у воєнний та післявоєнний період. Зокрема, Дробуш І. В., Ніколюк О., Мироненко Б., Кирилова В., Сірик З. О., Гончарук Н., Куценко Т. Ф., Пінтелей І. В., Guga E., Onofrei M., Oprea F., Angius V., van Thiel S., Alam A.B.M.M., Alam M., Melissanidou E., Johnston L.





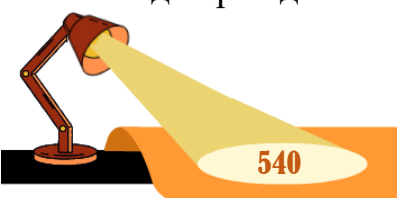
[1-12] досліджують дану тематику, але подальші дослідження необхідні для адаптації управлінських процесів до євроінтеграційних стандартів, з урахуванням зростаючої ролі місцевого самоврядування у забезпеченні стійкості й добробуту громад.

**Мета статті** – дослідження ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні, аналіз сучасного стану та виявлення ключових проблем, які стримують розвиток місцевого самоврядування. У роботі також ставиться завдання визначити оптимальні шляхи підвищення ефективності управлінських процесів і розробка пропозицій щодо вдосконалення механізмів міжмуніципального співробітництва, особливо в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

**Виклад основного матеріалу.** Реформа децентралізації в Україні має на меті забезпечити реальну спроможність органів місцевого самоврядування ефективно реалізовувати свої повноваження. Це вимагає наявності необхідних організаційних, кадрових та фінансових ресурсів, а також забезпечення прозорості ухвалення рішень, до яких залучені всі мешканці громади. Реальна участь громадян у місцевому управлінні є ключовою складовою цієї реформи, оскільки право на участь у вирішенні місцевих питань є важливим елементом ефективного та підзвітного публічного управління [1].

Незважаючи на існуючі законодавчі положення, такі як Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], форми участі громадян у муніципальному управлінні досі не мають чітко прописаних механізмів реалізації. Необхідним кроком є вдосконалення правового регулювання, зокрема, через запровадження процедур для громадських слухань, місцевих ініціатив та загальних зборів. Це дозволить розвивати партисипативну демократію, надаючи громадянам більше можливостей для впливу на вирішення місцевих проблем та підвищення якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.

Ухвалення Верховною Радою змін до Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] посилює вимоги до прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Нововведення дозволять посилити вплив громади на процеси прийняття рішень та покращать контроль за діями місцевих чиновників. Серед основних змін – обов'язкові онлайн-трансляції сесій місцевих рад та публікація проєктів рішень, порядків денних засідань постійних комісій і відповідних додатків у відкритому доступі. Ці заходи забезпечать підзвітність та мінімізують можливість прихованого ухвалення рішень. Також важливим аспектом нововведень є регулярна інвентаризація комунального майна, що сприятиме ефективнішому використанню ресурсів громади. Відкритий доступ до інформації про активи не тільки допоможе громадянам та бізнесу зрозуміти ресурсні можливості громади, але й сприятиме зростанню довіри до місцевого самоврядування. Окрім цього, регламентовано, що





виступи на сесіях мають проводитися державною мовою, що є важливим кроком для підвищення прозорості та дотримання національних мовних норм.

Закон ініційовано як стимул для мешканців громад активно долучатися до процесу управління. У період, коли дві третини органів місцевого самоврядування стикаються з фінансовими труднощами, ці заходи сприятимуть ефективнішому адмініструванню місцевих податків та приведуть українське самоврядування до європейських стандартів прозорості та відкритості.

Децентралізація є основою для якісної трансформації системи публічного управління в Україні, орієнтованої на прийняття європейської моделі управління, яка поєднує підзвітність, ефективність і розподіл повноважень між публічними і приватними структурами. Така трансформація передбачає реформування існуючої системи за ключовими напрямками, що базуються на провідних теоріях управління та адаптації до соціально-економічних і політичних реалій України.

#### Алгоритмічність трансформації

- Послідовний процес реформування, орієнтований на створення єдиної вертикалі управління, що функціонує за принципом підпорядкування згорі донизу, забезпечуючи ефективну координацію між рівнями влади.

#### Розмежування повноважень

- Чітке розділення політичних і виконавчих функцій, що дозволяє уникнути подвійного управління і підвищує ефективність органів влади завдяки орієнтації на досягнення конкретних цілей.

#### Підзвітність та ефективність

- Перехід від традиційних внутрішніх правил оцінки результативності до підзвітності, побудованої на соціально значущих результатах, що сприяє розвитку підзвітності органів перед громадою.

#### Конституційне гарантування незалежності

- Забезпечення незалежності органів місцевого самоврядування на рівні Конституції, що включає громадський контроль у встановлених законом формах, з метою уникнення політичного тиску на управлінську діяльність громад.

#### Реформа публічної служби

- Рационалізація та деполітизація державної служби, з посиленням контролю з боку громадських інститутів, що підвищує підзвітність і ефективність адміністративного апарату.

#### Новий етичний кодекс публічної служби

- Впровадження нових моральних норм і цінностей для працівників публічної служби, що відповідають сучасним викликам і соціальним запитам. Орієнтація на співпрацю з громадськими та підприємницькими структурами для виконання публічних функцій.

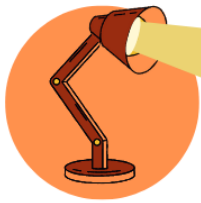
#### Європейська модель управління

- Модернізація національної системи публічного управління на основі європейських стандартів, що включає розмежування публічних і приватних інтересів, ієрархічну побудову управління, а також підзвітність службовців.

**Рис. 1** Трансформаційні напрями розвитку місцевого самоврядування в контексті децентралізації

*Джерело: узагальнено авторами на основі [3-4]*





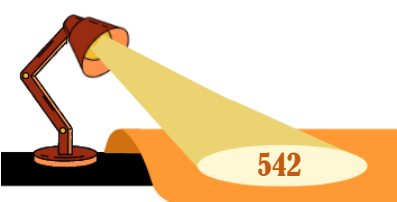
Завдання децентралізації в Україні є складним процесом, що вимагає структурних змін і врахування світових практик управління. Сучасні перетворення, що включають алгоритмічний підхід до реформування та розподіл функцій, формують нову модель, орієнтовану на підвищення ефективності місцевого управління і забезпечення підзвітності перед громадою. Реформа публічної служби та впровадження нового етичного кодексу сприятимуть формуванню нового іміджу державної служби, що відповідає європейським стандартам. Таким чином, впровадження загальноєвропейської моделі управління та її адаптація до національних умов має стати основою для сталого розвитку та підвищення якості публічних послуг.

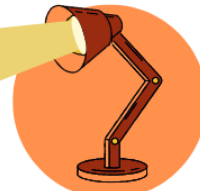
Процес децентралізації спрямований на реформування системи публічного управління в Україні для її відповідності європейським стандартам, включно з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування. Нижче подано основні напрями нормативно-правових заходів, їх очікуваний ефект, а також виклики, які можуть постати при їх впровадженні.

Таблиця 1.

Ключові нормативно-правові умови для модернізації системи публічного управління в Україні

Напрямок	Зміст та цілі	Очікуваний ефект	Виклики при впровадженні
1	2	3	4
Розширення законодавчих повноважень	Внесення змін до законодавства з метою розширення автономії місцевих органів на основі принципів Європейської хартії місцевого самоврядування, що створює єдину систему управління.	Зміцнення правової основи для автономії громад, підвищення самостійності органів управління.	Протидія централізованих органів, ресурсні обмеження.
Єдина система місцевого самоврядування	Формування єдиної системи виборних місцевих органів, що отримують ресурси та повноваження через договір з центральними органами, забезпечуючи прозорість та чіткий розподіл функцій.	Зниження дублювання функцій, чітка підзвітність місцевих рад перед громадою.	Нестача підготовлених кадрів, потреба в адаптації законодавства.
Пріоритетність та підзвітність	Закріплення пріоритету законних вимог громади, що визначають обсяг переданих повноважень, а також поступовий перехід до системи незалежного аудиту і фінансового контролю з боку незалежних організацій.	Підвищення відповідальності перед громадою; зменшення централізації та прозоріший аудит.	Відсутність кваліфікованих фахівців з аудиту; можливий опір серед місцевих чиновників.





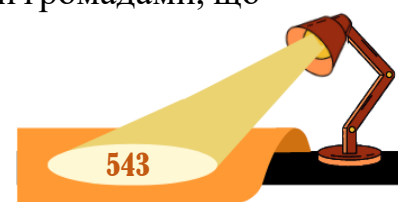
Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Державний та громадський контроль	Тимчасове впровадження державного контролю під час перехідного періоду, перехід до зовнішнього аудиту з залученням громадських структур для забезпечення прозорості використання коштів і ресурсів.	Забезпечення прозорості та зниження корупційних ризиків; підвищення довіри громадян.	Бюрократичні перешкоди, опір місцевих органів на початковому етапі.
Бюджетна децентралізація	Пріоритет місцевих органів у розподілі бюджетних коштів, введення системи знизу догори, що зменшує втручання центральної влади у фінансові питання та дозволяє громадам самостійно адмініструвати кошти.	Посилення фінансової самостійності громад; ефективне розподілення ресурсів на місцях.	Ризик перевантаження місцевих бюджетів, потреба в навчанні фахівців з бюджетного адміністрування.
Закріплення принципу стабільності місцевих органів	Конституційне забезпечення неможливості дострокового розпуску місцевих рад, окрім випадків, передбачених Конституційним Судом або місцевим референдумом, що гарантує захист інтересів громадян.	Підвищення політичної стабільності; забезпечення сталості в управлінні.	Потреба у створенні додаткових юридичних механізмів оскарження.
Європейські стандарти управління	Запровадження стандартів ЄС: чітке розмежування публічних та приватних інтересів, підзвітність службовців, прозорість процесів, новий етичний кодекс для працівників.	Наближення до європейської моделі управління; покращення якості послуг для громадян.	Складність адаптації європейських норм до національних умов; потреба у безперервному навчанні працівників публічної служби.

Джерело: узагальнено авторами на основі [5-6]

Ключові нормативно-правові умови для реформи децентралізації створюють базу для ефективнішого управління на місцевому рівні, орієнтованого на прозорість, підзвітність і фінансову незалежність громад. Виконання цих заходів може зіткнутися з низкою викликів, однак за умови поступового впровадження та адаптації на основі міжнародного досвіду реформування управлінських систем вони допоможуть підвищити рівень публічних послуг та сприятимуть розвитку місцевого самоврядування за європейськими стандартами.

Ефективність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації значною мірою залежить від рівня їхньої співпраці з іншими громадами, що





дає можливість оптимізувати управління спільними ресурсами та реалізувати масштабні проєкти. Співробітництво громад обумовлене сучасними суспільними процесами, що виходять за межі однієї громади: глобалізація, урбанізація, інтеграція економік, що вимагає злагодженої діяльності різних адміністративних одиниць у вирішенні соціальних, економічних та інфраструктурних завдань [7].

Серед основних причин співробітництва громад виділяються їхні обмежені можливості для самостійного розвитку, особливо в контексті великих інфраструктурних і соціальних проєктів. Брак фінансів, земельних ресурсів і управлінського досвіду часто не дозволяє окремій громаді успішно впроваджувати проєкти з охорони навколишнього середовища, управління відходами, розбудови транспортної та соціальної інфраструктури. Досвід зарубіжних країн свідчить, що територіальні громади рідко є повністю самодостатніми, тому міжмуніципальне співробітництво (ММС) стає важливим інструментом для об'єднання зусиль у вирішенні спільних проблем.

Процес ММС також сприяє більш ефективному задоволенню потреб громадян, що виникають внаслідок міграційних потоків для отримання послуг у різних сферах (охорона здоров'я, освіта, культура). У межах співпраці можна створювати спільні об'єкти інфраструктури, що надасть якісні соціальні послуги більшій кількості населення. Такий підхід дозволяє оптимізувати управління ресурсами, покращити екологічну ситуацію та створити нові робочі місця [8].

Для успішного ММС важливо мати стратегічне планування, яке враховує напрямки розвитку сусідніх громад, їхні ресурсні можливості та форми співпраці. Законодавство України, зокрема закон «Про співробітництво територіальних громад» [9], визначає принципи добровільності, прозорості, рівноправності та взаємної відповідальності, що підвищує ефективність такого співробітництва. Проте практика показує, що для розширення можливостей ММС слід також враховувати інші законодавчі акти, наприклад, закон «Про державно-приватне партнерство», який дозволяє залучати додаткові інвестиції для реалізації спільних проєктів, а також закон «Про індустріальні парки», що відкриває можливості для розвитку промисловості та збільшення робочих місць.

Таким чином, міжмуніципальне співробітництво є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку громад, що дозволяє підвищити якість послуг, удосконалити управління ресурсами та залучити інвестиції. Ефективне застосування законодавчих механізмів співробітництва сприятиме зростанню соціально-економічного потенціалу територій, створюючи нові можливості для розвитку місцевого самоврядування в Україні.

У контексті децентралізації впровадження європейських стандартів управління є основою для підвищення ефективності діяльності органів



місцевого самоврядування в Україні. Сьогодні державна політика націлена на адаптацію українських стандартів до європейських норм, що сприятиме створенню прозорої, підзвітної та стійкої системи управління на місцевому рівні. Це включає ратифікацію низки міжнародних документів, які довели свою ефективність у багатьох країнах Європи, та подальше реформування інститутів публічного управління для забезпечення відповідності до міжнародних стандартів [10].

Європейські стандарти надання публічних послуг, такі як ISO 9001:2000, пропонують гнучку модель, що не нав'язує жорстких рамок, але надає інструменти для забезпечення якості в управлінських процесах. Основні принципи стандартів ISO включають встановлення цілей, що спрямовані на покращення якості обслуговування, моніторинг досягнутих результатів, чітке визначення функцій працівників, а також введення аудиту якості послуг. Впровадження цих стандартів дозволяє забезпечити чіткість функціонування структурних підрозділів місцевого самоврядування та їхню відповідність очікуванням громад [11].

Європейський підхід до управління включає також етизацію публічної служби – процес формування етичних норм для службовців, які є базовими для забезпечення прозорості та підзвітності органів влади. Етичні правила поведінки сприяють зміцненню довіри до місцевих органів, що особливо важливо в умовах децентралізації, оскільки від рівня компетентності та професіоналізму кадрів залежить якість реалізації державних послуг. Це дозволяє зменшити корупційні ризики та покращити якість муніципального управління, створюючи умови для залучення інвестицій та соціально-економічного розвитку.

Досвід європейських країн демонструє, що інтеграція стандартів ISO з принципами європейської публічної служби сприяє підвищенню ефективності управління та довіри громадян. Японія, де стандарти ISO впроваджені майже у 90% муніципалітетів, слугує прикладом того, як стандартизація покращує рівень якості обслуговування громадян. Зростання рівня довіри до органів місцевої влади сприяє також залученню громадян до процесу ухвалення рішень, що важливо для побудови стабільної та самодостатньої системи управління на місцевому рівні [12].

Впровадження європейських стандартів місцевого самоврядування — це багаторівнева система, що включає концептуальні, етичні та управлінські підходи. Адаптація української системи до таких стандартів дозволить зміцнити управлінський потенціал громад, покращити якість муніципальних послуг та створити ефективне і прозоре середовище для соціально-економічного розвитку. Врахування цих вимог надасть змогу Україні поступово досягти рівня європейського управління, де основним принципом є стійке та підзвітне самоврядування.

**Висновки.** Висновки щодо ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації підтверджують важливість впровадження європейських стандартів та принципів управління для розвитку місцевих громад. Основні засади місцевого самоврядування, запозичені з досвіду країн ЄС, забезпечують підвищення якості демократичного управління, дозволяють розвивати соціально орієнтовану систему надання послуг та створюють умови для економічного зростання. Актуальною залишається інтеграція стандартів, що регулюють права людини, регіональну демократію, стандарти якості (ISO) та етичні правила публічної служби, що надає можливість адаптувати управлінську діяльність до міжнародних норм.

Децентралізація забезпечує передачу повноважень та ресурсів на місцевий рівень, що сприяє формуванню більш ефективного, відповідального і відкритого управління. Це, у свою чергу, дозволяє громадам краще відповідати на потреби мешканців, поліпшувати якість послуг і підтримувати розвиток місцевої економіки. Результати децентралізаційної реформи також свідчать про зростання значення місцевих органів у системі публічного управління, їхню здатність до стратегічного планування і ефективного використання ресурсів. Особливого значення набуває міжмуніципальне співробітництво, яке дозволяє територіальним громадам об'єднувати фінансові, кадрові та матеріальні ресурси для реалізації спільних проєктів, зокрема у сфері інфраструктури, охорони навколишнього середовища, енергетики та соціальних послуг. Взаємодія між громадами є дієвим інструментом у вирішенні питань, що потребують комплексного підходу, і слугує основою для підвищення конкурентоспроможності громад, залучення інвестицій та розвитку місцевої економіки.

Загалом, ефективна децентралізація сприяє розвитку локальної демократії, стимулює залучення громадян до процесу прийняття рішень та підвищує рівень довіри до місцевої влади. Для подальшого розвитку та зміцнення міжмуніципального співробітництва необхідно забезпечити правову та організаційну підтримку, створюючи умови для більш дієвого управління на місцях. Важливим є продовження навчання працівників місцевого самоврядування, впровадження інноваційних моделей співпраці та адаптація міжнародного досвіду до національних потреб, що дозволить громадам реалізувати потенціал децентралізації та сприятиме сталому розвитку України.

#### **Література:**

1. І. В. Дробуш. Місьцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: сучасний стан та перспективи. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право».* – 2018. – № 2(18). С. 1-13 URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2018/n2/18divstp.pdf> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Із змінами, внесеними згідно із Законом № 3991-ІХ від 08.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).



3. Guga, E. (2018), "Local government modernization in Albania: Historical background and the territorial reform 2015-2020", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 466-506. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2017-0018> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

4. Onofrei, M. and Oprea, F. (2017), "Fiscal Decentralisation and Self-Government Practices: Southern versus Eastern Periphery of the European Union", Pascariu, G.C. and Duarte, M.A.P.D.S. (Ed.) *Core-Periphery Patterns Across the European Union*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 251-289. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-495-820171009> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

5. Ніколюк, О., Мироненко, Б., Кирилова, В. (2022). Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади. *Food Industry Economics*, 14(2). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2327> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

6. Angius, V. and van Thiel, S. (2024), "Citizen satisfaction with arm's length bodies in local government: expert insights on policy and practice", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2024-0015> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

7. Сірик З. О. Ефективність використання механізмів співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Регіональна економіка*. 2020. №2(96). С. 17-32. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-2> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

8. Гончарук, Н. (2023). Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*, 11(2), 24-30. <https://doi.org/10.15421/152315> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

9. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. Із змінами, внесеними згідно із Законом №. № 2867-IX від 12.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

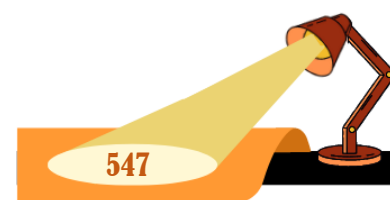
10. Куценко Т. Ф., Пінтелей І. В. Європейські стандарти муніципального управління в контексті реформи децентралізації. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.122> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

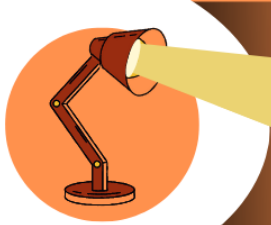
11. Alam, A.B.M.M. and Alam, M. (2022), "Decentralization, resource splitting and budgetary process: an empirical study", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 67-95. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0017> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

12. Melissanidou, E. and Johnston, L. (2019), "Contextualising public entrepreneurship in Greek local government austerity", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 25 No. 7, pp. 1563-1579. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2018-0749> (відкритий доступ, дата звернення 05.11.2024, назва з екрану).

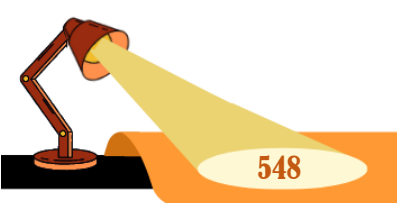
### References:

1. I. V. Drobush. Mistseve samovryaduvannya v umovakh detsentralizatsiyi vlady v Ukrayini: suchasnyy stan ta perspektyvy [Local self-government in the conditions of decentralization of power in Ukraine: current state and prospects]. *Chasopys Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya». Seriya «Pravo» / Journal of the National University "Ostroh Academy". "Law" series.* – 2018. – № 2(18). С. 1-13 URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2018/n2/18divstp.pdf> [in Ukrainian].





2. Pro mistseve samovryaduvannya v Ukrayini: Zakon Ukrayiny vid 21.05.1997 r.[ On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated May 21, 1997] № 280/97-VR. Iz zminamy, vnesenymy z·hidno iz Zakonom [As amended by Law] № 3991-IX vid 08.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> [in Ukrainian].
3. Guga, E. (2018), "Local government modernization in Albania: Historical background and the territorial reform 2015-2020", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 466-506. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2017-0018> [in English].
4. Onofrei, M. and Oprea, F. (2017), "Fiscal Decentralisation and Self-Government Practices: Southern versus Eastern Periphery of the European Union", Pascariu, G.C. and Duarte, M.A.P.D.S. (Ed.) *Core-Periphery Patterns Across the European Union*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 251-289. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-495-820171009> [in English].
5. Nikolyuk, O., Myronenko, B., Kyrylova, V. (2022). Reformuvannya systemy publichnoho upravlinnya v umovakh detsentralizatsiyi vlady [Reforming the public administration system in conditions of decentralization of power]. *Food Industry Economics*, 14(2). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2327> [in Ukrainian].
6. Angius, V. and van Thiel, S. (2024), "Citizen satisfaction with arm's length bodies in local government: expert insights on policy and practice", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2024-0015> [in English].
7. Siryk Z. O. Efektyvnist' vykorystannya mekhanizmiv spivrobitnytstva terytorial'nykh hromad v umovakh detsentralizatsiyi vlady [The effectiveness of the use of cooperation mechanisms of territorial communities in conditions of decentralization of power]. *Rehional'na ekonomika / Regional economy*. 2020. №2(96). S. 17-32. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-2> [in Ukrainian].
8. Honcharuk, N. (2023). Spivrobitnytstvo terytorial'nykh hromad v umovakh detsentralizatsiyi vlady v Ukrayini [Cooperation of territorial communities in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnya/ Aspects of public administration*, 11(2), 24-30. <https://doi.org/10.15421/152315> [in Ukrainian]
9. Pro spivrobitnytstvo terytorial'nykh hromad: Zakon Ukrayiny vid 17.06.2014 r.[ On cooperation of territorial communities: Law of Ukraine dated 17.06.2014] № 1508-VII. Iz zminamy, vnesenymy z·hidno iz Zakonom [As amended by Law] №. № 2867-IX vid 12.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> [in Ukrainian]
10. Kutsenko T. F., Pinteley I. V. Yevropeys'ki standarty munitsypal'noho upravlinnya v konteksti reformy detsentralizatsiyi [European standards of municipal management in the context of decentralization reform]. *Ekonomika ta derzhava / Economy and the state*. 2021. № 4. С. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.122> [in Ukrainian]
11. Alam, A.B.M.M. and Alam, M. (2022), "Decentralization, resource splitting and budgetary process: an empirical study", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 67-95. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0017> [in English].
12. Melissanidou, E. and Johnston, L. (2019), "Contextualising public entrepreneurship in Greek local government austerity", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 25 No. 7, pp. 1563-1579. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2018-0749> [in English].





УДК 338.3:504.03

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558)

**Зубар Іван Валерійович** кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, тел.: (0432) 26-52-20, <https://orcid.org/0000-0002-5112-421X>

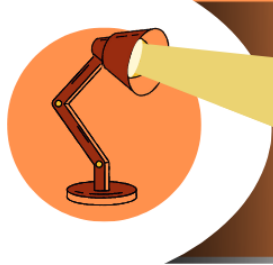
## ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Наукова стаття присвячена вивченню перспектив удосконалення операційного менеджменту в напрямку забезпечення сталого розвитку підприємств. У роботі проаналізовано сутнісні підходи до наукового обґрунтування операційного менеджменту, як комплексного інструментарію управління процесами, ресурсами та операціями підприємств. Відзначається багатогранність досліджуваної категорії та неоднозначність у її трактуванні. Встановлено, що здебільшого операційний менеджмент пов'язують із виробничою діяльністю та фізичною трансформацією стану предметів праці під впливом засобів праці. Визначено необхідність її доповнення орієнтованістю на підвищення ефективності та раціоналізацію управління усіма виробничими операціями на підприємстві та оптимізацію виробничих показників.

Доведено, що ефективністю операційного менеджменту визначається заданим ступенем досягнення поставлених перед операційною системою цілей на основі управління відповідних складників, серед яких визначено управління процесами, управління функціонуванням операційної системи, управління якістю, управління забезпеченням стабільності, управління змінами.

Встановлено, що умови сьогодення диктують необхідність оптимізації виробничої діяльності на основі концепції сталого розвитку, якою передбачено збалансування тріади ефективності – економічної, екологічної та соціальної при одночасному зростанні загального добробуту та врахуванні потреб майбутніх поколінь. Зафіксовано ряд показників оцінки ефективності системи сталого розвитку виробничої діяльності підприємств, що базуються на дотриманні принципів комплексності, ефективності, екологічної виправданості використання природних ресурсів, структурної збалансованості, соціальної спрямованості результатів операційної діяльності. На основі проведеного аналізу узагальнено комплексний підхід до операційної діяльності, який включає запровадження практик сталого розвитку в усі функціональні сфери, ґрунтуючись на засадах зниження шкідливих викидів, ощадливості та раціональності використання ресурсів, вторинної переробки та утилізації





відходів використання екологічно чистих матеріалів і технологій а також соціальної відповідальності.

**Ключові слова:** операційний менеджмент, операційна діяльність, сталий розвиток, організація, ефективність, управління якістю.

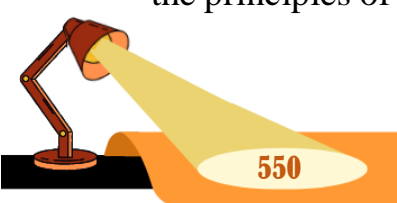
**Zubar Ivan Valeriyovych** Candidate of Economics Sciences, Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0002-5112-421X>

## OPERATIONAL MANAGEMENT IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

**Abstract.** Scientific article devoted to the study of prospects for improving operational management in the direction of ensuring the sustainable development of enterprises. The work analyzes essential approaches to scientific substantiation of operational management as a complex toolkit for managing processes, resources and operations of enterprises. The multifacetedness of the studied category and the ambiguity in its interpretation are noted. It has been established that operational management is mostly associated with production activities and physical transformation of the state of labor objects under the influence of labor tools. The need to supplement it with a focus on increasing efficiency and rationalizing the management of all production operations at the enterprise and optimizing production indicators was determined.

It is proven that the effectiveness of operational management is determined by the given degree of achievement of the goals set for the operational system based on the management of the relevant components, among which are defined process management, operational system functioning management, quality management, stability management, and change management.

It has been established that today's conditions dictate the need to optimize production activities based on the concept of sustainable development, which provides for the balancing of the triad of efficiency - economic, ecological and social, while simultaneously increasing general well-being and taking into account the needs of future generations. A number of performance indicators of the system of sustainable development of production activities of enterprises, based on compliance with the principles of complexity, efficiency, ecological justification of the use of natural resources, structural balance, and social orientation of the results of operational activities, have been recorded. On the basis of the conducted analysis, a comprehensive approach to operational activity is summarized, which includes the introduction of sustainable development practices in all functional areas, based on the principles of reducing harmful emissions, frugality and rational use of resources,





recycling and waste disposal, the use of environmentally friendly materials and technologies, as well as social responsibility .

**Keywords:** operational management, operational activity, sustainable development, organization, efficiency, quality management.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю розвитку підприємницьких структур у відповідь на трансформування вимог сучасного мікро- та макросередовища. Це створює нові вимоги до організації системи менеджменту і детермінує появу принципово нових моделей управління. Все більшого значення останнім часом набуває концепція сталого розвитку, особливо в контексті посилення науково-технічного прогресу, індустріалізації, урбанізації, глобалізації та посилення уваги громадськості до загального погіршення екологічної ситуації та раціоналізації використання наявних природних ресурсів. Виходячи із того, що ключовими чинниками забезпечення умов сталого розвитку економічних суб'єктів господарювання виступає збалансування економічної, екологічної та соціальної складових діяльності, які втілюються у процесі вдосконалення процесів господарювання в контексті урахування потреб майбутніх поколінь та покращення суспільного добробуту. Основним вектором менеджменту, який орієнтований на досягнення зазначених результатів є операційний менеджмент. Відповідно, динаміка змін умов ведення вітчизняного бізнесу, поглиблення економічних реформ та складність у пристосуванні до них визначають потребу у наукових дослідженнях функціонування і розвитку сучасних напрямів удосконалення механізмів операційного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення проблематики удосконалення підходу до операційного менеджменту на засадах сталого розвитку піднімалось в дослідженнях низки вчених та науковців, серед яких варто відзначити таких як Левченко А. О., Коваленко С. В., Гончар В. В., Філіпішина Л. М., Коробка С. В., Воронкової В. Г., Метеленко Н. Г. Однак, до кінця невирішеними залишаються питання формування комплексної програми дій для поліпшення системи операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організацій з урахуванням посилення кризових явищ в Україні.

**Метою статті** виступає дослідження сутності операційного менеджменту і визначення перспектив його розвитку в контексті забезпечення сталого розвитку та забезпечення стійкого функціонування і конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність операційного менеджменту передбачає раціоналізацію управління процесами та ресурсами підприємств з метою підвищення їх ефективності. Аналіз дефінітивного наповнення категорії «операційний менеджмент» дозволив дійти висновку про різноманітність



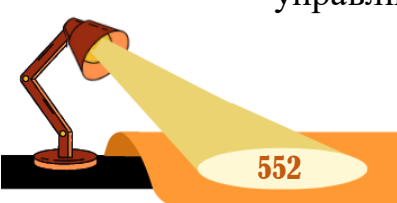




науково-практичних підходів до даного питання. Причиною цього варто відзначити багатогранність цієї категорії та бажання науковців знайти найбільш вдале визначення. Здебільшого операційний менеджмент пов'язують із виробничою діяльністю та фізичною трансформацією стану предметів праці під впливом засобів праці. У більшості економічних видань операційний менеджмент визначають як «діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачання цього продукту покупцю» [12]. Це визначення, як на нашу думку, так і з погляду багатьох науковців, є досить загальним та вузьким. У працях вітчизняних науковців прослідковується орієнтованість операційного менеджменту на підвищення ефективності та раціоналізацію управління усіма виробничими операціями на підприємстві. Опираючись на такий підхід, варто підкреслити також орієнтованість операційного менеджменту на оптимізацію виробничих показників на підприємстві. При цьому зауважимо, що під виробництвом в основному розуміється випуск товарів і переробка сировини, при цьому зміст категорії «операція» ширший, включаючи не лише виробництво, але і процеси надання послуг та постачання. Таким чином слушним є твердження О. В. Ареф'євої, що «операційна функція містить у собі ті дії, у результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються в зовнішнє середовище» [1]. У своїй науковій праці учена трактує операційний менеджмент як діяльність, пов'язану з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії [1]. Отже, операційний менеджмент полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями на підприємстві.

Оскільки операційний менеджмент присутній у кожному підприємстві та є управлінською діяльністю, націленою на виробничі процеси, слушним вважаємо погляд Д. А. Рябчикова, Н. В. Коваленко, які пропонують операційний менеджмент трактувати як управління процесом створення товарів і надання послуг, що здійснюється на рівні операцій, починаючи із входів (забезпечення підприємства усіма потрібними ресурсами) та супроводжуючи їх трансформацію у виходи (готові товари і послуги) [10]. Виходячи із зазначеного формулювання, основною метою операційного менеджменту є досягнення ефективності під час управління будь-якими операціями. Під ефективністю операційного менеджменту доцільно розуміти певний заданий ступінь досягнення поставлених перед операційною системою цілей. Ефективність у процесі практичної реалізації операційного менеджменту досягається під час управління наступними складниками:

- управління процесами створення та проектування операційної системи;
- управління функціонуванням операційної системи;
- управління якістю та продуктивністю операційної системи;





– управління забезпеченням стабільності функціонування операційної системи;

– управління перетвореннями, змінами та розвитком операційної системи [7].

За результатами проведених досліджень сутності операційного менеджменту можемо визначити три наукові підходи:

1. Сутність операційного менеджменту полягає в управлінні виробничими системами. Завданням керівництва компанії при цьому є забезпечення виробництва усіма необхідними ресурсами та засобами, а також ефективна організація технологічного процесу. Увага акцентується на розробці, використанні та вдосконаленні виробничих систем, на основі яких виготовляються товари або послуги компанії [4].

2. Операційний менеджмент тлумачиться з позицій розподілу ресурсів у просторі та часі, що призводить до досягнення кращих результатів операційної системи. Операційні рішення, пов'язані з управлінням, також включають рішення щодо типу та розміщення виробничих потужностей, способу випуску продукції, черговості виконання операцій.

3. Операційний менеджмент сфокусований на управлінні операціями, а у наукових дослідженнях вчені ототожнюють дефініції «операційний менеджмент» та «виробничий менеджмент».

Вищевикладене дозволяє дійти висновку, що операційний менеджмент базується на тріаді операція – операційна система – операційна стратегія. Операція є первинною неподільною ланкою операційної системи, а операційну функцію варто розглядати як сукупність операцій, результатом яких є виготовлення товарів або надання послуг, що постачаються компанією у зовнішнє середовище. Виготовлення товарів або надання послуг здійснюється відповідно до операційної стратегії компанії, яка спрямована на реалізацію обраного операційного пріоритету. Враховуючи зміст та взаємозв'язок ключових понять у сфері операційного менеджменту, останній варто трактувати як діяльність з управління операціями, що є основою операційної системи [5].

Цифровізація, активний розвиток штучного інтелекту, роботизація зумовила перегляд сучасних виробничих процесів у бік оптимізації, а шкода екології, спричинена індустріальним поступом, нашою хвилює на необхідність ощадливого та екологічно безпечного господарювання. Зміна ролі людини в сучасній економіці також загострює надання гарантій соціальної підтримки в ключі зміни вимог до працівників на сучасному ринку праці з огляду на інтелектуалізацію трудової діяльності та зниження питомої ваги праці ручної, фізичної, зниження гарантій працевлаштування з позиції поширення фрілансу та альтернативних форм зайнятості. Виходячи із вищесказаного під час оптимізації виробничої діяльності набуває актуальності концепція сталого розвитку збалансована на тріаді ефективності – економічної, екологічної та



соціальної. А саме забезпечення сталого розвитку діяльності організації визначається у якості такого, що забезпечує економічне зростання та соціальний добробут за умов ощадливого використання ресурсів і урахування інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу у безпечному і здоровому довкіллі [9]. Відповідно, сталий розвиток варто трактувати як процес, що означає новий тип функціонування цивілізації, заснований на радикальних змінах її історично сформованих параметрів (економічних, соціальних, екологічних), а в більш розширеному розумінні – найбільш ефективний з точки зору задоволення потреб суспільства, варіант її цільового та функціонального використання, організований, у свою чергу, найбільш ефективним для конкретних умов простору і часу, способом відповідно до об'єктивно існуючих принципів взаємодії суспільства і природи [3]. Зауважимо, що на думку вітчизняних вчених, ключовими областями менеджменту, що дадуть змогу запровадити принципи сталого розвитку у господарську діяльність є, перш за все, наука операційного менеджменту, присвячена управлінню ресурсами компанії [9]. Тож, удосконалення операційного менеджменту на засадах сталого розвитку актуалізується в сучасних економічних умовах.

Оцінювання ефективності системи сталого розвитку виробничої діяльності підприємств, як правило, оцінюється за використання ряду показників, до яких прийнято відносити:

- зміну конкурентних позицій підприємства на ринку;
- динаміка якісних змін системи менеджменту бізнес-процесів;
- зміну рівня виробництва та основні показники фінансово-економічного розвитку;
- зміну фінансово-економічного забезпечення, виділеного на дотримання політики сталого розвитку підприємства [12].

Ключовими вимірами при оцінюванні операційної діяльності підприємств виступає використання екологічно чистих матеріалів, зменшення відходів та вуглецевого сліду виробництва, політика збереження природних ресурсів. Крім того, компанії підтримують низку соціальних проєктів, що дозволяє збільшити прихильність споживачів.

Методологія дослідження сталого розвитку включає виявлення його стратегічної мети і складових (критеріїв) на базі системного та міждисциплінарного підходів з використанням порівняльних даних, а також побудову індикаторів, які відображають стан розвитку в конкретний момент часу і його відповідність параметрам сталості. В основу сталого розвитку покладені принципи комплексності, ефективності, екологічної виправданості використання природних ресурсів, структурної збалансованості, соціальної спрямованості результатів діяльності. Однак у дотриманні цих принципів можна простежити певні протиріччя. Так, наприклад, підвищення рівня ефективності



операційної діяльності в аграрному секторі та використання усіх виробничих ресурсів суперечить певним чином принципу соціальної спрямованості, оскільки зростання ефективності нині можливе, як доводять вчені, за рахунок зростання масштабів виробництва [4].

Дотримання курсу сталого розвитку неможливе без впровадження інновацій та сучасних технологічних рішень, які б власне забезпечували ті вимоги, які диктує сьогодення. А, відповідно, в операційній діяльності актуальності набирає пошук новітніх способів здійснення операційних завдань, оптимізації використання ресурсів та зниження масової часки відходів, викидів з урахуванням принципів сталості. Особливої актуальності набувають екологічно орієнтовані інновації, які сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, маючи при цьому менший негативний вплив на оточуюче середовище та стимулюють перехід до зеленої економіки [8]. Таким чином, забезпечення сталого розвитку операційної діяльності організації визначається у якості такого, що забезпечуватиме економічне зростання і соціальний добробут за умов раціонального використання ресурсів із урахування інтересів майбутніх поколінь у безпечному та здоровому довіллі [9].

Ключові показники ефективності ґрунтуються на визначенні та конкретизації цілей функціонування організації із паралельною оцінкою ефективності операцій, що здійснюються в виробничій діяльності. Врахування безпосередньо принципів сталого розвитку під час формулювання даних показників дасть змогу спрямувати діяльність як виробничих підрозділів, так і персонал на їх забезпечення, стимулюватиме соціально відповідальну діяльність, що позитивно вплине на ощадливе виробництво, його екологізацію, ресурсозбереження, професійний розвиток працівників, тощо. Загалом, впровадження ключових показників ефективності за засадах сталого розвитку в систему операційного менеджменту, перш за все, передбачає детальний аналіз поточного стану процесів та визначення основних параметрів, що є головними для власне забезпечення ефективності підприємства. Сюди входить критичний огляд виробничих процесів, процесів, що пов'язані із постачанням сировини, матеріалів та комплектуючих, логістичної діяльності, управління запасами, безпосереднього обслуговування споживачів, а також інших функціональних областей, що відіграють ключову роль в операційній діяльності для подальшого розуміння всієї системи процесів, що відбуваються протягом виробничого циклу організації, виявлення потенційних проблем, а також розробки напрямів їх подальшого вдосконалення [2].

З огляду на дотримання принципів сталого розвитку менеджмент компанії особливу увагу має звернути на детальну оцінку використання ресурсів, їх ощадливе застосування, рівень викидів та забруднення оточуючого середовища, також дотримання стандартів якості та безпеки як працівників,





так і жителів прилеглих територій, соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею персоналу. В рамках запровадження політики сталого розвитку операційна діяльність організації має забезпечуватися показниками, що спрямовані на формування в перспективі екологічної, соціальної та економічної стійкості. Зокрема, соціально відповідальні компанії часто зосереджуються на показниках енергоефективності, запровадженні практики використання вторинних ресурсів, зростання рівня безпеки операційної діяльності, налагодження контактів із стейкхолдерами [12], а також зменшення рівня викидів парникових газів, виробничих відходів та подальшої їх переробки, використання енергії біомаси, виробництва біологічних видів палива та застосування альтернативних джерел енергії [11].

Загалом, після визначення тих показників, які мають бути досягненні організацією в перспективі варто вибудувати підхід до операційної діяльності, який би включав запровадження екологічно сталих практик в усі її функціональні сфери, що має ґрунтуватися на наступних засадах:

1. Запровадження політики зниження шкідливих викидів та забруднення оточуючого середовища.

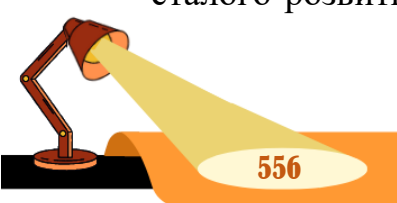
2. Ощадливе та раціональне використання енергетичних, водних, сировинних та інших ресурсів.

3. Практика переробки та екологічної утилізації відходів на основі їх розділення, використання відновлювальних матеріалів, пакування, вторинного застосування вже використаних ресурсів, так званого рециклінгу.

4. Використання екологічно чистих матеріалів та технологій, які за своєю природою мають нижчий негативний вплив на довкілля.

5. Впровадження соціально відповідального підходу в операційну діяльність, що ґрунтується та твердженні першочергової важливості забезпечення безпечних умов праці, підтримання здоров'я персоналу, формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі, врахування інтересів суспільства, налагодження взаємної співпраці із представниками місцевих громад, органами місцевої влади, активістами та іншими стейкхолдерами, врахування їх потреб та інтересів, здійснення спільних ініціатив та соціальних проєктів, що сприятимуть суспільному благополуччю та розвитку з метою покращення екологічної сталості.

**Висновки.** Отже, варто зазначити, що формування ключових показників операційної діяльності в умовах сьоодення мають ілюструвати якісні зміни спрямовані на організаційний розвиток в контексті сталості та стійкості функціонування. Одним із базових векторів даного процесу слід розглядати формування в організації системи управління інноваційною діяльністю та якістю, ощадливе та раціональне використання ресурсів, підвищення екологічності та соціальної відповідальності в контексті застосування принципів сталого розвитку. Комплексність імплементації зазначених заходів у компе-





тентності операційного менеджменту дозволить забезпечити стабільну якість продукції на фоні дотримання політики зменшення відходів та задоволеності споживачів із одночасною мінімізацією негативного впливу на довкілля та нарощення ресурсоощадливості. Зауважимо також, що концепція сталого розвитку за своєю сутністю посилює вимоги до якості продукції, а отже використання її у розробці стратегій операційного менеджменту дозволить вивести підприємство на якісно новий, більш конкурентоздатний в умовах євроінтеграції рівень. Відповідно, в рамках операційної діяльності актуалізується вектор інноваційних механізмів виконання операційних завдань, оптимізації використання предметів та засобів праці зі зниженням часки відходів та шкідливих викидів. Першим кроком до удосконалення операційних процесів є здійснення процесного аналізу, за допомогою якого відбувається виявлення вузьких місць, зайвих операцій, неефективних процесів, що стримують подальший розвиток організації.

#### *Література:*

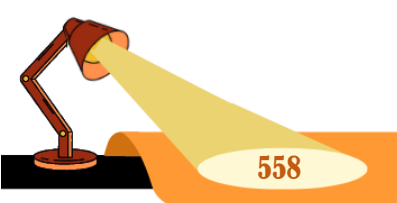
1. Ареф'єва О. В. Організаційно-економічні проблеми управління виробничих системами. Харків: Основа, 1996. 263 с.
2. Гончар В. В., Філіпішина Л. М. Контроль впровадження стратегії сталого розвитку на промисловому підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 2. С. 19–26.
3. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця : Рогальська І. О., 2021. 247 с.
4. Зубар І. В. Концептуальна модель розвитку сталого землекористування фермерських господарств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 4. С. 87-104.
5. Карпенко Ю. В., Пеню А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень, № 3-4 (74-75), 2020. С.88-98.
6. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір. 2020. № 153. С. 71-74.
7. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 83-86.
8. Левченко А. О., Коваленко С. В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 10(43). С.133-142.
9. Плотніченко С. Р., Безверхня Ю. В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). № 1(30). 2016. С. 59-61.
10. Рябчикова Д.А., Коваленко Н.В. Операційний менеджмент сучасного підприємства. Дні науки–2017: Збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції, 16–17 травня 2017 р., Покровськ: Індустріальний інститут ДВНЗ ДонНТУ, 2017. 295 с. С. 151-153.
11. Скорук О. П., Зубар І. В. Пріоритетні напрями виробництва біоетанолу в Україні. Економіка АПК. 2014. № 2. С. 36-41.
12. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.





**References:**

1. Arefieva, O. V. (1996). *Orhanizatsiino-ekonomichni problemy upravlinnia vyrobnychkykh systematy [Organizational and economic problems of management of production systems]*. Kharkiv: Osнова [in Ukrainian].
2. Honchar, V. V., & Filipishyna, L. M. (2017). Kontrol vprovadzhennia stratehii staloho rozvytku na promyslovomu pidpriemstvi [Control of the implementation of the sustainable development strategy at an industrial enterprise]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku - European vector of economic development*, 2, 19–26. [in Ukrainian].
3. Zubar, I. V., Yaremenko, O. I., Onyshchuk, Yu. V. (2021). *Perspektyvy rozvytku zemelnykh vidnosyn fermerskykh hospodarstv v umovakh detsentralizatsii publichnoi vlady v Ukraini [Prospects for the development of land relations of farms in the conditions of decentralization of public power in Ukraine]*. Vinnytsia: Rohalska I. O. [in Ukrainian].
4. Zubar, I. V. (2016). Kontseptualna model rozvytku staloho zemlekorystuvannia fermerskykh hospodarstv. [Conceptual model of development of sustainable land use of farms]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, 4, 87-104. [in Ukrainian].
5. Karpenko, Yu. V., Pienova, A. I. (2020). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia operatsiinoho menedzhmentu [Theoretical approaches to defining the concept of operational management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 3-4 (74-75), 88-98. [in Ukrainian].
6. Korobka, S. V. (2020). Teoretychni aspekty operatsiinoho menedzhmentu malykh pidpriemstv. [Theoretical aspects of operational management of small enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 153, 71-74. [in Ukrainian].
7. Kramarchuk, S. P., Lubkei, N. P. (2020). Sutnist operatsiinoho menedzhmentu ta osnovni etapy yoho rozvytku. [The essence of operational management and the main stages of its development]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 44, 83-86. [in Ukrainian].
8. Levchenko, A. O., Kovalenko, S. V. (2023). Napriamy udoskonalennia operatsiinoho menedzhmentu v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku orhanizatsii [Directions for improving operational management in the context of ensuring sustainable development of the organization]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 133-142. [in Ukrainian].
9. Plotnichenko, S. R., Bezverkhnia, Yu. V. (2016). Operatsiinyi menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Operational management in the enterprise management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific papers of Tavriiyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, 1(30), 59-61.
10. Riabchykova, D.A., Kovalenko, N.V. (2017). Operatsiinyi menedzhment suchasnoho pidpriemstva [Operational management of a modern enterprise] D.A. Riabchykova (Eds.), *Dni nauky–2017 - Days of science–2017: Proceedings of the IX rehionalna naukovo-praktychna konferentsia*. (pp. 151-153). Pokrovsk: Industrialnyi instytut DVNZ DonNTU. [in Ukrainian].
11. Skoruk, O. P., Zubar, I. V. (2014). Priorytetni napriamy vyrobnytstva bioetanolu v Ukraini [Priority areas of bioethanol production in Ukraine]. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 2, 36-41. [in Ukrainian].
12. Voronkovi V. H. & Metelenko N. H. (Ed.). (2021). Upravlinnia stalym rozvytkom promysloвого pidpriemstva: teoriia i praktyka [Management of sustainable development of an industrial enterprise: theory and practice]. Zaporizhzhia: Vydavnychiy dim «Helvetyka» [in Ukrainian].





УДК 334.758

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-559-570](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-559-570)

**Кібік Ольга Миколаївна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, тел.: (067) 4842961, <https://orcid.org/0000-0001-9587-578X>

**Кріжановська Анастасія Олексіївна** здобувач 2 курсу магістерського рівня факультету адвокатури та антикорупційної діяльності, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, тел.: (067) 512 41 75, <https://orcid.org/0009-0002-9776-0518>

**Крейтор Сергій Юрійович** аспірант кафедри економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, тел.: (096) 1194622, <https://orcid.org/0009-0005-5421-958X>

## ПРОЄКТНІ ІНСТРУМЕНТИ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу процесів злиття та поглинання компаній, які є важливими інструментами стратегічного розвитку та розширення сучасного бізнесу.

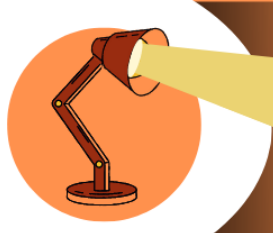
Метою дослідження є обґрунтування важливості посилення ролі інструментів проєктного менеджменту у фінансовому менеджменті процесів злиття та поглинання, що може суттєво підвищити ймовірність успішної реалізації таких угод.

Незважаючи на потенційні переваги, такі угоди часто супроводжуються високим ступенем ризику, що може обумовити негативний результат. Основними викликами визнано інтеграцію корпоративних культур, труднощі з об'єднанням ІТ-систем, втрату ключових співробітників. Швидка та ефективна інтеграція є критично важливою для досягнення синергії та максимізації вигод від угоди. Визначено, що управління процесами злиття та поглинання потребує використання комплексних інструментів проєктного менеджменту для забезпечення ефективного фінансового планування, контролю за виконанням та адаптації до змін у ході реалізації угоди.

У статті розглянуто основні тренди в сфері реалізації процесів злиття та поглинання, досліджено характеристики їх основних етапів. Визначено ключові фактори успіху процесів злиття та поглинання. До основних факторів віднесено ефективність управління ризиками, інтеграції корпоративних культур та ступінь досягнення синергії.







Обґрунтовано, що впровадження сучасних проєктних інструментів, таких як діаграми Ганта, методи Agile, застосування спеціалізованих платформ для моніторингу та управління завданнями дозволяє значно знизити ризики невдачі в процесах злиття та поглинання. Визначено, що важливу роль у досліджуваних процесах відіграють фінансові установи, які забезпечують фінансування, надають консультації з оцінки активів, фінансової стійкості та оцінки ризиків. Зазначені установи допомагають у формуванні структури угоди та здійсненні інтеграційного процесу.

Застосування ефективних інструментів проєктного менеджменту та фінансових стратегій дозволяє компаніям успішно проходити через складний процес злиття та поглинання, досягати синергії та забезпечувати стійке зростання конкурентних переваг на традиційних або нових ринках.

**Ключові слова:** злиття, поглинання, проєктні інструменти, фінансовий менеджмент, фінансові установи.

**Kibik Olha Mykolaivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Management, National University «Odesa Law Academy», Odesa, tel.: (067) 484-2961, <https://orcid.org/0000-0001-9587-578X>

**Krizhanovska Anastasiia Oleksiyivna** 2nd-year master's student at the Faculty of Advocacy and Anti-Corruption Activities, National University «Odesa Law Academy», Odesa, tel.: (067) 512 41 75, <https://orcid.org/0009-0002-9776-0518>

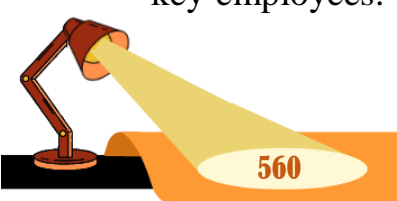
**Kreitor Serhii Yuriyovych** PhD student of the Department of Economics and Management. National University «Odesa Law Academy», Odesa, tel.: (096) 1194622, <https://orcid.org/0009-0005-5421-958X>

## PROJECT TOOLS IN FINANCIAL MANAGEMENT OF MERGERS AND ACQUISITIONS PROCESSES

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of mergers and acquisitions (M&A) processes, which are industrial tools of strategic development and expansion of modern business.

The purpose of this research is to justify the importance of strengthening the role of project management tools in financial management of M&A processes to increase the probability of successful implementation of such deals.

Mergers and acquisitions have potential advantages for companies' operations. However, such deals are often accompanied by a high degree of risk. The above may lead to negative outcomes. The main challenges are the integration of corporate cultures, difficulties with the integration of IT systems, and the loss of key employees. Fast and efficient integration is critical for achieving synergy and





maximizing the benefits of the deal. For management of mergers and acquisitions it is required to use comprehensive project management tools in order to ensure effective financial planning, control over execution and adaptation to changes during the deal's implementation.

The main trends in the sphere of mergers and acquisitions implementation were considered, the characteristics of their main steps were investigated. The key success factors of merger and acquisition processes have been determined, namely the effectiveness of risk management, the integration of corporate cultures and the level of synergy achievement.

The implementation of modern project management tools (such as Gantt charts, Agile methods, and others), along with the use of specialized platforms for task monitoring and management, can significantly reduce the risks of failure in M&A processes. Financial institutions play an important role in the researched processes. These institutions provide financing, offer consultation on asset valuation, financial stability, risk assessment, and assist in the deal's structuring and integration process.

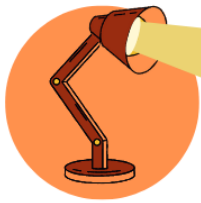
The application of effective project management tools and financial strategies allows companies successfully going through the complex process of mergers and acquisitions, achieving synergies and ensuring sustainable growth of competitive advantages in traditional or new markets.

**Keywords:** mergers, acquisitions, project tools, financial management, financial institutions.

**Постановка проблеми.** Злиття та поглинання компаній є важливими стратегіями розширення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та досягнення синергії. Однак ці процеси часто є складними та багатограними, з високим ризиком невдачі. Злиття та поглинання компаній включають велику кількість взаємопов'язаних завдань та активностей, які необхідно скоординувати. Зазначені процеси пов'язані з високим рівнем ризиків, таких як невідповідність корпоративних культур, проблеми з інтеграцією ІТ-систем, втрата ключових співробітників тощо. Швидка та ефективна інтеграція є критично важливою для успіху злиття/поглинання. Відповідно, незважаючи на потенційні переваги, багато угод зі злиття та поглинань зазнають невдачі, зокрема через недостатньо ефективне управління, зокрема фінансове, проектами. Інструменти проектного менеджменту можуть суттєво покращити результати реалізації процесів завдяки забезпеченню ефективного планування, зокрема фінансового забезпечення, моніторингу процесу реалізації тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Засновниками наукових досліджень процесів злиття та поглинання вважаються іноземні науковці Доналд Депамфіліс, Стеджер Ульріх, Греймс Дінз, Фріц Крюгер та інші.



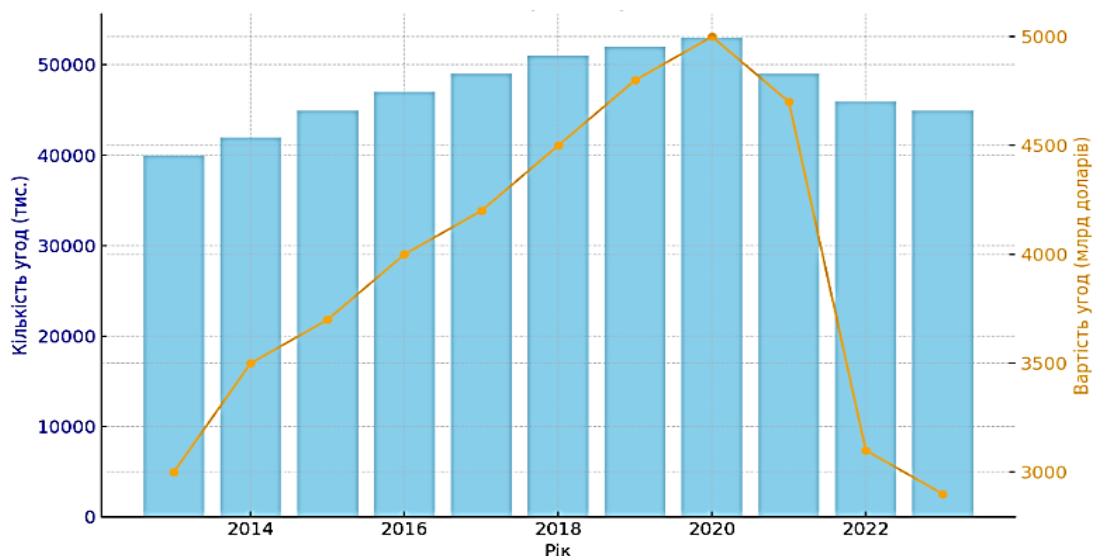


Вивчення аспектів злиття та поглинання здійснювали вітчизняні вчені Андрущенко І., Гамма Т., Гетманська А., Фролова Л., Прохорова М. та інші. Незважаючи на наявність результатів досліджень, питання використання інструментів проєктного менеджменту у процесах злиття та поглинань потребують додаткової уваги науковців та практиків. Особливо актуальним є розгляд сфери активізації потенціалу проєктних рішень у сфері фінансового менеджменту процесів злиття та поглинань.

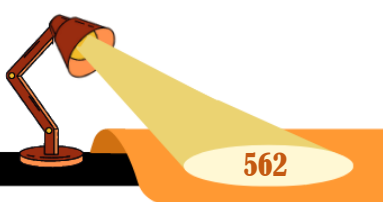
**Метою** дослідження є обґрунтування актуальності посилення ролі інструментів проєктного менеджменту в системі підвищення ефективності фінансового менеджменту процесів злиття та поглинання компаній.

**Виклад основного матеріалу.** Злиття та поглинання (M&A) є сучасними стратегіями розвитку бізнесу. Угоди зі злиття та поглинання (M&A) є складними і важливими процесами сучасного бізнесу. Ці процеси передбачають об'єднання двох або більше компаній з задля підвищення рівня їх конкурентоспроможності, забезпечення виходу на нові ринки, використання додаткових ресурсів та нових технологій [7]. M&A являють собою багатогранні процеси, основною метою яких є створення додаткової вартості та розвиток конкурентних переваг компаній. Типовими стратегічними цілями таких процесів є розширення ринкової присутності, отримання доступу до нових технологій, оптимізація фінансових результатів та потужностей тощо.

Міжнародні M&A є проявом глобалізації сучасних економічних систем і відіграють важливу роль у розвитку компаній. Вони чутливі до зовнішніх економічних і технологічних факторів, тому для них характерна циклічність. Проте, за даними Інституту злиттів, поглинань та альянсів, спостерігається загальна тенденція до збільшення кількості угод, що свідчить про відновлення інтересу до таких стратегій після періодів спаду (рис.) [10, 15].



**Рис. 1** Динаміка кількісних та вартісних показників M&A за 2013–2023 рр.  
*Джерело: створено авторами на основі [10,15]*





Аналіз динаміки злиттів та поглинань (M&A) за період 2000–2023 рр. демонструє цікаву тенденцію, що охоплює значні зміни в активності ринку. З початку тисячоліття було укладено близько 790 000 угод, загальна вартість яких перевищила 57 трильйонів доларів США. Особливістю цього періоду є те, що 2018 р. відзначився падінням кількості угод на 8% у порівнянні з 2017 р., що склало близько 49 000 транзакцій. Водночас оцінювальна вартість угод зросла на 4%, досягнувши приблизно 3,8 трильйона доларів США. Цей парадокс свідчить про зростаючу цінність активів на ринку, незважаючи на зменшення кількості угод [10, 15].

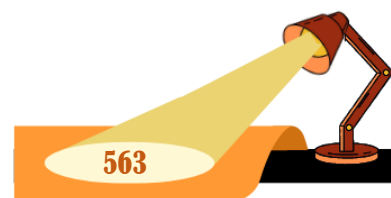
Протягом останніх 20 років були укладені 10 найдорожчих угод M&A, які суттєво вплинули на економічну ситуацію в різних секторах. Однак, починаючи з 2021 р., ринок почав демонструвати спад, зокрема через макро-економічні фактори, такі як пандемія COVID-19, інфляція та геополітична нестабільність. Зниження активності у 2022–2023 рр. демонструє обережність компаній щодо інвестицій та злиттів, що обумовлена нестабільністю економічних процесів [10, 15].

Процеси злиття та поглинань поєднують різні напрямки діяльності, що передбачають вирішення юридичних, фінансових, операційних, кадрових, інтеграційних та інших питань. Злиття та поглинання пов'язані з високим рівнем ризиків та невизначеностей, включаючи ринкові, фінансові, операційні, культурні, регуляторні ризики, які можуть суттєво вплинути на успіх угоди [4, 7].

Як правило, процеси злиття та поглинання займають тривалий час, від 6 місяців до 2 років, залежно від масштабу та складності угоди. Основними етапами є ідентифікація та оцінка потенційних цілей, переговори та укладання угоди, а також інтеграція та реалізація синергій. В цих процесах задіяна велика кількість зацікавлених сторін, включаючи керівництво компаній, ради директорів, інвесторів, регуляторні органи, співробітників, клієнтів тощо, узгодження інтересів яких є критично важливим.

Загалом, злиття та поглинання компаній характеризуються складністю, ризикованістю та необхідністю ефективної координації дій, що обумовлює важливість застосування інструментів проєктного менеджменту для підвищення ймовірності успіху таких стратегій росту [6].

Поглинання - це корпоративна стратегія, за якої одна компанія отримує контроль або власність над іншою шляхом купівлі її акцій. Даний процес часто відбувається не за добровільною згодою менеджменту поглинутої компанії. У разі поглинання, компанія, яку поглинають, перестає існувати як окрема юридична особа, тоді як компанія, що здійснює поглинання, продовжує функціонувати, отримуючи майно, зобов'язання та борги поглинутого об'єкта. Таким чином, компанія, що поглинає, збільшує свої активи, а її акціонери набувають право викупити акції компанії, яку поглинають, пропорційно своїй частці [8].



Злиття компаній - це процес об'єднання двох або більше юридичних осіб у одну нову організацію або структуру. Це може відбуватися через різні механізми, зокрема шляхом створення нової компанії або приєднання однієї компанії до іншої. Злиття зазвичай має на меті отримання синергетичних ефектів, коли об'єднання компаній дає більший результат, ніж сума їх окремих складових [11].

У проєктному менеджменті злиття та поглинання компаній можуть бути класифіковані за кількома типами, кожен з яких має свої особливості та вплив на організаційні процеси [5]. Горизонтальне злиття передбачає об'єднання компаній, що працюють на одному ринку і пропонують схожі продукти чи послуги. Це дозволяє зменшити конкуренцію, збільшити ринкову частку та оптимізувати ресурси. Вертикальне злиття, у свою чергу, передбачає об'єднання компаній, що працюють на різних етапах виробничого процесу. Така стратегія допомагає оптимізувати ланцюг постачання, зменшити витрати на виробництво та логістику, а також підвищити контроль над якістю та доступністю ресурсів. Конгломератне злиття - це об'єднання компаній, які працюють у різних галузях. Це може допомогти знизити ризики, пов'язані з коливаннями на окремих ринках або у специфічних секторах, диверсифікуючи фінансові потоки та стратегії компанії в цілому. Усі ці типи злиття можуть мати значний вплив на управлінські та операційні процеси, тому вони потребують ретельного планування та оцінки ризиків у рамках проєктного менеджменту.

Інтеграція різних бізнес-процесів, культур, ресурсів, систем та технологій є викликом, що може призвести до значних витрат часу та ресурсів. Це виклик може мати кілька проявів. Так важливим є збереження ключових співробітників, оскільки втрата досвідчених фахівців може негативно вплинути на результати злиття. Крім того, існує ризик виникнення конфліктів інтересів між різними групами зацікавлених сторін, таких як акціонери, менеджмент та працівники, що може ускладнити процес інтеграції. Відмінності в стилях керівництва можуть призводити до збоїв в інтеграції, недостатня інформація може викликати недовіру серед співробітників, фахівці можуть залишити компанії через невизначеність. Оцінка вартості компанії є складним процесом, який вимагає глибокого аналізу її активів, пасивів та потенціалу. Неправильна оцінка вартості або неврахування довгострокових зобов'язань може призвести до фінансових труднощів і навіть загрожувати стабільності об'єднаної компанії. Існує низка регуляторних та юридичних проблем, які обумовлюються необхідністю узгодження з антимонопольними органами та іншими державними установами, що може затягнути процес або навіть призвести до відмови у здійсненні операції. Важливими є юридичні наслідки, такі як зміни в контрактах, ліцензіях чи зобов'язаннях, що може спричинити додаткові труднощі.



Щоб детально розглянути процес M&A з точки зору управління проектами, розглянемо його етапи (табл.).

У контексті проектного менеджменту успішність подолання труднощів під час злиття та поглинання компаній залежить від кількох ключових факторів [9]. Першим фактором є культурна інтеграція, яка передбачає сумісність корпоративних культур компаній, що об'єднуються. Несумісність культур може призвести до конфліктів, зниження ефективності комунікацій та зниження морального духу співробітників, що негативно впливає на реалізацію проекту.

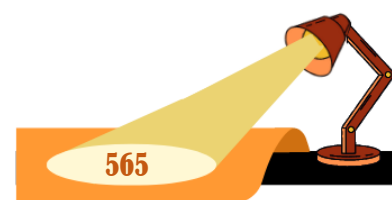
Таблиця 1.

**Етапи процесу злиття та поглинання в контексті проектного управління**

Етапи M&A	Основні елементи	Ключові завдання
<b>Попереднє дослідження та оцінка</b>	Аналіз ринку, оцінка активів, фінансовий аналіз	Визначення цільових компаній, оцінка їх вартості, аналіз можливих ризиків і переваг, перевірка відповідності стратегічним цілям
<b>Підготовка угоди</b>	Розробка стратегії злиття/поглинання, юридичні консультації, визначення фінансових умов угоди	Формулювання стратегічних цілей угоди, укладення юридичних документів, обговорення фінансової структури угоди, погодження умов
<b>Здійснення угоди</b>	Виконання юридичних процедур, фінансові трансакції, схвалення регуляторними органами	Завершення угоди, передачі прав власності, фінансування угоди, виконання угоди на рівні організаційних та фінансових аспектів
<b>Інтеграція</b>	Інтеграція корпоративних культур, управління змінами, реорганізація бізнес-процесів	Об'єднання команд, інтеграція операційних та фінансових систем, управління комунікацією, узгодження корпоративних культур
<b>Планування після злиття</b>	Оцінка ефективності злиття/поглинання, пост-угодна стратегія	Оцінка результатів угоди, реалізація стратегії синергії, вирішення проблем інтеграції, моніторинг досягнення цілей та ключових показників

Джерело: складено авторами за даними [1, 2, 5, 13].

Другим важливим фактором є синергія, яка передбачає досягнення економії через об'єднання ресурсів, технологій, операційних процесів тощо. Синергія дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність та сформулювати конкурентні переваги. Для цього важливо коректно спланувати інтеграцію бізнес-процесів.



Третім фактором є управління ризиками, яке передбачає виявлення та оцінку потенційних ризиків на всіх етапах злиття або поглинання. У проєктному менеджменті цей процес включає постійний моніторинг ризиків, адаптацію стратегії та коригування дій для забезпечення досягнення цілей проєкту. Своєчасне управління ризиками допомагає уникнути негативних наслідків та забезпечити ефективну інтеграцію.

Виходячи з третього фактора, основних елементів етапів та наведених вище викликів, процеси злиття та поглинання тісно пов'язані з діяльністю фінансових установ на кількох рівнях. Фінансові установи, такі як банки, інвестиційні та страхові компанії, інші фінансові посередники, відіграють ключову роль у забезпеченні фінансування, оцінці активів, наданні консультативних послуг та управлінні ризиками під час злиття або поглинання [12].

Однією з основних ролей фінансових установ є забезпечення фінансування для здійснення злиття чи поглинання. Банки, інвестиційні компанії та інші фінансові інститути часто надають кредити або займаються випуском облігацій, щоб допомогти компаніям зібрати необхідні кошти для придбання іншої компанії. Вони також можуть виступати посередниками для залучення приватних інвесторів або венчурних фондів, що забезпечують додаткові фінансові ресурси.

Фінансові установи, зокрема інвестиційні банки та консалтингові компанії, часто залучаються до процесу злиття та поглинання для надання професійних консультацій. Вони допомагають визначити оптимальні стратегії для злиття чи поглинання, оцінюють фінансову стійкість та вартість компаній, аналізують потенційні ризики та вигоди. Такі послуги включають допомогу у перевірці фінансових і юридичних аспектів компаній, що зливаються.

Однією з основних функцій фінансових установ є оцінка вартості компаній, які беруть участь у злитті або поглинанні. Інвестиційні банки та оцінювачі активів використовують різні методи для визначення ринкової вартості компаній, зокрема через порівняння з аналогічними компаніями або оцінку на основі прогнозованих доходів і активів. Точність цієї оцінки критична для визначення справедливої ціни на активи, що купуються або продаються, і для мінімізації фінансових ризиків у процесі угоди.

Фінансові установи також займаються розробкою структури угоди злиття або поглинання, допомагаючи визначити, чи буде угода здійснена через обмін акціями, гроші або комбінацію цих методів. Вони консультують про оптимальну структуру фінансування угоди з урахуванням податкових, правових і фінансових аспектів.

Зазначені установи можуть допомагати у взаємодії з регуляторними органами під час злиття або поглинання. Перш ніж угода буде схвалена, важливо перевірити, чи не порушує вона антимонопольні закони або правила щодо конкуренції. Банки та інші фінансові установи можуть надавати



консультації з юридичних питань та сприяти комунікації з регуляторними органами, щоб отримати необхідні дозволи.

Фінансові посередники допомагають у виявленні та управлінні ризиками, пов'язаними з процесами M&A. Це включає страхування фінансових ризиків (наприклад, ризиків, пов'язаних з цінністю компанії, що поглинається), а також використання деривативів для хеджування потенційних валютних або процентних ризиків, що можуть виникнути в результаті фінансування угоди. Вони також допомагають у створенні планів для мінімізації операційних і юридичних ризиків після завершення угоди.

Враховуючи масштаб і складність злиття чи поглинання, часто виникає потреба у залученні додаткового капіталу для підтримки процесу інтеграції після угоди. Фінансові установи допомагають у пошуку інвесторів або надають нові фінансові інструменти, що дозволяють забезпечити необхідну ліквідність для здійснення постугодових трансакцій або для подальшої реорганізації бізнесу.

Після злиття або поглинання фінансові установи часто беруть участь у допомозі з реорганізацією компанії, включаючи реструктуризацію боргів, рефінансування або вирішення фінансових проблем, що виникають після злиття. Вони можуть надавати послуги з оптимізації фінансових потоків, розробки нових бізнес-моделей або забезпечення подальшого фінансування для інтеграції двох компаній.

Проектні інструменти, які слід використовувати, зокрема фінансовим установам, на різних етапах процесу M&A, для забезпечення структурованого підходу до кожного етапу злиття чи поглинання, щоб мінімізувати ризики та забезпечити ефективність. є такими [6, 13, 14]:

1. Діаграми Ганта та фінансове планування використовуються для планування та візуалізації всіх етапів злиття чи поглинання. Вони допомагають чітко визначити, які завдання та етапи мають бути виконані в кожен момент часу. Фінансові установи, що забезпечують фінансування угоди, можуть використовувати діаграми Ганта для моніторингу прогресу угоди та визначення ключових термінів, таких як завершення перевірки активів або прийняття рішень щодо структури угоди. Крім того, діаграми Ганта дозволяють контролювати, коли будуть потрібні кошти на певні етапи угоди, що дає можливість оптимізувати фінансування та знизити ризики, пов'язані з відстрочками у виконанні плану.

2. Методики Agile надають можливість гнучко реагувати на зміни, що часто виникають під час злиття чи поглинання. Фінансові установи можуть використовувати ці методики для адаптації до непередбачених змін у процесі угоди, таких як зміни в оцінці компаній, нові регуляторні вимоги чи фінансові проблеми, які можуть виникнути під час due diligence. Завдяки Agile команди з фінансових установ можуть швидко переглядати фінансові стратегії та





коригувати їх відповідно до нових умов, що зменшує вплив ризиків та дозволяє здійснити інтеграцію більш ефективно.

3. Фінансові установи можуть активно використовувати інструменти для управління проектами, такі як Asana, Trello, Jira та інші, щоб ефективно управляти завданнями та координацією між різними командами. Наприклад, у Jira можна налаштувати окремі борди для фінансових і юридичних аспектів угоди, що дозволяє фінансовим консультантам та аналітикам слідкувати за прогресом, пов'язаним із перевіркою активів, оцінкою вартості компанії, переговорами з інвесторами чи розробкою фінансової стратегії. Такі інструменти забезпечують централізовану інформацію та дозволяють фінансовим установам швидко отримувати оновлення про стан угоди, мінімізуючи ймовірність помилок або упущених деталей у фінансовому плануванні.

4. Процеси злиття та поглинання супроводжуються великим обсягом документів, зокрема фінансових звітів, контрактів, угод і дозволів. Системи управління документами (наприклад, SharePoint, Google Drive, Dropbox) допомагають фінансовим установам зберігати, організувати та надавати доступ до цих документів, забезпечуючи їх легку перевірку та обмін між юридичними та фінансовими командами. Завдяки таким системам, фінансові установи можуть швидко знаходити необхідну інформацію для проведення аналізу фінансових ризиків, прогнозування фінансових результатів або планування податкових аспектів угоди.

5. Фінансові установи активно застосовують інструменти для моделювання фінансових ризиків та управління ними в процесах злиття та поглинання. Корисними є фінансові моделі для оцінки впливу зміни ключових параметрів угоди, таких як процентні ставки, валютні коливання чи зміни в економічних умовах. Проектні інструменти, такі як симуляції сценаріїв або розрахунок чутливості фінансових показників, використовуються для створення сценаріїв, що дозволяють оцінити можливі фінансові наслідки різних варіантів злиття або поглинання. Такі інструменти допомагають фінансовим установам приймати обґрунтовані рішення щодо структури угоди, джерел фінансування та планів на випадок несприятливих фінансових змін.

Використання проектних інструментів для моніторингу завдань і термінів у процесі інтеграції є важливим для фінансових установ, які повинні стежити за тим, як зміни в управлінні, фінансах і операціях відображаються на рентабельності та стабільності бізнесу. Інструменти для управління змінами та моніторингу виконання плану допомагають забезпечити, щоб фінансові цілі, поставлені перед об'єднаними компаніями, були досягнуті, а будь-які відхилення могли бути виявлені та виправлені на ранніх етапах.

Кожен з цих інструментів відіграє важливу роль. Завдяки цим інструментам можна ефективно розподіляти ресурси, ідентифікувати та мінімізувати ризики, забезпечити прозору комунікацію між усіма зацікавленими сторонами



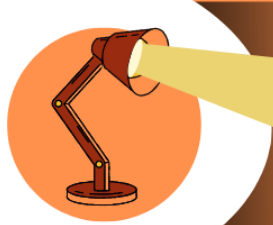
та підтримувати високий рівень координації між різними підрозділами. Інструменти проектного менеджменту сприяють досягненню синергії між компаніями, оптимізації операційних процесів та якнайшвидшого отримання очікуваних результатів від злиття або поглинання [3]. Порівняльний аналіз різних інструментів проектного менеджменту показує, що кожен з них має свої переваги та недоліки.

**Висновки.** Таким чином, злиття та поглинання стали ефективним інструментом досягнення синергії, оптимізації витрат та розширення ринків. Процеси злиття та поглинання дозволяють компаніям не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати ринок, забезпечуючи собі швидке зростання та розширення географії діяльності. Дослідження передумов реалізації проектів злиття та поглинання у сучасному бізнес-середовищі підкреслює їхній складний і багатогранний характер. Фінансові установи відіграють важливу роль на всіх етапах злиття та поглинання, від початкового аналізу і фінансування до оцінки ризиків, юридичних консультацій та інтеграції компаній після угоди. Їх участь є важливою не лише для успіху угоди, але й для мінімізації фінансових та операційних ризиків у процесі М&А. Зв'язок між проектними інструментами в процесах злиття та поглинання та фінансовими установами є критичним для успішного управління цими складними і часто тривалими угодами.

#### **Література:**

1. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: підручник. Київ: Знання, 2006. 415 с.
2. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посібн. / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В.В. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
3. Гамма Т.М. Особливості та перспективи розвитку ринку М&А в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1(5). С. 106-111.
4. Гетьманська А., Ліпенцева А. Процеси злиття та поглинання компаній: теоретичні та прикладні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 417–426.
5. Дмитрієв І.А., Деділова Г.В., Кирчата І.М. Управління проектами. Харків: ХНАДУ, 2013. 236 с.
6. Латишева О.В., Рачок А.І. Використання інструментарію проектного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проектами на підприємствах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 3. С. 185-191.
7. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку процесів злиття та поглинання в глобальному бізнес-середовищі. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2018. № 1. С. 126–137.
8. Прохорова М.Е. Аналіз сучасних тенденцій розвитку міжнародних злиттів та поглинань. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 121. С. 185–208.
9. Christensen С.М., Alton R., Rising С., Waldeck А. The Big Idea: The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*. 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2011/03/the-bigidea-the-new-ma-playbook>.
10. Data – Orbis M&A. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://login.bvdinfo.com/R1/OrbisMA/>.

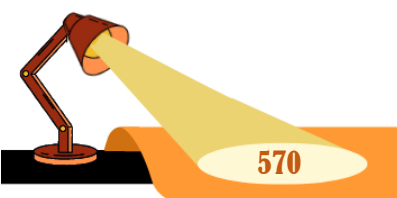




11. De Pamphilis D.M. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities. Academic Press, 2007. 744 p.
12. Galpin T.J., Herdom M. The complete guide to mergers and acquisitions. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 2000. 249 p.
13. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 8 ed. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2003. 891 p.
14. Practice Standard for Work Breakdown Structure. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania USA, 2023. 82 p.
15. Value of M&A deals globally 1985-2023 / Statista. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/267369/volume-of-mergers-and-acquisitions-worldwide/>.

#### References:

1. Bardysh, G.O. (2006). *Proiektnyi analiz: pidruchnyk [Project Analysis: A Textbook]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
2. Batenko, L.P., Zagorodnikh, O.A., & Lishchynska, V.V. (2003). *Upravlinnya proiektamy: navch. posibnyk [Project Management: A Textbook]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Gamma, T.M. (2016). Osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku rynku M&A v Ukraini. [Features and prospects of the development of the M&A market in Ukraine]. *Naukovyj visnyk Mukachivskogo derzhavnogo universytetu - Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, 1(5), 106-111 [in Ukrainian].
4. Hetmanska A., & Lipentseva A. (2012). Protsesy zlyttya ta pohlynannya kompaniy: teoretychni ta prykladni aspekty [Mergers and Acquisitions Processes: Theoretical and Practical Aspects]. *Efektivnist' derzhavnogo upravlinnya - Public Administration Efficiency*, № 32, 417–426. [in Ukrainian].
5. Dmitriev, I.A., Dedilova, G.V., & Kirchata, I.M. (2013). *Upravlinnya proiektamy [Project Management]*. Kharkiv: KhNADU [in Ukrainian].
6. Latsheva, O.V., & Rachok, A.I. (2019). Vykorystannya instrumentariyu proiektnoho analizu ta modelyuvannya byznes-protsesiv dlya upravlinnya proiektamy na pidpryyemstvakh. [The use of project analysis tools and business process modeling for project management in enterprises]. *Vcheni zapysky Tavriyskogo natsional'nogo universytetu imeni V. I. Vernads'kogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya - Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economics and Management*, 30(69), 3, 185-191. [in Ukrainian].
7. Pobochenko, L.M.(2018). Suchasni tendentsiyi rozvytku protsesiv zlyttya ta pohlynannya v global'nomu byznes-seredovyskhi [Trends in the Development of Mergers and Acquisitions Processes in the Global Business Environment]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty - International Relations: Theoretical and Practical Aspects*, № 1, 126–137 [in Ukrainian].
8. Prokhorova, M.E. (2014). Analysis of current trends in the development of international mergers and acquisitions. *Actual Problems of International Relations*, 121, 185-208 [in Ukrainian].
9. Christensen, C.M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck A. (2011). *The Big Idea: The New M&A Playbook*. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2011/03/the-bigidea-the-new-ma-playbook> [in English].
10. Data – Orbis M&A. (n.d.). Retrieved from: <https://login.bvdinfo.com/R1/OrbisMA/> [in English].
11. De Pamphilis, D.M. (2007). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities*. Academic Press [in English].
12. Galpin, T.J., & Herdom, M. (2000). *The complete guide to mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers [in English].
13. Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 8 ed. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. [in English].
14. *Practice Standard for Work Breakdown Structure* (2023). Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania USA [in English].
15. Statista. Value of M&A deals globally 1985-2023. (n.d.). Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/267369/volume-of-mergers-and-acquisitions-worldwide/>. [in English].





УДК 330.322:338.45:338.124.4

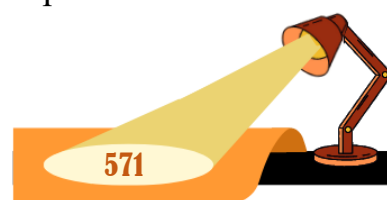
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-571-582](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-571-582)

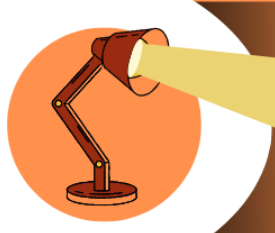
**Кісь Мар'яна Ярославівна** аспірантка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, тел.: (032) 258-22-89, <https://orcid.org/0009-0005-1221-3657>

## ОЗНАКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОГО ІНВЕСТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОДИ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

**Анотація.** На основі аналізу актуальності ідентифікації ознак розвитку системи зовнішнього інвестування підприємств у періоди воєнного стану та поствоєнного відновлення обґрунтовано, що зовнішнє інвестування відіграє ключову роль у відновленні та модернізації національної економіки. Доведено, що умови воєнного конфлікту значно підвищують ризик для інвесторів, що зумовлює необхідність ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на інвестиційні процеси. Розуміння цих ознак дозволяє інвесторам краще оцінювати ризики та визначати потенційні можливості для інвестицій. Аргументовано, що ефективне залучення та використання зовнішніх інвестицій у поствоєнний період є критично важливим для зміцнення економічних позицій країни. Ідентифікація ознак розвитку системи інвестування допомагає визначити ключові сектори та галузі, які потребують інвестиційного вливання, що сприяє оптимізації алокації ресурсів та забезпеченню максимальної ефективності вкладень. Значимість ідентифікації ознак також полягає у формуванні урядових політик і стратегій, спрямованих на стимулювання приватного сектору та залучення зовнішнього капіталу. Утвердження чіткої та прозорої інвестиційної політики може сприяти зростанню довіри міжнародних інвесторів, що, в свою чергу, веде до збільшення прямих іноземних інвестицій. Окрім цього, адаптація до змінюваних умов ринку та своєчасне коригування інвестиційних стратегій дозволяють мінімізувати можливі збитки від нестабільності та оптимізувати використання нових можливостей для зміцнення економічного потенціалу країни. Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що стратегічно планована ідентифікація ознак розвитку системи зовнішнього інвестування є необхідною для створення адаптивної, ефективної та конкурентоспроможної економіки, здатної до інновацій та відповіді на зовнішні виклики у поствоєнний період.

**Ключові слова:** зовнішнє інвестування підприємства, воєнний стан, поствоєнне відновлення, економічний потенціал, інвестиційні стратегії.





**Kis Marianna Yaroslavivna** graduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-22-89, <https://orcid.org/0009-0005-1221-3657> .

## INDICATORS OF THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE EXTERNAL INVESTMENT SYSTEMS DURING WARTIME AND POST-WAR RECOVERY PERIODS

**Abstract.** Based on an analysis of the importance of identifying indicators of enterprise external investment system development during wartime and post-war recovery periods, it has been substantiated that external investment plays a key role in the recovery and modernization of the national economy. It has been proven that the conditions of military conflict significantly increase risk for investors, necessitating a thorough analysis of internal and external factors that may affect investment processes. Understanding these indicators enables investors to better assess risks and identify potential investment opportunities.

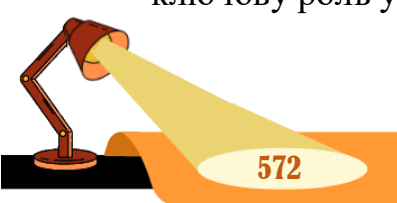
It has been argued that effective attraction and utilization of external investments in the post-war period are critically important for strengthening the country's economic standing. Identifying indicators of investment system development helps to pinpoint key sectors and industries that require capital inflow, thus contributing to the optimal allocation of resources and ensuring maximum investment efficiency.

The importance of identifying these indicators also lies in shaping governmental policies and strategies aimed at stimulating the private sector and attracting external capital. Establishing clear and transparent investment policies can help increase international investor confidence, which in turn leads to an increase in foreign direct investment. Additionally, adapting to changing market conditions and timely adjustments of investment strategies allow for the minimization of potential losses due to instability and the optimization of new opportunities to strengthen the country's economic potential.

In light of the above, it can be concluded that strategically planned identification of the indicators of external investment system development is essential for creating an adaptive, effective, and competitive economy, capable of innovation and response to external challenges in the post-war period.

**Keywords:** external investment, enterprise, wartime, post-war recovery, economic potential, investment strategies.

**Постановка проблеми.** Актуальність ідентифікації ознак розвитку системи зовнішнього інвестування підприємств у періоди воєнного стану та поствоєнного відновлення є високою, оскільки таке інвестування відіграє ключову роль у відновленні та модернізації національної економіки. В умовах





воєнного конфлікту значно підвищується ризик для інвесторів, що зумовлює потребу у ретельному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на інвестиційні процеси. Розуміння цих ознак дозволяє інвесторам краще оцінювати ризики та визначати потенційні можливості для інвестицій. У поствоєнний період, коли країна зосереджена на відбудові та зміцненні економічних позицій, ефективне залучення та використання зовнішніх інвестицій є критично важливим. Ідентифікація ознак розвитку системи інвестування допомагає визначити ключові сектори та галузі, які потребують інвестиційного вливання. Таке впорядкування пріоритетів сприяє оптимізації алокації ресурсів та забезпечує максимальну ефективність вкладень. Окрім того, ідентифікація ознак розвитку інвестування важлива для формування урядових політик і стратегій, спрямованих на стимулювання приватного сектору та залучення зовнішнього капіталу. Утвердження чіткої та прозорої інвестиційної політики може сприяти зростанню довіри міжнародних інвесторів, що, в свою чергу, веде до збільшення прямих іноземних інвестицій. Значимість ідентифікації ознак також полягає в моніторингу та адаптації до змінюваних умов ринку, що дозволяє своєчасно коригувати інвестиційні стратегії та мінімізувати можливі збитки від нестабільності. В цілому, здатність адекватно реагувати на ризики та виявляти нові можливості є ключем до підтримання та зміцнення економічного потенціалу країни у поствоєнний час.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розуміння змін у зовнішньому інвестуванні підприємств під час війни та після неї є ключовим для відновлення економіки країни. Воєнні конфлікти суттєво підвищують ризики для інвесторів, що робить необхідним ретельний аналіз усіх факторів, які впливають на інвестиційні процеси. Знання цих характеристик допомагає інвесторам точніше оцінити ризики та визначити потенційні можливості для вкладень.

Ці питання досліджували такі вчені, як S. Alarcón, M. Sánchez [1], S.A. Mushnykova [2], P. Wang [3], V. Voloshchuk, Y. Voloshchuk, O. Ivanyshyn [4], A. Nikitina, O. Shersheniuk, I. Kyrchata, K. Popkova, та O. Khrystoforova [5], I. Kryvonohova [6], V. Shepylenko [7], Horiashchenko, O.G. Knysh [8], N. Kotvytska, K. Boiaryna, M. Fridrikhson [9], O.R. Kryvytska [10], R. Mann та S. Makhno [11], B. Hnatyk [12], M. V. Zurin [13], A. Zaitseva [14], O. Bradul i S. Rtyshchev [15]. Однак залишаються актуальними подальші дослідження щодо розвитку систем зовнішнього інвестування підприємств у воєнний та поствоєнний періоди.

**Мета статті.** Визначення та характеристика ознак розвитку системи зовнішнього інвестування підприємств у періоди воєнного стану та поствоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** В академічних колах широко визнана роль інвестицій у дослідження та розробки (R&D) як каталізатора підвищення



продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, особливо в контексті поствоєнного відновлення. Інвестиції в R&D не просто сприяють впровадженню нових технологій або продуктів, але й забезпечують підприємства необхідними засобами для адаптації до змінених умов ринку та нових викликів безпеки, що є життєво важливим у поствоєнний час. У своєму дослідженні 2013 року S. Alarcón та M. Sánchez [1] зосередили увагу на аналізі внутрішніх та зовнішніх інвестицій в R&D в іспанській агропромисловості. Вони демонструють, як ці інвестиції сприяють значному зростанню продуктивності та економічної ефективності агропромислових підприємств. Результати їхнього дослідження підкреслюють, що систематичні інвестиції в наукові дослідження та розробки не лише вдосконалюють продуктивні процеси, але й забезпечують стратегічну перевагу у вигляді новацій та вдосконалення продукції. Важливість цих висновків полягає в тому, що вони вказують на стратегічне значення залучення інвестицій в R&D для швидкого відновлення після конфліктів. Під час військових дій чи інших криз, економічні структури часто зазнають значних збитків, тому здатність швидко відновити та модернізувати виробництво, використовуючи інноваційні технології, може вирішально вплинути на швидкість і якість поствоєнної економічної реабілітації та розвитку.

Дослідження С. А. Мушникової (2015), що фокусується на методах зміцнення економічної безпеки, стає особливо актуальним у контексті поствоєнного відновлення [2]. Мушнікова розглядає різні стратегії та інструменти, які можуть використовуватися підприємствами для захисту своїх виробничих потужностей та інших критичних ресурсів від зовнішніх загроз і внутрішніх викликів. Основний акцент робиться на важливості розробки комплексних систем управління ризиками, що інтегруються з загальною стратегією підприємства і забезпечують його стійкість і адаптивність. Це дослідження відіграє ключову роль у розумінні, яким чином підприємства можуть не лише відновити свою діяльність після завершення конфліктів, але й ефективно реагувати на постійно змінювані умови ринку. Мушнікова підкреслює, що інвестиції в системи забезпечення економічної безпеки сприяють не тільки зміцненню захисту існуючих активів, але й відкривають додаткові можливості для залучення зовнішнього фінансування. Інвестори, бачачи, що компанія ефективно управляє ризиками та має міцну систему захисту своїх ресурсів, більш схильні надавати капітал на її розвиток. Таким чином, дослідження Мушникової вносить значний внесок у практичне застосування стратегічного планування та управління ризиками, що є невід'ємною частиною поствоєнного відновлення та стабілізації економічного розвитку підприємств.

У своєму дослідженні 2016 року P. Wang ретельно аналізує роль інновацій у процесах управління інвестиціями, підкреслюючи, що здатність



підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі безпосередньо залежить від його інноваційної активності [3]. Він стверджує, що в умовах постійної невизначеності, особливо після масштабних криз або конфліктів, підприємства, які впроваджують інноваційні методи управління своїми інвестиційними ресурсами, здатні не тільки виживати, але й розвиватися. Wang наголошує на тому, що інноваційний підхід в інвестиційному управлінні не обмежується впровадженням новітніх технологій чи продуктів, але включає стратегічне мислення, здатність передбачати зміни та відповідати на них гнучкими, творчими рішеннями. Це може включати різноманітні аспекти, від реорганізації внутрішніх процесів до реструктуризації портфеля інвестицій з метою мінімізації ризиків та оптимізації потенціалу зростання. Така гнучкість стає надзвичайно важливою у поствоєнний період, коли економічне середовище часто є непередбачуваним та динамічним. Відновлення після війни вимагає не тільки відновлення зруйнованої інфраструктури та повернення до попередніх рівнів продуктивності, але й стратегічного переосмислення ділових моделей та інвестиційних стратегій, щоб адаптуватися до нових реалій і скористатися можливими можливостями. P. Wang вказує, що інновації у сфері інвестицій не лише сприяють відновленню, але й забезпечують підприємствам стратегічну перевагу, що дозволяє їм швидше вийти на рівень стабільного зростання та розвитку, що є ключовим для довгострокового успіху в поствоєнні часи.

У своїх дослідженнях 2020 року, V. Voloshchuk, Y. Voloshchuk, та O. Ivanyshyn [4], а також A. Nikitina, O. Shersheniuk, I. Kyrchata, K. Popkova, та O. Khrystoforova [5] висвітлюють критичну необхідність комплексного підходу до управління інвестиціями та розроблення інноваційних стратегій на підприємствах. Це означає, що успіх в інвестиційній діяльності залежить не тільки від вибору конкретних проектів чи технологій, але й від здатності інтегрувати ці ініціативи в ширший контекст корпоративної стратегії, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні виклики. Дослідники аргументують, що глибокий аналіз внутрішніх факторів включає оцінку поточних ресурсів підприємства, організаційної культури, технічних можливостей, а також мотиваційних механізмів, які спонукають працівників до інновацій. Зовнішні фактори охоплюють глобальні економічні тенденції, політичну стабільність, регуляторні зміни, та конкурентне середовище, що може впливати на інвестиційну привабливість конкретних галузей чи ринків. У контексті поствоєнної відбудови та глобальних викликів, такий комплексний підхід стає ще більш актуальним. Підприємства, які ефективно аналізують і адаптуються до швидкозмінних умов, здатні не тільки відновити свої позиції на ринку, але й знайти нові можливості для росту в майбутньому. Інвестування в інновації у цей період може сприяти розробленню нових продуктів або процесів, які відповідають зміненим потребам споживачів і забезпечують компанії

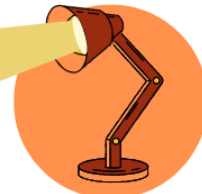




конкурентні переваги. Важливою є готовності підприємств до змін та їхньої спроможності не просто відповідати на непередбачені події, але й активно планувати та підготовлюватися до майбутніх викликів у своїй сфері. Інтегрований підхід до інвестицій та інновацій означає, що компанії використовують свої ресурси не лише для поточного розвитку, а й для стратегічного планування майбутнього, аналізуючи можливі ринкові тренди та технологічні зміни. Такий підхід забезпечує компаніям більшу стійкість у непевні часи, оскільки вони здатні адаптуватися та інновувати відповідно до змінних обставин. Стратегічна адаптивність та проактивне управління змінами є ключовими для тривалого успіху в динамічному глобальному бізнес-середовищі.

У своїх дослідженнях І. Kryvonohova та V. Shepylenko детально розглядають, як стратегічне планування може стати критично важливим інструментом для підприємств у відповіді на зміни ринкового середовища, особливо у поствоєнний період, коли компанії стикаються із численними викликами та необхідністю швидкої адаптації до нових реалій [6-7]. Kryvonohova акцентує на важливості інтеграції інновацій у стратегічне планування, аргументуючи, що інновації можуть слугувати не тільки як засіб впровадження нових продуктів чи послуг, але й як спосіб перегляду та оптимізації внутрішніх процесів, що підвищує загальну ефективність та конкурентоспроможність компанії. Це особливо актуально у поствоєнний час, коли економічне відновлення та довгострокова стабільність є ключовими пріоритетами. Shepylenko, зі свого боку, розглядає стратегічне планування як основу для ефективного інвестування. Він стверджує, що стратегічно сплановані інвестиційні ініціативи дозволяють компаніям краще визначати пріоритети, алокувати ресурси та уникати непотрібних ризиків, що є критично важливим у нестабільний час. Його підхід підкреслює значення здатності компанії передбачати майбутні зміни на ринку та адаптуватися до них, що включає гнучкість у фінансовому плануванні та швидку реакцію на зовнішні зміни. Обидва дослідники вказують на те, що стратегічне планування в контексті інновацій та інвестицій не просто покращує поточні операції, але створює фундамент для довгострокового успіху та розвитку компаній у постконфліктній епосі. Це стає особливо актуальним, коли компанії прагнуть не тільки відновити зруйноване, але й знайти нові шляхи для росту та розширення у мінливому світі.

Останні дослідження від Y. Horiashchenko та O.G. Knysh, N. Kotvytska, K. Voiaryna, та M. Fridrikhson, а також O. R. Kryvytska і R. Mann та S. Makhno надають важливий внесок у розуміння динаміки інвестицій та інновацій у складних економічних умовах [8-11]. Ці дослідники зосереджуються на значенні глибокого аналізу інвестиційних можливостей, який дозволяє підприємствам виявляти і використовувати найбільш перспективні напрямки



для розширення та інновацій. За їхніми висновками, здатність адаптуватися до постійно змінних умов є ключовим фактором, що дозволяє компаніям не лише виживати, але й процвітати. Конкретно, дослідження Horiashchenko та Knysh вказують на необхідність ретельного вибору інвестиційних проектів з високим потенціалом віддачі, особливо в умовах економічної нестабільності, що часто супроводжує поствоєнні періоди. Вони аргументують, що інвестування в інновації може стимулювати технологічний розвиток та забезпечити довгострокове зростання. N. Kotvytska та її колеги розглядають адаптацію бізнес-моделей до змінних умов як основу для інвестиційних стратегій. Вони підкреслюють, що гнучкість та інноваційність у стратегічному плануванні можуть значно збільшити шанси компаній на успіх в поствоєнний час, зокрема через впровадження нових технологій або виходу на нові ринки. Дослідження О. Р. Kryvytska висвітлює важливість вивчення та оцінки інвестиційної привабливості підприємств для залучення зовнішнього капіталу. Її аналіз показує, як ретельне дослідження ринкових умов та внутрішніх ресурсів компанії може покращити управління капіталом та оптимізувати інвестиційні портфелі. Нарешті, R. Mann та S. Makhno звертають увагу на глобальні тенденції та виклики, які можуть впливати на інвестиційні рішення, підкреслюючи важливість міжнародної співпраці та обміну знаннями для сприяння інноваціям. Їхній підхід до розуміння глобальних тенденцій допомагає підприємствам розробляти більш ефективні стратегії для масштабування інновацій і залучення міжнародних інвестицій.

На завершення, важливо відзначити роботу дослідників як Р. Izhevskiy та В. Hnatyk, М. V. Zurin, А. Zaitseva, О. Bradul і S. Rtyshchev, які детально вивчають методологічні аспекти управління інвестиціями та інноваціями [12-15]. Їхні дослідження зосереджуються на тому, як ретельний аналіз внутрішніх (організаційна структура, корпоративна культура, технічні можливості) і зовнішніх (макроекономічні умови, регуляторне середовище, галузеві тренди) факторів може значно підвищити інвестиційну привабливість компаній. Ці автори підкреслюють, що глибокий аналіз дозволяє підприємствам не просто пасивно реагувати на зміни, а активно адаптуватися і використовувати їх для власного розвитку. Наприклад, Р. Izhevskiy та В. Hnatyk висвітлюють, як інтегрований підхід до аналізу ринкових та внутрішньофірмових даних може допомогти керівництву підприємств виявити ключові точки зростання та потенційні ризики. М. V. Zurin акцентує на важливості технологічних інновацій як засобу залучення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності, тоді як А. Zaitseva досліджує, як прозорість і відкритість ділової інформації можуть підвищити довіру інвесторів. О. Bradul і S. Rtyshchev детально розглядають, як підприємства можуть використовувати структурні інновації для ефективного управління капіталом в нестабільні економічні часи. Вони аргументують, що адаптивність до змінних умов і здатність до швидкої





реорганізації ресурсів є ключовими для підтримки сталого розвитку та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Загалом, ці дослідження відіграють критичну роль у формуванні стратегій відновлення та розвитку підприємств у поствоєнний період. Вони підкреслюють важливість інтегрованого підходу до інвестицій та інновацій, що дозволяє компаніям не тільки адаптуватися до поточних ринкових вимог, але й антиципувати майбутні зміни та готуватися до них, забезпечуючи стійкість та зростання у довгостроковій перспективі.

Для ефективного розуміння та ідентифікації ознак розвитку системи зовнішнього інвестування підприємств у періоди воєнного стану та поствоєнного відновлення, можна виділити такі його сутнісні ознаки:

- **підвищений ризик для інвесторів:** умови воєнного конфлікту вносять значні корективи в ризиковий профіль інвестицій. зростання політичної невизначеності та можливість фізичного пошкодження активів значно ускладнюють умови для зовнішнього інвестування;

- **необхідність ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів:** ефективне інвестування під час та після конфліктів вимагає глибокого розуміння як внутрішніх обмежень підприємства, так і зовнішніх загроз та можливостей. це включає аналіз макроекономічних умов, регуляторних змін, ринкової стабільності, та інших ризиків;

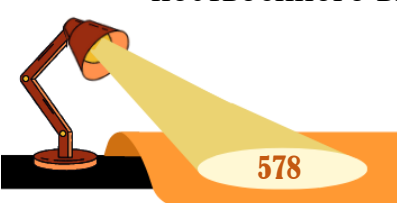
- **визначення потенційних можливостей для інвестицій:** розуміння специфічних потреб відновлення економіки дозволяє інвесторам ідентифікувати сектори та галузі, які будуть найбільш пріоритетними для вкладень. це включає відновлення інфраструктури, технологічний розвиток, відновлення виробничих потужностей тощо;

- **оптимізація алокації ресурсів:** ідентифікація ознак розвитку інвестицій допомагає у впорядкуванні пріоритетів і оптимізації розподілу капіталу та ресурсів. це сприяє максимальній ефективності вкладень та забезпеченню стратегічного розвитку вирішальних галузей економіки;

- **формування урядових політик і стратегій:** ідентифікація ключових ознак розвитку інвестицій важлива для розробки державних ініціатив, спрямованих на підтримку приватного сектору та залучення зовнішнього капіталу. чітка і прозора інвестиційна політика може збільшити довіру міжнародних інвесторів та сприяти зростанню прямих іноземних інвестицій;

- **моніторинг та адаптація до змінюваних умов ринку:** здатність оперативно аналізувати ринкові умови та коригувати інвестиційні стратегії відповідно до них є критичною. це дозволяє мінімізувати збитки від нестабільності та використовувати нові можливості для зміцнення економічного потенціалу країни;

- **розуміння та впровадження цих аспектів** є ключем до успішного розвитку інвестиційної системи у складних умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення.



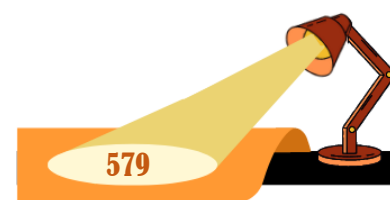


Із урахуванням виділених ознак є підстави трактувати розвиток системи зовнішнього інвестування підприємств у періоди воєнного стану та поствоєнного відновлення як стратегічний процес адаптації та оптимізації інвестиційних механізмів та політик, спрямований на мобілізацію зовнішнього капіталу для відновлення та модернізації національної економіки в умовах підвищеного ризику та економічної нестабільності. Цей процес включає ідентифікацію ключових ризиків та можливостей, що впливають на інвестиційне середовище, а також формування стратегій, які забезпечують стійкість інвестицій та їх відповідність динамічним ринковим умовам. Основні компоненти цього процесу включають: ретельний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів для розуміння інвестиційного клімату та визначення інвестиційних пріоритетів; визначення потенційних секторів і галузей для інвестицій, що потребують найбільшої уваги у воєнний та поствоєнний періоди; оптимізація алокації ресурсів для максимізації вкладень та підтримки економічного відновлення; формування урядових політик і стратегій, спрямованих на стимулювання зовнішнього інвестування та підтримку приватного сектору; моніторинг змінних умов ринку та адаптація інвестиційних стратегій відповідно до цих змін; реагування на ризики та ідентифікація нових інвестиційних можливостей для зміцнення економічного потенціалу країни.

Таким чином, розвиток системи зовнішнього інвестування вимагає комплексного підходу, що базується на глибокому розумінні внутрішніх та зовнішніх умов, стратегічному плануванні та гнучкості в управлінні ресурсами та ризиками, що дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до поточних умов, але й ефективно відновлюватися та розвиватися у поствоєнний період.

Розвиток системи зовнішнього інвестування підприємств у періоди воєнного стану та поствоєнного відновлення можна визначити як цілеспрямовану стратегію, спрямовану на мобілізацію та оптимальне використання зовнішніх інвестицій для прискорення відновлення та модернізації виробничого потенціалу в умовах, які характеризуються підвищеною невизначеністю та ризиками. Цей процес включає ідентифікацію критичних ризиків та стратегічних можливостей, які виникають внаслідок воєнних дій чи наслідків конфліктів, та вимагає адаптації інвестиційних стратегій до мінливих економічних умов та потреб відновлення. Основними аспектами розвитку зовнішнього інвестування є:

1. Аналіз ризиків та мінливості умов, що включає оцінку політичного ландшафту, економічних умов і глобальних тенденцій, які впливають на інвестиційне середовище.
2. Цілеспрямоване інвестування у ключові галузі, які можуть сприяти швидкому відновленню національної економіки та забезпеченню її довгострокового зростання.





3. Оптимізація використання зовнішніх інвестицій, щоб забезпечити максимальну віддачу від інвестованих коштів, з акцентом на створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій.

4. Розробка та реалізація урядових політик і стратегій, спрямованих на залучення інвесторів через створення надійних і прозорих правових рамок.

5. Стратегічне планування і прогнозування, що дозволяє передбачити потенційні зміни в галузевих тенденціях і своєчасно адаптуватися до нових викликів та можливостей.

Фокус на інновації та технологічний розвиток, який виступає як каталізатор відновлення та зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Зазначений підхід не тільки стимулює економічне відновлення в короткостроковій перспективі, але й сприяє створенню міцної основи для довгострокового зростання, роблячи національну економіку більш стійкою та адаптивною до майбутніх викликів.

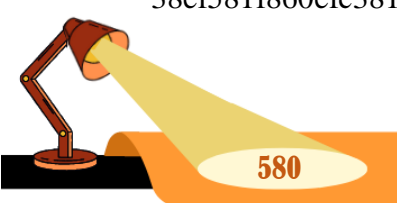
**Висновки.** Таким чином, зовнішнє інвестування є ключовим чинником у відновленні та модернізації економіки в умовах воєнного стану та після нього. Воєнні ризики потребують ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на інвестиційні процеси, що дозволяє інвесторам об'єктивніше оцінювати ризики й виявляти потенційні можливості для вкладень. Ідентифікація ознак розвитку системи інвестування допомагає визначити галузі, які найбільше потребують інвестицій, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити максимальну ефективність капіталовкладень.

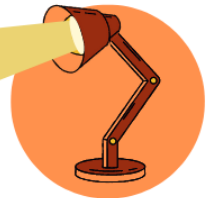
Це також важливо для розробки урядових політик, спрямованих на залучення зовнішнього капіталу й стимулювання приватного сектору. Чітка і прозора інвестиційна політика сприяє зростанню довіри з боку міжнародних інвесторів, що, в свою чергу, призводить до збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій. Адаптація до змін ринку та гнучке коригування інвестиційних стратегій допомагають мінімізувати втрати від нестабільності та максимально використати нові можливості, сприяючи формуванню конкурентоспроможної, інноваційної економіки, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики в поствоєнний період.

#### *Література:*

1. Alarcón, S., & Sánchez, M. (2013). External and internal R&D, capital investment and business performance in the Spanish agri-food industry. *Journal of Agricultural Economics*, vol. 64(3), pp. 654-675. [https://consensus.app/papers/external-internal-capital-investment-business-alarcón/4ff384b189c5547fb6550ab547306af2/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/external-internal-capital-investment-business-alarcón/4ff384b189c5547fb6550ab547306af2/?utm_source=chatgpt) .

2. Mushnykova, S. A. (2015). Theoretical issues of formation of security systems of industrial enterprise development. *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 1, pp. 4-7. [https://consensus.app/papers/issues-formation-security-systems-enterprise-мушнікова/9820bcfd38ef581f860efc3816a2ece6/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/issues-formation-security-systems-enterprise-мушнікова/9820bcfd38ef581f860efc3816a2ece6/?utm_source=chatgpt) .

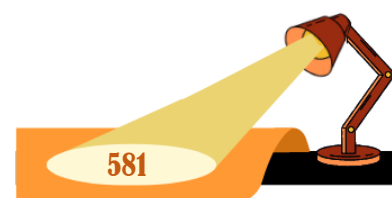




3. Wang, P. (2016). Discussion on the innovation of enterprise investment management. *IEESASM 2016*. [https://consensus.app/papers/discussion-innovation-enterprise-investment-management-wang/3feb9f97a0e250928662cc3f742590be/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/discussion-innovation-enterprise-investment-management-wang/3feb9f97a0e250928662cc3f742590be/?utm_source=chatgpt) .
4. Voloshchuk, V., Voloshchuk, Y., & Ivanyshyn, O. (2020). Investment in innovative development of enterprises. *Innovative economy*, vol. 3-4, pp. 156-162. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.22>
5. Nikitina, A., Shersheniuk, O., Kyrchata, I., Popkova, K., & Khrystoforova, O. (2020). Management of investment projects as an important component of enterprise management in the global space. [https://consensus.app/papers/management-investment-projects-important-component-nikitina/eea3348dc29f5d28bfaffb70030455ba/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/management-investment-projects-important-component-nikitina/eea3348dc29f5d28bfaffb70030455ba/?utm_source=chatgpt)
6. Kryvonohova, I. (2021). Conceptual approaches to the development of a strategy for innovation and investment activity in a food enterprise. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, vol. 8(3), pp. 60-66.
7. Shepylenko, V. (2022). Investment component of the enterprise's activities. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*, Vol. 2.
8. Horiashchenko, Y., & Knysh, O.G. (2022). Investment resources of enterprises and sources of their formation. *Economic Innovations*, vol. 4(85), pp. 38-47.
9. Kotvytska, N., Boiaryna, K., & Fridrikhson, M. (2022). Investment mechanism in agricultural enterprises during war. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 7, Is. 3, pp. 238-243. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-33> .
10. Kryvytska, O. R. (2023). To the question regarding the study of the investment attractiveness of enterprise, *Business Inform*, vol.10, pp. 246-252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-246-252> .
11. Mann, R., & Makhno, S. (2023). Realization of the innovation and investment potential of enterprises: Global trends and national realities. Herald UNU. *International Economic Relations And World Economy*.
12. Izhevskiy, P., & Hnatyk, B. (2023). Methodological justification of management decisions in the investment and innovation sphere. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 50.
13. Zurin, M. V. (2023). The impact of investment processes on the production of innovative products. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*, vol. 2.
14. Zaitseva, A. (2023). Diagnostics of the level of transparency of enterprise development in the context of investment activity of the economic environment: The methodological aspect. *THE PROBLEMS OF ECONOMY*, vol. 3, 180-186.
15. Bradul, O., & Rtyshchev, S. (2022). Efficiency of innovation and investment development management of enterprise resource potential as a functional of economic security safety. *Economic Analysis*, vol. 1, 23.

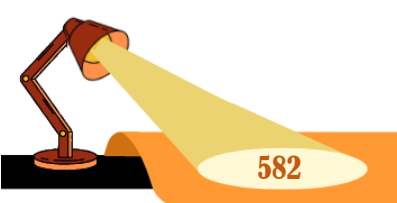
#### References:

1. Alarcón, S., & Sánchez, M. (2013). External and internal R&D, capital investment and business performance in the Spanish agri-food industry. *Journal of Agricultural Economics*, vol. 64(3), pp. 654-675. [https://consensus.app/papers/external-internal-capital-investment-business-alarcón/4ff384b189c5547fb6550ab547306af2/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/external-internal-capital-investment-business-alarcón/4ff384b189c5547fb6550ab547306af2/?utm_source=chatgpt) .
2. Mushnykova, S. A. (2015). Theoretical issues of formation of security systems of industrial enterprise development. *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 1, pp. 4-7. [https://consensus.app/papers/issues-formation-security-systems-enterprise-мушнікова/9820bcfd38ef581f860efc3816a2ece6/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/issues-formation-security-systems-enterprise-мушнікова/9820bcfd38ef581f860efc3816a2ece6/?utm_source=chatgpt) .





3. Wang, P. (2016). Discussion on the innovation of enterprise investment management. *IEESASM 2016*. [https://consensus.app/papers/discussion-innovation-enterprise-investment-management-wang/3feb9f97a0e250928662cc3f742590be/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/discussion-innovation-enterprise-investment-management-wang/3feb9f97a0e250928662cc3f742590be/?utm_source=chatgpt) .
4. Voloshchuk, V., Voloshchuk, Y., & Ivanyshyn, O. (2020). Investment in innovative development of enterprises. *Innovative economy*, vol. 3-4, pp. 156-162. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.22>
5. Nikitina, A., Shersheniuk, O., Kyrchata, I., Popkova, K., & Khrystoforova, O. (2020). Management of investment projects as an important component of enterprise management in the global space. [https://consensus.app/papers/management-investment-projects-important-component-nikitina/eea3348dc29f5d28bfaffb70030455ba/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/management-investment-projects-important-component-nikitina/eea3348dc29f5d28bfaffb70030455ba/?utm_source=chatgpt)
6. Kryvonohova, I. (2021). Conceptual approaches to the development of a strategy for innovation and investment activity in a food enterprise. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, vol. 8(3), pp. 60-66.
7. Shepylenko, V. (2022). Investment component of the enterprise's activities. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*, Vol. 2.
8. Horiashchenko, Y., & Knysh, O.G. (2022). Investment resources of enterprises and sources of their formation. *Economic Innovations*, vol. 4(85), pp. 38-47.
9. Kotvytska, N., Boiaryna, K., & Fridrikhson, M. (2022). Investment mechanism in agricultural enterprises during war. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 7, Is. 3, pp. 238-243. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-33> .
10. Kryvytska, O. R. (2023). To the question regarding the study of the investment attractiveness of enterprise, *Business Inform*, vol.10, pp. 246-252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-246-252> .
11. Mann, R., & Makhno, S. (2023). Realization of the innovation and investment potential of enterprises: Global trends and national realities. Herald UNU. *International Economic Relations And World Economy*.
12. Izhevskiy, P., & Hnatyk, B. (2023). Methodological justification of management decisions in the investment and innovation sphere. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 50.
13. Zurin, M. V. (2023). The impact of investment processes on the production of innovative products. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*, vol. 2.
14. Zaitseva, A. (2023). Diagnostics of the level of transparency of enterprise development in the context of investment activity of the economic environment: The methodological aspect. *THE PROBLEMS OF ECONOMY*, vol. 3, 180-186.
15. Bradul, O., & Rtyshchev, S. (2022). Efficiency of innovation and investment development management of enterprise resource potential as a functional of economic security safety. *Economic Analysis*, vol. 1, 23.





УДК331.103

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-583-592](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-583-592)

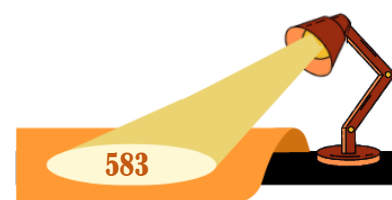
**Козинець Анатолій Олександрович** Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, тел.: (063) 03 66 177, <https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** В умовах сучасного розвитку соціальних трансформацій процесів у освітньому середовищі працівники сфери вищої освіти є стратегічними ресурсами функціонування закладів освіти, що вимагають докорінного удосконалення механізмів управління освітою та сучасних реформ.

У статті проаналізовано особливості мотивації професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, окреслено сучасні методи мотивації, які успішно застосовуються на практиці. Зазначено застосування відповідних мотиваторів, що можуть значно варіюватися залежно від категорій персоналу, від впливу на окремі категорії персоналу до яких вони застосовуються. Розглянуто взаємозв'язок мотиваційної структури, що формується під впливом двох ключових груп факторів (внутрішніх і зовнішніх), які завжди впливають на психологію працівника і, відповідно, на його ефективність праці. Визначено форми і методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці працівників сфери вищої освіти, які свідчать про ефективність впровадження та відповідають новітнім тенденціям науково-освітнього процесу управління персоналом. Використання матеріальних та нематеріальних форм мотивації сприяє зацікавленості працівників у створенні новітніх якісних досліджень. На основі дослідження було узагальнено складові мотиваційного механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти та визначено його етапи, які можна розглядати з двох позицій: суб'єкто-орієнтованого підходу, як взаємопов'язану сукупність таких складових: заклад освіти, держава, суспільство, та функціонального – як сукупність методів, способів та важелів управління освітньою діяльністю. Функціональна структура механізму включає економічну, трудову і соціальну складові мотивації, на які безпосередньо впливають стратегічні цілі та завдання. Окреслено основні проблеми, з якими стикаються в процесі впровадження механізму управління мотивацією працівників закладів вищої освіти, запропоновані основні напрями підвищення ефективності мотиваційного механізму.

**Ключові слова:** освіта, стимулювання, мотивація, мотиваційний механізм, заклади вищої освіти, мотиватори, матеріальна та нематеріальна мотивація, трансформація освіти.







**Kozynets Anatolii Oleksandrovych** Private Higher Educational Establishment  
“European University”, Kyiv, tel.: (063) 03 66 177, <https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

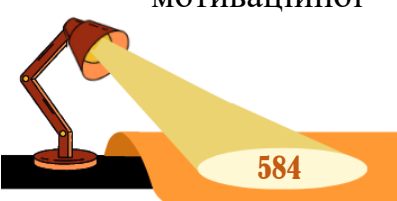
## MOTIVATION MECHANISM OF MANAGEMENT OF EMPLOYEES IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

**Abstract.** In the context of the current development of social transformations in the educational environment, higher education employees are strategic resources for the functioning of educational institutions, which require a radical improvement of educational management mechanisms and modern reforms.

The article analyses the peculiarities of motivation of professional activity and development of research and teaching staff of higher education institutions, outlines modern methods of motivation which are successfully applied in practice. The application of appropriate motivators is indicated, which can vary significantly depending on the categories of staff, on the impact on certain categories of staff to which they are applied. The article considers the interrelation of the motivational structure formed under the influence of two key groups of factors (internal and external), which always affect the psychology of an employee and, accordingly, his/her labour efficiency. The forms and methods of tangible and intangible motivation of labour of employees in the sphere of higher education have been determined, which indicate the effectiveness of implementation and correspond to the latest trends in the scientific and educational process of personnel management. The use of tangible and intangible forms of motivation promotes the interest of employees in creating the latest qualitative research. On the basis of the study, the article summarises the components of the motivational mechanism for managing the motivation of staff of higher education institutions and identifies its stages, which can be viewed from two perspectives: the subject-oriented approach as an interconnected set of the following components: educational institution, the State, society, and the functional approach as a set of methods, ways and levers for managing educational activities. The functional structure of the mechanism includes economic, labour and social components of motivation, which are directly influenced by strategic goals and objectives. The main problems encountered in the process of implementing the mechanism for managing the motivation of employees of higher education institutions are outlined, the main directions for improving the efficiency of the motivational mechanism are proposed.

**Keywords:** education, incentives, motivation, motivational mechanism, higher education institutions, motivators, material and non-material motivation, transformation of education.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах суспільства основна увага мотиваційної діяльності спрямована на активізацію та використання





академічного персоналу та активізацію їх креативного потенціалу у сфері вищої освіти. Особливість освітньої діяльності, тривалість освітніх послуг в часі та їх соціальний характер зумовлюють відповідні особливості мотивації. Існують різні способи та методи мотивації, за допомогою яких можна сформувавши дієвий механізм управління діяльністю працівників у закладах вищої освіти, що спрямований на ефективне впровадження новітніх тенденцій науково-освітнього процесу та менеджменту персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика управління мотивацією працівників закладів вищої освіти на теоретичному і практичному аспектах ґрунтовно досліджується в науковій вітчизняній та зарубіжній літературі такими дослідниками, як А. Маслоу, Ф. Герцберг., Д. Богині, М. Генкша, А. Колот, М. Мартиненко, С. Бандура та ін. Дослідженню сучасних форм і методів матеріальної та нематеріальної мотивації праці науково-педагогічного потенціалу працівників сфери вищої освіти, пошуку дієвих важелів стимулювання персоналу присвячено наукові доробки О. Амоша, А. Азарова, С. Грiневська, Л. Федулова О., О. Ковальчук, Г. Іванченка та ін. Механізм мотиваційного процесу та сучасні форми і методи матеріальної та нематеріальної мотивації трудової діяльності працівників у закладах вищої освіти аналізують Г. Мухіна, А. Шостаковська, Т. Левченко. Проте розглянуті праці вчених вказують на нагальну потребу в перегляді форм і методів роботи та потребують уваги щодо рівня заробітної плати науково-педагогічних працівників і пошуку шляхів стимулювання.

**Метою статті** є узагальнення та розробка теоретичних підходів щодо механізму мотивації та стимулювання праці, розвитку сучасних форм і методів мотивації працівників сфери вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови трансформації системи вищої освіти в Україні постійно вимагають впровадження нових, сучасних методів мотивації за допомогою яких можна сформувавши дієвий механізм мотивації та стимулювання праці його працівників.

Розвиток інформаційних технологій, кардинальні зміни в сфері зайнятості та суспільного життя потребують ефективних заходів стимулювання економічного розвитку та підвищення сучасних вимог до професійної кваліфікації працівників сфери вищої освіти. Мотивація професійної діяльності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти з позицій менеджменту розуміється як динамічний та безперервний процес, що забезпечує становлення та професійні трансформації викладача як фахівця високого рівня. [3]. Відповідно, основним фактором оновлення змісту мотивації персоналу закладів вищої освіти виступають новітні тенденції розвитку соціальної економіки, науково-технічного прогресу, цифрові трансформації і технології, що відповідають вимогам й викликам часу.

Крім того, мотивація персоналу закладів вищої освіти мінлива залежно від таких факторів, як умови праці, матеріальне задоволення, життєві обста-





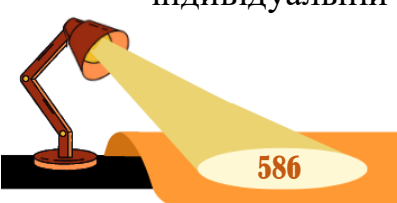
вини тощо. Процес управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти зумовлює важливість створення та реалізації необхідності постійного професійного зростання особистості, розвитку матеріальних та нематеріальних мотиваторів, що пов'язано із розвитком соціальної сфери та соціальної економіки. Важливість такого підходу характеризує необхідний рівень формування професійно-ціннісних орієнтацій, професійно-кар'єрного самовизначення особистості, професійної самореалізації особистісних якостей професорсько-викладатського складу та інших категорій персоналу закладів вищої освіти.

Виходячи з розуміння управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти як гармонійного поєднання внутрішньо-особистісного та колективно-педагогічного процесів, на підставі розглянутих наукових поглядів на вирішення досліджуваної проблеми, можна дійти висновку, що забезпечити побудову ефективної системи мотивації можна лише при розробці та використанні в умовах професійного розвитку персоналу закладів вищої освіти спеціального педагогічного систематизованого процесу. Поділяючи думку вчених про те, що методологічні підходи до побудови системи мотивації персоналу мають внутрішній діалектичний зв'язок і єдність, беручи до уваги відсутність універсального підходу, а також враховуючи властивість складності та багатоаспектності будь-яких педагогічних явищ, виникає необхідність залучення комплексу методологічних підходів, що дозволяють розглянути формування систематизованого процесу побудови механізму враховуючи різні точки зору. [1, 6].

З огляду на те, які саме потреби, мотиви та стимули підштовхують науково-педагогічного працівника до дій, необхідно сформулювати дієвий механізм управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, що є сукупністю способів впливу на працівників сфери вищої освіти для досягнення поставлених керівництвом цілей; визначити ключові завдання, пов'язані з відмінностями особистості трудової діяльності, що включають:

- забезпечення вищого навчального закладу високо-кваліфікованими працівниками;
- підвищення результативності та якості роботи;
- підвищення можливості самореалізації та розвитку професійної кар'єри працівників;
- підвищення рівня конкурентоспроможності установи на ринку освітніх послуг
- підвищення можливості самореалізації та розвитку професійної кар'єри працівників

Мотиваційна структура у сфері вищої освіти включає системне поєднання форм і методів мотивації, провідні мотиви поведінки, засновані на індивідуальній ієрархії потреб, власній шкалі цінностей, соціально-економіч-





ному досвіду. Методи мотивації – це методи здійснення управлінського впливу на трудовий колектив для досягнення цілей діяльності установи. [1]. Кожен окремий вид мотивації може застосовуватися на будь-якій стадії трудової діяльності працівників закладів вищої освіти із застосуванням відповідних мотиваторів (Рис. 1), що можуть значно варіюватися залежно від категорій персоналу, від впливу на окремі категорії персоналу до яких вони застосовуються. Для застосування мотиваторів необхідно враховувати типи мотивації співробітників, так на деякі категорії персоналу краще впливають одні способи, на інші категорії – інші способи.

Дослідження існуючих підходів до моделювання систем мотивації праці у закладах вищої освіти показали, що в наукових працях існують ті сучасні методи, які успішно застосовуються на практиці і умовно діляться на 3 групи.

Самотивація - методи мотивації, які засновані на особистих інтересах, бажаннях, прагненнях, рішучості, цілях та сталості поставлених цілей, усвідомлення і прийняття особистістю цих цілей, або при досягненні певної мети. Даний метод вважається успішно діючими, якщо при зовнішньому тиску або перешкодах людина не зупиняється і діє відповідно до поставленої мети навіть в тому випадку, якщо в її житті виникає відповідальна або дуже складна ситуація.

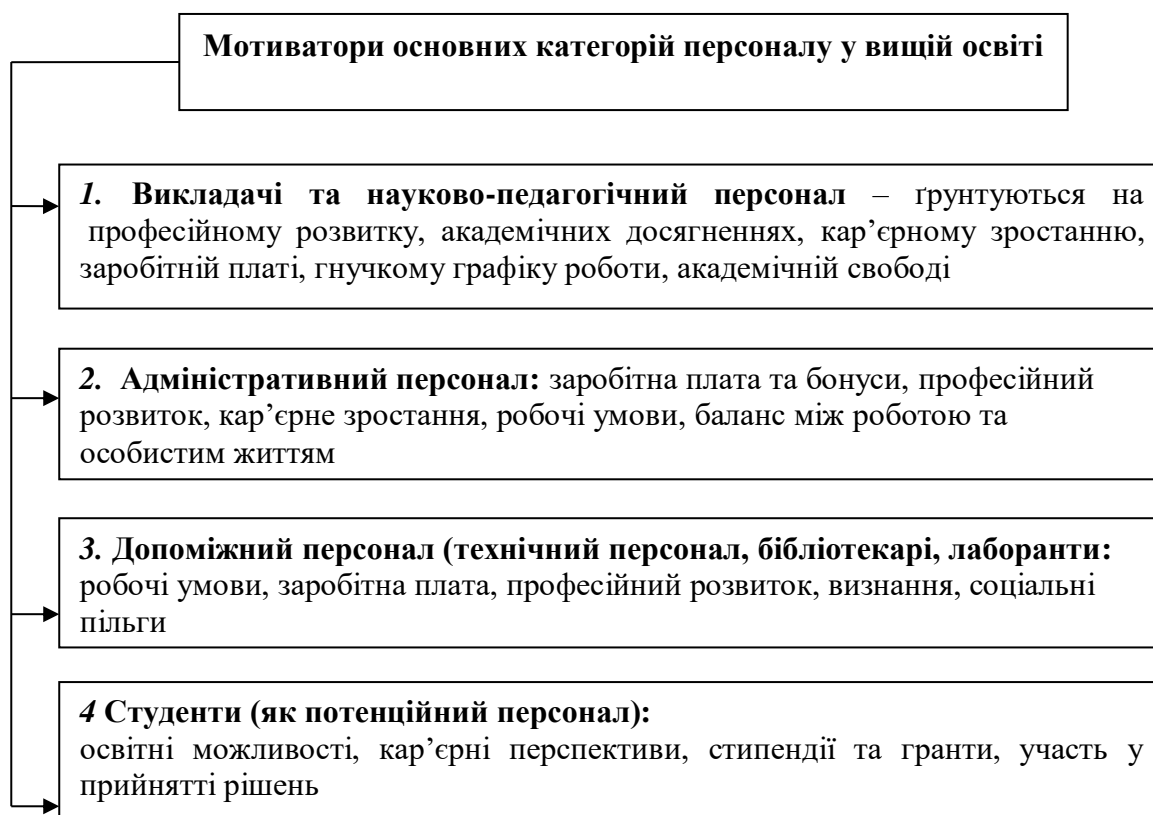
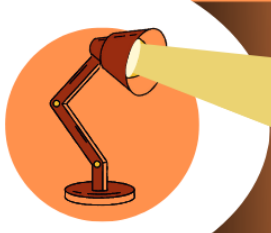


Рис. 1 Основні категорії персоналу у вищій освіті та відповідні мотиватори



Соціальна мотивація персоналу передбачає професійне, моральне та матеріальне стимулювання діяльності науково-педагогічного працівника, є основою управління персоналом для організації.

Остання група методів – мотивація до навчання (школа, університет). Мета механізму управління персоналом в закладах вищої освіти, за умов системного поєднання форм і методів мотивації, полягає у підвищенні трудової та інноваційної активності персоналу засобами соціально-економічної мотивації.

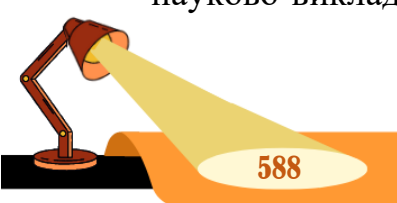
Форми мотивації складаються з груп факторів, які відрізняються за ресурсами забезпечення та проявом мотиваційної діяльності. Вони включають матеріальну, нематеріальну та змішану мотивацію. [4] У межах цих форм мотивації праці керівництво вищого навчального закладу проводить активну мотиваційну діяльність, що ефективно сприяє досягненню основних цілей розвитку закладу вищої освіти. Проте у сфері праці мотиваційна структура формується під впливом двох ключових груп факторів, які завжди впливають на психологію працівника і, відповідно, на його ефективність праці.

Внутрішні мотиваційні фактори, такі як потреба у професійному самовдосконаленні та пошуку новітніх напрямків у освітньому та науковому процесах, мають бути підтримані управлінській політиці закладу вищої освіти. Невід'ємна частина внутрішньої мотивації полягає в тому, що працівники усвідомлюють свою відповідальність за свою роботу, вміють оцінювати свої можливості та шляхи їх розвитку. Орієнтація на саморозвиток сприяє вдосконаленню наукових, комунікаційних, викладацьких та інших компетенцій

Управління мотивацією науково-педагогічних працівників повинно сприяти забезпеченню справедливої оплати праці, яка б заохочувала до вдосконалення роботи; створення рівних умов професійного розвитку та кар'єрного зростання, неприпустимість дискримінації.

Використання матеріальних та нематеріальних форм мотивації сприяє зацікавленості працівників у створенні новітніх якісних досліджень, створенні відповідної соціальної інфраструктури та пакету соціальних гарантій; забезпеченні гідного робочого середовища, що охоплює умови та режим праці; сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, що створює відчуття безпеки, визнання та поваги. [7]

Оплата праці як один з матеріальних засобів мотивації є ефективною, якщо вона виконує не лише відтворювальну, але й стимулюючу функцію. Тому для заохочення висококваліфікованих працівників до багаторічної роботи в навчальному закладі необхідно забезпечити їм конкурентоспроможну заробітну плату. Матеріальні винагороди за високі досягнення в роботі повинні перевищувати розмір компенсації витрат на освітню та наукову діяльність, щоб стимулювати працівників до подальшої реалізації їхнього науково-викладацького потенціалу. Нематеріальне стимулювання в організа-





ціях та установах, насамперед, спрямоване на задоволення мотиву підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [6, с. 53].

До формування мотиваційного механізму в цілому входять такі аспекти, як розробка основних принципів мотивації, вибір показників системи, формування схеми співвідношення постійної та преміальної частин оплати, різних бонусів та варіантів заохочень. Значну роль відіграє особистісне визнання, працівники, які особливо відзначилися, згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву організації, представляються йому, отримують право підписувати документи, у розробленні яких вони брали участь, персонально вітаються адміністрацією у зв'язку зі святами та сімейними датами [9, с. 160-161]

При оцінці результатів і моніторингу організація робить висновки про зміни в продуктивності та ефективності праці, про те, наскільки точно вибрані показники дають уявлення про результати діяльності співробітників, чи враховуються зовнішні чинники. Особливо важливим елементом даного етапу є зворотний зв'язок, за допомогою якого вносяться зміни і корективи в систему мотивації. Ключовими чинниками активізації освітньої діяльності є: організаційно-технологічні, економічні, соціально-психологічні чинники та мотиваційно-ціннісні установки учасників освітнього процесу (у першу чергу – викладачів та студентів).

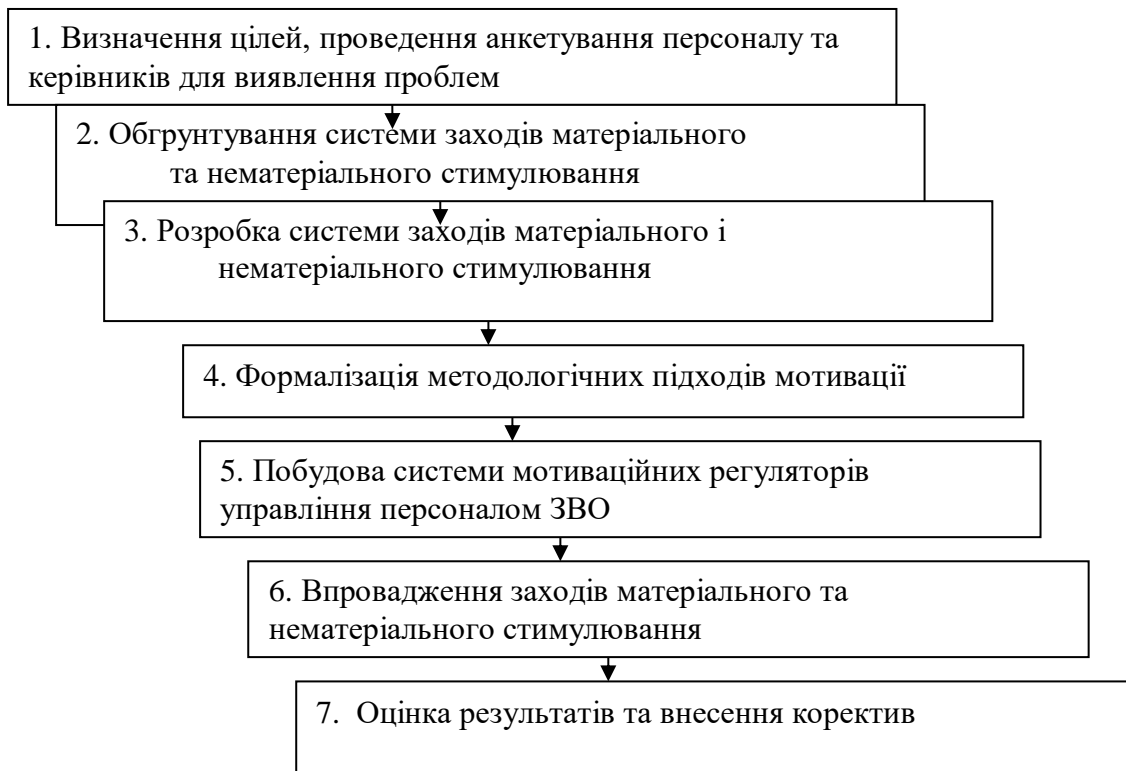
Процес впровадження механізму мотивації в організацію є одним з найскладніших, оскільки даний етап може призвести до абсолютно протилежного результату – демотивації співробітників. Основними проблемами, з якими стикаються на етапі впровадження є:

- неточність формулювань, як наслідок нерозуміння цілей;
- недосконалість мотиваційного механізму внаслідок розробки неправильної, або недостатньо продуманої системи мотивів;
- невірний вибір ключових показників;
- не опрацьованість процесу реалізації системи;
- орієнтація на короткостроковий ефект, відсутність довгострокового розвитку;
- погана інформаційна база розрахунку показників;
- складність з визначенням досягнення цілей (в який момент виплачувати премії);
- відсутність врахування можливості відхилення показників через зовнішні умови, що не залежать від результатів діяльності працівника та інші.





Зважаючи на існування різних видів потреб персоналу та базуючись на матеріалах проведеного нами дослідження, аналізі та досвіду діяльності закладів освіти щодо управління мотиваційною діяльністю, дозволили схарактеризувати механізм управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти й визначити такі його етапи. (Рис.2)

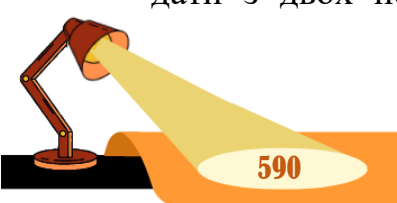


**Рис. 2** Етапи впровадження механізм управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти

Розробка дієвого механізму управління мотивації персоналу закладів вищої освіти має враховувати потреби безпеки працівників сфери вищої освіти, що реалізується шляхом підписання контрактів, надання керівництвом закладів вищої освіти соціальних гарантій працівникам, встановлених законодавством.

Потреба у приналежності забезпечується через функціонування корпоративної культури, регулярне проведення зборів трудового колективу, засідань, опитувань. Для впровадження у практичну площину потреби у визнанні має бути запроваджений механізм розподілу відповідальності за певні напрямки роботи та проекти, курування якими делегується працівникам, які проявили ініціативу. Потреба самовираження може бути реалізована шляхом надання умов для впровадження інноваційних ідей в освітній та науковий процес. [1].

Мотиваційний механізм активізації освітньої діяльності можна розглядати з двох позицій: суб'єкто-орієнтованого підходу, як взаємопов'язану





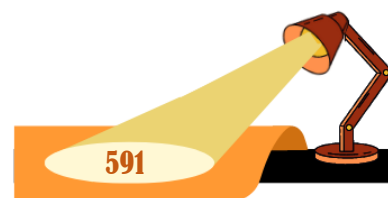
сукупність таких складових: заклад освіти, держава, суспільство, та функціонального – як сукупність методів, способів та важелів управління освітньою діяльністю. Функціональна структура механізму включає економічну, трудову і соціальну складові мотивації, на які безпосередньо впливають стратегічні цілі та завдання.

**Висновки.** Одним з важливих напрямків підвищення ефективності механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти є посилення мотивації праці. Саме мотивація праці і професійно-кваліфікаційний рівень працівників забезпечують дієвість управління науково-педагогічними кадрами. Сукупність запропонованих елементів мотиваційного механізму дозволила встановити напрямки вдосконалення роботи в області формування мотивації якісної та ефективної роботи та професійного розвитку персоналу закладів вищої освіти, що виступає базисом підвищення престижу ЗВО.

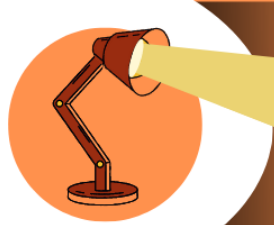
Таким чином, мотиваційний механізм активізації освітньої діяльності, з одного боку, повинен забезпечувати зовнішні зв'язки закладу освіти, з іншого – під впливом активізуючих чинників він має бути спрямований на розвиток соціально-психологічних відносин усередині закладу освіти: на раціональне й ефективне використання інтелектуальних і трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці, створення та освоєння нових видів освітніх послуг, які генеруються людиною та зовнішнім оточенням.

#### *Література:*

1. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
2. Скиба Ю. Стимулюючі чинники наукової діяльності професорсько-викладацького складу університету. Актуальні питання підготовки майбутнього вчителя хімії: теорія і практика: збірник наукових праць. Вип. 2. Вінниця : ТОВ«Нілан-ЛТД», 2016. С.109-113.
3. Грінко І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)
4. Шостаковська А. В., Мухіна Г. В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 1(106). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1\\_2019/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1_2019/19.pdf) (дата звернення: 20.11.2020)
5. Моренко О. М. Особливості готовності викладачів закладів вищої освіти до професійного самовдосконалення. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи : зб. наук. праць. 2019. Вип. 68. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.31392/2311-5491/2019-68.30>
6. Жужукіна Н. І. Мотивація і стимулювання в умовах креативного менеджменту. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2017. Т. 23, № 4. С. 68-73.
7. Паска І., Василенко О. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути : матеріали XXIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ, 2022. С. 37-42.
8. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.
9. Білецька К.В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Л. Українки, 2012. 228 с.

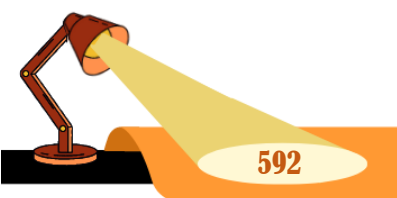






**References:**

1. Nosan', N., Korshukov, R. (2021). Upravlinnja motivacieju personalu na pidpriemstvi [Management of personnel motivation at the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and society*, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> [in Ukrainian].
2. Skiba, Ju. (2016). Stimuljujuchi chinniki naukovoї dijal'nosti profesors'ko-vikladac'kogo skladu universitetu [Stimulating factors of scientific activity of university professors and teachers]. *Aktual'ni pitannja pidgotovki majbutn'ogo vchitelja himii: teorija i praktika - Current issues of training the future teacher of chemistry: theory and practice*, 2, 109-113 [in Ukrainian].
3. Grin'ko, I. *Vdoskonalennja material'noi motivacii praci v sistemi upravlinnja promislovimi pidpriemstvami [Improvement of the material motivation of work in the management system of industrial enterprises]*. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf) [in Ukrainian].
4. Shostakovs'ka, A. V., Muhina, G. V. (2019). Upravlinnja motivacieju naukovopedagogichnih pracivnikov vishhiv zakladiv osviti [Management of motivation of scientific and pedagogical workers of higher education institutions]. *Derzhava ta regioni. Serija: Ekonomika ta pidpriemnictvo - State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 1(106). Retrieved from [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1\\_2019/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1_2019/19.pdf) [in Ukrainian].
5. Morenko, O. M. (2019). Osoblivosti gotovnosti vikladachiv zakladiv vishhoї osviti do profesijnogo samovdoskonalennja [Peculiarities of readiness of teachers of higher education institutions for professional self-improvement]. *Naukovij chasopis Nacional'nogo pedagogichnogo universitetu imeni M. P. Dragomanova. Serija 5 : Pedagogichni nauki : realii ta perspektivi - Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Dragomanov. Series 5: Pedagogical sciences: realities and prospects*, 68, 138–143. DOI: <https://doi.org/10.31392/2311-5491/2019-68.30> [in Ukrainian].
6. Zhuzhukina, N. I. (2017). Motivacija i stimuljuvannja v umovah kreativnogo menedzhmentu [Motivation and stimulation in conditions of creative management]. *Naukovi praci Nacional'nogo universitetu harchovih tehnologij - Scientific works of the National University of Food Technologies*, 23, 4, 68-73 [in Ukrainian].
7. Paska, I., Vasilenko, O. (2022). Analiz osnovnih chinnikov motivacii v upravlinni zakladom vishhoї osviti [Analysis of the main factors of motivation in the management of a higher education institution]. Proceedings from XXIV Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia « Suchasni vikliki i aktual'ni problemi nauki, osviti ta virobnictva: mizhgaluzevi disputi » – *The XXIV International Scientific and Practical Conference « Modern challenges and actual problems of science, education and production: interdisciplinary debates »*. (pp. 37-42). Kiïv [in Ukrainian].
8. Azarova, A.O., Koval'chuk, O.A. (2010). Doslidzhennja mnozhini chinnikov nematerial'noi motivacii na pidpriemstvi [Study of the set of factors of intangible motivation at the enterprise]. *Ekonomichnij prostir - Economic space*, 5, 53-58 [in Ukrainian].
9. Bilec'ka, K.V. (2012). *Osnovi menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Luc'k : Volins'kij nacional'nij universitet imeni L. Ukraïnki [in Ukrainian].





УДК 328.1+35.07:342](477)"1996/2024"

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-593-603](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-593-603)

**Крейденко Володимир Вікторович** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (097) 123-85-32, [https:// orcid.org/0000-0003-2300-7857](https://orcid.org/0000-0003-2300-7857)

## АНАЛІЗ РОЛІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (1996-2024)

**Анотація.** В Україні за останні три десятиліття відбулися значні зміни в системі публічного управління, що відображають складний процес її конституційного розвитку. Верховна Рада України, як ключовий елемент парламентської системи, відіграє важливу роль у формуванні політичного ландшафту держави. У статті досліджується вплив Верховної Ради України на функціонування публічного управління в Україні в період з 1996 по 2024 роки, особливо в умовах змішаної форми державного правління.

Верховна Рада України, як основний законодавчий орган країни, відіграє критичну роль у формуванні та реалізації державної політики, забезпечуючи баланс між різними гілками влади. Дослідження функцій і повноважень парламенту дозволяє оцінити його вплив на ефективність державного управління, а також виявити проблеми та недоліки в його діяльності.

У період після проголошення незалежності Україна пройшла складний шлях становлення парламентської системи, яка була під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що вимагали адаптації існуючих інститутів до нових умов. Ухвалення Конституції України 28 червня 1996 році стало важливим етапом, що визначив структуру влади і функції Верховної Ради України. Проте в подальшому періоді політичної нестабільності, кризи довіри до державних інститутів та боротьби за владу призвели до ускладнення взаємодії між парламентом, президентом та урядом.

В умовах сучасних викликів, зокрема військової агресії росії проти України, роль Верховної Ради України стає ще більш актуальною. Парламент не лише відповідає за законодавче забезпечення воєнного стану, а й за контроль за діями виконавчої влади, що є критично важливим для забезпечення громадської підзвітності. Також важливо врахувати, що парламентська діяльність у ці роки потребує нових підходів до взаємодії з громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

В умовах швидких змін, зокрема у сфері глобалізації, інформаційних технологій та соціальних рухів, Верховна Рада України враховуючи





історичний досвід має адаптуватися до нових реалій, щоб залишатися ефективним інструментом представництва та законодавчого регулювання.

Зважаючи на роль Верховної Ради як основного законодавчого органу, важливо вивчити досвід роботи парламенту за різних політичних режимів та умов, що може дати цінні уроки для формування стратегій розвитку українського парламенту в майбутньому.

Крім того, у світлі останніх подій у країні, важливо звернути увагу на те, як Верховна Рада України може стати каталізатором позитивних змін, сприяючи формуванню демократичних принципів, захисту прав людини та соціальної справедливості. Отже, результати даного дослідження можуть стати основою для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення законодавчої діяльності, підвищення ефективності державного управління та зміцнення демократичних інститутів в Україні.

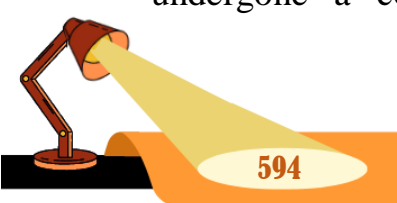
**Ключові слова:** Верховна Рада України, публічне управління, конституційний розвиток, парламентська система, політичний ландшафт, державна політика, ефективність управління.

**Kreidenko Volodymyr Viktorovych** Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, tel.: (097) 123-85-32, <https://orcid.org/0000-0003-2300-7857>

## **ANALYSIS OF THE ROLE OF THE VERKHOVNA RADA OF UKRAINE IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION (1990-2024)**

**Abstract.** Over the past three decades, significant changes have taken place in Ukraine's public administration system, reflecting the complex process of its constitutional development. The Verkhovna Rada of Ukraine, as a key element of the parliamentary system, plays an important role in shaping the political landscape of the state. This article examines the impact of the Verkhovna Rada on the functioning of public administration in Ukraine from 1996 to 2024, especially in the context of a mixed form of state governance. The Verkhovna Rada of Ukraine, as the country's main legislative body, plays a critical role in formulating and implementing state policy, ensuring a balance between different branches of power. Researching the functions and powers of the parliament allows for an assessment of its influence on the effectiveness of public administration, as well as the identification of problems and shortcomings in its activities.

In the period following the declaration of independence, Ukraine has undergone a complex journey towards establishing a parliamentary system





influenced by external and internal factors, which required the adaptation of existing institutions to new conditions. The adoption of the Constitution of Ukraine in 1996 was an important milestone that defined the structure of power and the functions of the Verkhovna Rada of Ukraine. However, subsequent periods of political instability, crises of trust in state institutions, and struggles for power complicated the interaction between parliament, the president, and the government.

In the face of contemporary challenges, particularly the military aggression of Russia against Ukraine, the role of the Verkhovna Rada of Ukraine becomes even more relevant. The parliament is responsible not only for the legislative provision of martial law but also for overseeing the actions of the executive branch, which is critical for ensuring public accountability. It is also important to note that parliamentary activity during these years requires new approaches to interacting with civil society and international partners.

In the context of rapid changes, particularly in the areas of globalization, information technologies, and social movements, the Verkhovna Rada of Ukraine, taking into account historical experience, must adapt to new realities to remain an effective tool for representation and legislative regulation.

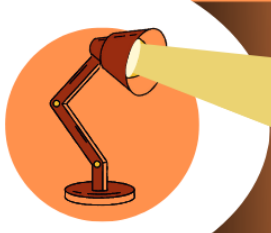
Considering the role of the Verkhovna Rada as the main legislative body, it is important to study the parliament's operational experience under various political regimes and conditions, which may provide valuable lessons for formulating development strategies for the Ukrainian parliament in the future.

Furthermore, in light of recent events in the country, it is crucial to pay attention to how the Verkhovna Rada of Ukraine can become a catalyst for positive change, contributing to the formation of democratic principles, the protection of human rights, and social justice. Thus, the results of this research may serve as a basis for formulating recommendations for improving legislative activities, enhancing the effectiveness of public administration, and strengthening democratic institutions in Ukraine.

**Keywords:** peculiarities of activity, Verkhovna Rada of Ukraine, form of government, presidential-parliamentary form of government, Constitution of Ukraine, law-making.

**Постановка проблеми.** Періоди з 1996 по 2024 роки стали ключовими в історії українського державотворення, коли Верховна Рада України, як основний законодавчий орган, зазнала значних трансформацій у своїй ролі в системі публічного управління. Цей час охоплює не лише етапи ухвалення Конституції України, але й періоди політичної нестабільності, криз довіри до державних інститутів та викликів зовнішньої агресії. Зміни у функціонуванні Верховної Ради України, її взаємодія з виконавчою гілкою влади та вплив на ефективність управлінських процесів є визначальними для розуміння сучасного стану публічного управління в Україні.





У цьому контексті важливо проаналізувати, як парламентська діяльність впливала на формування та реалізацію державної політики, а також як вона могла б адаптуватися до нових викликів, зокрема в умовах військової агресії росії. Вивчення специфіки роботи Верховної Ради та її впливу на публічне управління допоможе виявити проблеми, які заважають ефективній діяльності парламенту, а також визначити можливості для покращення законодавчої роботи.

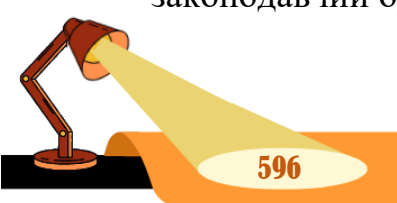
Оцінка ролі Верховної Ради в умовах змішаної системи державного правління в Україні та її здатності до взаємодії з громадянським суспільством, міжнародними партнерами та іншими інститутами влади набуває особливої актуальності в світлі сучасних інтеграційних процесів і потреби в зміцненні демократичних засад

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження ролі Верховної Ради України в системі публічного управління в період з 1996 по 2024 роки демонструє широкий спектр підходів до вивчення функціонування парламенту, його взаємодії з іншими гілками влади та впливу на державну політику. Останні наукові роботи, зокрема праці таких вітчизняних дослідників, як О. Копиленко, Ю. Шемшученко, А. Георгійця, В. Шаповал та інші, висвітлюють важливість Верховної Ради України як ключового елемента демократичного управління в умовах змішаної системи державного управління. Зокрема, ці вчені акцентують увагу на специфіці законодавчого процесу та контролю за діяльністю виконавчої влади, що особливо актуально в умовах військової агресії та політичної нестабільності. Науковці підкреслюють необхідність аналізу впливу Верховної Ради України на реалізацію державної політики в контексті постійних змін у законодавчій практиці, які відбуваються внаслідок соціально-політичних викликів.

Однак, попри численні дослідження, існує брак комплексного аналізу, що б узагальнював результати діяльності Верховної Ради України та їхній вплив на ефективність публічного управління. На сьогоднішній день не розроблено достатньо концептуальних основ для визначення оптимальної моделі взаємодії між парламентом, президентом та урядом, що могло б послужити основою для вдосконалення системи державного управління. Це підкреслює потребу в нових дослідженнях, які б враховували як історичний досвід, так і сучасні виклики, щоб забезпечити більш ефективний механізм управління в Україні.

**Мета статті** – провести комплексний аналіз ролі Верховної Ради України в системі публічного управління, оцінки її впливу на формування та реалізацію державної політики, а також виявлення проблем і викликів, з якими зіштовхнулася Верховна Рада України в умовах змішаної форми державного правління в період з 1996 по 2024 роки.

**Виклад основного матеріалу.** Верховна Рада України, як основний законодавчий орган країни, відіграє вирішальну роль у формуванні державної





політики та забезпеченні стабільності в суспільстві. Протягом свого існування вона зазнала значних змін, що відображають еволюцію політичної системи України та виклики, з якими зіткнулася країна в різні історичні періоди. Дане дослідження спрямована на аналіз історичного контексту формування Верховної Ради України, зокрема в умовах президентсько-парламентської системи, а також її трансформації в часи політичних криз і під час сучасних загроз до парламентсько-президентської форми державного правління. Розглянуто три ключові етапи: період впливу парламенту на публічну політику в умовах змішаної президентсько-парламентської форми державного правління (1996-2006, 2010-2014), етапи трансформації парламенту в умовах політичних криз (2005-2010), а також діяльність Верховної Ради під час військової агресії Російської Федерації та її вплив на публічне управління (2014-2024). Це дозволить зрозуміти, як зміни у політичному та державно-управлінському контексті вплинули на функціонування парламенту та його роль у системі публічного управління в Україні.

Верховна Рада України була сформована як єдиний законодавчий орган України в рамках Конституції України ухваленої 28 червня 1996 року. Цей документ закріпив парламент як основний законодавчий орган, а також визначив принципи його взаємодії з іншими гілками влади. У період з 1996 по 2006 роки Верховна Рада України функціонувала в умовах змішаної президентсько-парламентської форми державного правління, де взаємини між парламентом і президентом, а також з виконавчою владою, стали основою для розвитку державного управління [1].

У цей період Верховна Рада України активно займалася ухваленням законодавчих актів, які регулювали ключові сфери життя суспільства, зокрема економічні, соціальні та правові аспекти. У парламенті відбувалися постійні політичні торги, що відображало складну політичну ситуацію, коли різні політичні сили намагалися отримати контроль над законодавчими процесами. Формування коаліцій та опозицій у парламенті стало важливим елементом політичної гри, що визначало ефективність прийняття законів і реалізації державної політики.

В умовах змішаної президентсько-парламентської форми державного правління, повноваження Президента України та Верховної Ради України часто перетиналися. Президент України мав право вето на законодавчі акти, а також можливість розпустити парламент, що створювало напруження в їхніх відносинах. Часто виникали ситуації, коли парламент ухвалював закони, що суперечили інтересам президента, що призводило до конфліктів і політичної нестабільності.

Політична система в Україні в період 1996-2006 роках характеризувалася наявністю численних політичних партій, що ускладнювало формування стабільних коаліцій у Верховній Раді України. Це призводило до частих





політичних криз, у яких президент і парламент не могли знайти спільну мову, що, у свою чергу, гальмувало ухвалення важливих законів.

Президент України часто намагався обмежити роль Верховної Ради України, використовуючи механізми адміністративного впливу, що викликало обурення з боку депутатів. У цьому контексті існувала загроза, що парламент може стати формальним інститутом, а реальна влада зосередиться в руках президента.

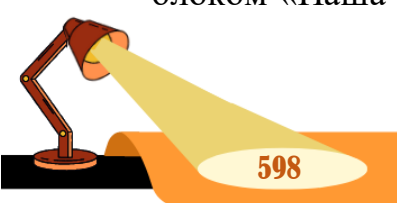
Важливо зазначити, що «Помаранчева революція» в Україні стала важливою подією в історії країни, що відбулася в 2004 році на фоні політичної нестабільності, соціально-економічних труднощів та корупції, які характерні для періоду після здобуття незалежності в 1991 році. Вибори президента, що проходили в жовтні та листопаді 2004 року, стали каталізатором протестів. Основними кандидатами на пост Президента України були Віктор Янукович, який отримував підтримку тодішнього президента Леоніда Кучми, та Віктор Ющенко, лідер опозиції, що обіцяв реформи та євроінтеграцію. Під час виборчої кампанії було зафіксовано численні порушення, маніпуляції з виборчими бюлетенями та тиск на виборців.

Після другого туру виборів 21 листопада, в якому В. Януковичу оголосили перемогу, В. Ющенко та його прихильники заявили про фальсифікацію результатів, що викликало масові акції протесту. «Помаранчева революція» розпочалася в листопаді 2004 року та стала масовим соціальним рухом на захист демократичних прав і свобод. Протестувальники зібралися на «Майдані Незалежності» в Києві, вимагаючи чесних виборів, а також залучаючи широкі верстви населення, включаючи студентів і активістів громадянського суспільства. Акції протесту супроводжувалися страйками та блокадою адміністративних будівель, що змусило владу поступитися і призначити нові вибори.

8 грудня 2004 року Верховна Рада України проголосувала за «великий пакет» внесення змін до Конституції, спрямованих на перетворення політичної системи України з президентсько-парламентської до парламентсько-президентської [2] що набула чинності 1 січня 2006 року.

У січні 2005 року відбулися повторні президентські вибори, на яких Віктор Ющенко здобув перемогу, що стало символом перемоги демократії. Після революції були запроваджені численні реформи, спрямовані на боротьбу з корупцією, підвищення прозорості влади та забезпечення свободи слова. Однак реформи стикалися з опором з боку старої еліти і не завжди мали позитивний ефект.

Період 2006-2010 років в Україні характеризується функціонуванням змішаної парламентсько-президентської форми правління, що суттєво вплинуло на політичну ситуацію в країні та роль Верховної Ради України у системі публічного управління. Після виборів 2006 року сформувалася коаліція між блоком «Наша Україна – Народна Самооборона», «Соціалістичною партією»





та партією «Блок Юлії Тимошенко». Це призвело до політичної нестабільності, оскільки коаліція зазнавала напруження через різні політичні погляди учасників та конфлікти між президентом Віктором Ющенком і прем'єр-міністром Юлією Тимошенко.

Верховна Рада України ухвалила ряд законодавчих актів, які стосувалися реформ у сфері економіки, соціальної політики та адміністративного управління. Проте, попри прийняття важливих рішень, часто спостерігалася затримка в реалізації законів через політичні розбіжності. За змішаної системи влади відзначалася значна конкуренція між президентом і парламентом. Верховна Рада стала платформою для політичних баталій, що часто призводило до блокування важливих рішень і зменшення ефективності публічного управління. Депутати активно обговорювали питання реформ, але їх реалізація часто натрапляла на труднощі через політичну боротьбу.

Як результат в Україні відбулися дострокові вибори до Верховної Ради України у 2007 році, що стали наслідком політичної кризи, спричиненої протистоянням між президентом Віктором Ющенком і прем'єр-міністром Віктором Януковичем. Основні причини конфлікту полягали у розбіжностях щодо розподілу повноважень між гілками влади, особливо після конституційної реформи 2004 року, яка змінила систему правління з президентсько-парламентської на парламентсько-президентську. Ця реформа, проведена в межах «Помаранчевої революції», надала більше владних функцій парламенту, проте також створила правову двозначність і нерозуміння щодо компетенції Верховної Ради України та виконавчої влади, що стало джерелом конфліктів. Президент України В. Ющенко та прем'єр-міністром України В. Янукович представляли різні політичні табори з протилежними програмами розвитку країни: прозахідний курс В. Ющенка та проросійську орієнтацію В. Януковича. Конфлікт між президентським і парламентським таборами посилювався через боротьбу за контроль над виконавчою владою. У 2007 році частина депутатів, зокрема з фракції «Наша Україна» і БЮТ, намагалися перейти до коаліції Януковича, що надало б «Партії регіонів» контроль над більшістю в парламенті. Президент розцінив це як неконституційну спробу перерозподілу влади і видав указ про розпуск парламенту. Невизначеність правових рамок, спричинена конституційними змінами та правовими колізіями, також призвела до численних суперечок між органами влади.

Результати виборів привели до зміни балансу сил у парламенті, де демократичні сили, зокрема «Наша Україна» і «БЮТ», здобули більшість, що дозволило сформуванню коаліції, яка підтримувала євроінтеграційний курс України. Однак політичне протистояння між президентом, прем'єр-міністром і Верховною Радою не припинилося після виборів, а напруга зберігалася через відсутність чітко визначених меж повноважень та розбіжності в ідеологічних програмах основних партій. Попри формування нової коаліції, різні політичні





сили мали суперечливі інтереси, що призводило до частого блокування парламентської діяльності та затримки у прийнятті важливих рішень, зокрема бюджетних. Дострокові вибори дозволили опозиційним силам, насамперед «Партії регіонів», зберегти вплив у Верховній Раді України та залишити питання єдності країни відкритим, сприяючи подальшій політичній поляризації. Політична криза підкреслила потребу у правовій стабільності та ефективнішій конституційній реформі, що згодом вплинуло на конституційний процес і спроби вдосконалення системи розподілу влади.

Таким чином, дострокові вибори 2007 року стали вирішальними у політичному житті України. Вони підкреслили важливість конституційних змін для стабільного управління країною, проте також показали складність узгодження інтересів різних політичних сил, що стало одним із ключових викликів української демократії.

У період 2006-2010 років Верховна Рада України виконувала ключову роль у формуванні державної політики, зокрема в області бюджету, соціальних програм і зовнішньої політики. Верховна Рада України активно контролювала діяльність виконавчої влади, проводячи слухання, запити та заслуховуючи звіти уряду. Крім того, Верховна Рада України підтримувала ініціативи щодо децентралізації влади, що сприяло підвищенню ефективності публічного управління на місцях.

Однак цей період відзначався економічними труднощами, зокрема глобальною фінансовою кризою 2008 року, що вимагало від Верховної Ради України швидких рішень для підтримки економіки та соціальної стабільності. Складна політична ситуація в країні заважала ефективній реакції на ці виклики, що призводило до втрати довіри громадськості до політичних інститутів. Таким чином, період 2006-2010 років виявився часом значних політичних змін, коли Верховна Рада України, намагаючись знайти баланс між виконавчою і законодавчою владою, зіграла важливу роль у формуванні публічної політики та управлінських рішень, хоча політична конкуренція та нестабільність у внутрішньому управлінні часто ускладнювали ефективність роботи парламенту.

У 2010 році В. Янукович здобув перемогу на президентських виборах, отримавши підтримку населення на сході та півдні країни, але його обрання супроводжувалося протестами з боку опозиції, яка вбачала загрози для демократії. Новий уряд почав активно налагоджувати тісніші зв'язки з росією, що викликало політичні розбіжності всередині країни.

Період 2010-2014 років в Україні відзначався змішаною президентсько-парламентською формою державного правління, що стала важливою в контексті політичних подій, зокрема після рішення Конституційного Суду України та перемоги Віктора Януковича на президентських виборах. Одним із ключових моментів цього періоду стало рішення Конституційного Суду у вересні 2010 року, яке визнало неконституційним законодавче врегулювання 2004 року [3], що обмежувало повноваження президента та надавало



парламенту більшості можливості в управлінні державою. Це рішення фактично повернуло Україні змішану президентсько-парламентську форму державного правління, що суттєво посилює повноваження на той момент Президента України В. Януковича.

Верховна Рада України в цей період відігравала важливу роль у формуванні політики, але її функції та вплив суттєво змінилися. Після рішення Конституційного Суду парламент став ареною політичних битв, де точилися запеклі дискусії щодо реформ і контролю за виконавчою владою. Незважаючи на те, що Верховна Рада України формально залишалася важливим законодавчим органом, Президент України В. Янукович активно використовував свої повноваження для контролю над політичними процесами, що обмежувало можливості парламенту.

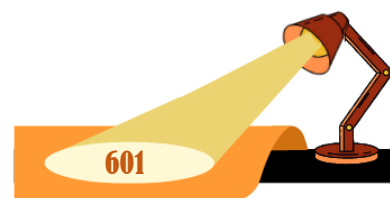
Багато рішень, ухвалених парламентом, піддавалися критиці з боку опозиції, яка вказувала на зменшення демократичних свобод і зосередження влади в руках президента. Протести, зокрема внаслідок ухвалення антидемократичних законів, стали частиною політичного ландшафту. Водночас Верховна Рада України повинна була реагувати на економічні проблеми, такі як падіння ВВП і зростання безробіття, але політична боротьба заважала ефективному ухваленню рішень у цих сферах.

Період також був відзначений високим рівнем корупції в державних інститутах, що ставило під сумнів легітимність парламентських рішень і підживлювало довіру громадськості до політичної системи.

Таким чином, період 2010-2014 років, став часом значних політичних змін і викликів, коли Верховна Рада України намагалася знайти своє місце в умовах посилення виконавчої влади, що врешті-решт призвело до наростання соціальної напруги і протестів у 2013 році та переросла у «Революцію Гідності», що розпочалася в листопаді 2013 року, коли влада ухвалила рішення призупинити підписання угоди про асоціацію з Європейським Союзом, що викликало масові протести в Києві та інших містах. Люди вимагали європейського курсу країни, боротьби з корупцією та покращення умов життя. Ситуація загострювалася, що призвело до зростання соціальної напруги і насильства, а також до втручання силових структур.

У лютому 2014 року, після загибелі протестувальників в центрі Києва, В. Янукович залишив свою посаду і втік з країни, що стало фінальним акордом політичної кризи.

Після падіння режиму В. Януковича 21 лютого 2014 року, з прийняттям Верховною Радою України закону про відновлення дії окремих положень Конституції, Україна перейшла від змішаної президентсько-парламентської до змішаної парламентсько-президентської форми правління [4]. Також Верховна Рада України проголосувала за відставку Президента України В. Януковича та сформувала новий уряд, в якому ключову роль відіграли представники опозиційних сил. В умовах військової агресії з боку росії та анексії Криму Верховна Рада стала основним органом, що ухвалював рішення щодо національної безпеки, оборони та зовнішньої політики.



У період 2014-2024 років Верховна Рада України відіграла центральну роль у формуванні нових політичних реалій і адаптації державних інститутів до викликів часу. Після «Революції Гідності» парламент став ініціатором і провідником численних реформ, спрямованих на модернізацію державного управління, децентралізацію, боротьбу з корупцією, розвиток демократії та наближення до європейських стандартів. Верховна Рада України ухвалювала закони, що регулювали соціально-економічні відносини, а також нормативні акти для підтримки реформ у різних сферах.

Під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну Верховна Рада України відіграла ключову роль у забезпеченні державного управління, підтримці національної безпеки та мобілізації ресурсів для захисту країни. З огляду на особливий режим воєнного стану, Верховна Рада України ухвалила низку нормативно-правових актів, спрямованих на захист суверенітету, безпеки та соціальної підтримки громадян. Зокрема, було ухвалено закони, що посилюють оборонні можливості України, фінансування збройних сил та активізації міжнародної підтримки. Уряду та військовим підрозділам було надано ширші повноваження, що дозволило оперативно реагувати на загрози.

Також, Верховна Рада України активізувала політику підтримки громадян в умовах воєнного часу, включаючи гуманітарну допомогу, захист прав внутрішньо переміщених осіб, створення умов для життєзабезпечення населення. Важливою була діяльність Верховної Ради України в контексті економічної політики, спрямованої на підтримку бізнесу, відновлення інфраструктури та стабілізацію фінансового сектору. Парламент України запровадив податкові й митні послаблення, спрямовані на зменшення економічного тиску на підприємства та сприяння відновленню економічної активності.

Важливим аспектом стало також ухвалення законодавства для боротьби з колабораціонізмом та посилення кримінальної відповідальності за злочини проти державної безпеки. Спільно з міжнародними партнерами Верховна Рада України працювала над залученням допомоги для відбудови та інтеграції України в європейський простір. У таких умовах парламент продемонстрував єдність і консолідацію сил, що дозволило забезпечити національну єдність та стійкість перед зовнішньою агресією.

**Висновки.** Аналіз періоду 1996-2024 років показав, що Верховна Рада України відіграла значну роль у процесі трансформації державного управління, долаючи численні політичні кризи, конфлікти з іншими гілками влади та зовнішні виклики. Хоча законодавчий орган залишався центром прийняття рішень, його вплив значною мірою залежав від політичної кон'юнктури та зміни моделей державного правління. Історичний досвід показує, що ефективне функціонування Верховної Ради України можливе лише за умови чіткого розподілу повноважень між гілками влади, стабільної законодавчої діяльності та дієвих механізмів контролю над виконавчою владою.



В сучасних умовах, коли Україна продовжує протистояти зовнішній агресії, Верховна Рада України має адаптувати свою діяльність, забезпечуючи швидке прийняття законів, необхідних для зміцнення обороноздатності країни та підтримки її євроінтеграційного курсу.

Проте, незважаючи на досягнення, залишається низка невирішених питань, пов'язаних з правовими колізіями, політичною стабільністю та прозорістю діяльності парламенту. Перспективи подальшого вдосконалення роботи Верховної Ради України передбачають необхідність створення більш чітких законодавчих рамок для регулювання взаємин між гілками влади, вдосконалення механізмів громадського контролю та посилення ролі парламенту в умовах інтеграційних процесів та сучасних викликів.

#### **Література:**

1. Конституційна реформа. Веб-сайт «The Reforms Guide». URL: <https://web.archive.org/web/20191216202128/http://reformsguide.org.ua/ua/analytics/constitutional-reform/> (дата звернення: 31.10.2024).

2. Конституційна реформа 2004 року: як змінювався основний закон країни. Веб-сайт «Українське радіо». URL: <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=94743> (дата звернення: 31.10.2024).

3. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 252 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України "Про внесення змін до Конституції України" від 8 грудня 2004 року № 2222-IV (справа про додержання процедури внесення змін до Конституції України) від 30.09.2010 № 20-рп/2010 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v020p710-10#Text> (дата звернення: 31.10.2024).

4. Про відновлення дії окремих положень Конституції України : Закон України від 21.02.2014 р. № 742-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/742-18#Text> (дата звернення: 31.10.2024).

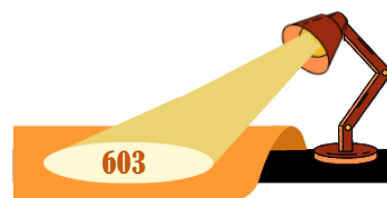
#### **References:**

1. Konstytutsiina reforma. Veb-sait «The Reforms Guide» [Constitutional reform. The Reforms Guide website]. *reformsguide.org.ua*. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20191216202128/http://reformsguide.org.ua/ua/analytics/constitutional-reform/> [in Ukrainian].

2. Konstytutsiina reforma 2004 roku: yak zminiuvalsia osnovnyi zakon krainy. Veb-sait «Ukrainske radio» [Constitutional reform of 2004: how the country's basic law was changed. Ukrainian Radio website]. *nrcu.gov.ua*. Retrieved from <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=94743> [in Ukrainian].

3. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam 252 narodnykh deputativ Ukrainy shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) Zakonu Ukrainy "Pro vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy" vid 8 hrudnia 2004 roku № 2222-IV (sprava pro dodержання protsedury vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy) [Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case on the constitutional petition of 252 MPs of Ukraine on compliance with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of the Law of Ukraine "On Amendments to the Constitution of Ukraine" of December 8, 2004 No. 2222-IV (case on compliance with the procedure for amending the Constitution of Ukraine)]. (2010, September 30). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v020p710-10#Text> [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy "Pro vidnovlennia dii okremykh polozhen Konstytutsii Ukrainy" [The Law of Ukraine "On Restoration of Certain Provisions of the Constitution of Ukraine"]. (2014, February 21). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/742-18#Text> [in Ukrainian].





УДК 351:316, 3:321

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-604-619](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-604-619)

**Стороженко Ліна Григорівна** кандидат філологічних наук, доцент, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту захисту інформації, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, тел.: (044) 249-25-91, <https://orcid.org/0000-0003-2766-3712>

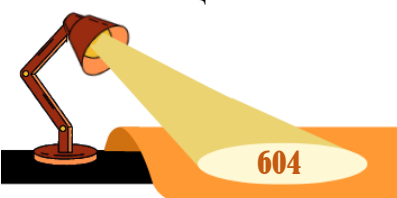
**Кузнецова Юлія Сергіївна** магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, тел.: (044) 249-25-91

## **ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Анотація.** У статті розглянуто інноваційні моделі комунікації в публічному управлінні, які відіграють ключову роль у підвищенні ефективності державних інституцій та взаємодії між владою і громадянами. Основну увагу приділено цифровим платформам, соціальним мережам, відкритим даним, штучному інтелекту та технологіям великих даних (big data). Описано успішний досвід впровадження цих інновацій у різних країнах, таких як Естонія, Великобританія, Південна Корея, США та Данія. Використання електронного урядування, інтерактивних інструментів та платформ для зворотного зв'язку сприяє прозорості державних процесів, активному залученню громадян до ухвалення рішень і підвищенню довіри до урядових органів.

Дослідження ґрунтується на аналізі світових практик у галузі публічних комунікацій, де розглянуто моделі цифрового урядування, такі як платформи «Дія» в Україні, «Gov.uk» у Великобританії, «Minwon24» у Південній Кореї та інші. Ці системи ілюструють, як за допомогою електронних послуг, відкритих даних, інтерактивних платформ та соціальних мереж можна підвищити доступність та зручність державних послуг. Значну увагу приділено моделі «відкритого уряду», яка базується на принципах прозорості, доступності та інклюзивності, що сприяє зміцненню довіри до публічних інституцій.

У ході дослідження розглянуто бар'єри, що перешкоджають впровадженню інновацій у публічне управління. Технологічні виклики охоплюють недостатній доступ до цифрових платформ та ризики кібератак. Правові бар'єри обумовлені невідповідністю законодавства сучасним технологіям, а соціальні — низькою довірою до нових технологій і недостатньою цифровою





грамотністю. Запропоновано рекомендації для подолання цих перешкод, що передбачають інвестиції в цифрову інфраструктуру, навчання населення та державних службовців, а також оновлення нормативно-правової бази.

Отож, інтеграція інноваційних комунікаційних моделей є важливим кроком на шляху до модернізації публічного управління. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність державного апарату, забезпечити прозорість діяльності та активніше залучати громадян до суспільних процесів, сприяючи розвитку демократичного суспільства.

**Ключові слова:** інноваційні моделі, публічне управління, цифрові платформи, електронне урядування, відкриті дані, штучний інтелект, великі дані (big data), соціальні мережі, інтерактивні інструменти, прозорість, зворотний зв'язок, довіра до уряду, модернізація.

**Storozhenko Lina Hryhorivna** Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Doctoral Student of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Information Protection, State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, tel.: (044) 249-25-91, <https://orcid.org/0000-0003-2766-3712>

**Kuznetsova Yuliia Serhiivna** master's student of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship, State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, tel.: (044) 249-25-91

## INNOVATIVE MODELS OF COMMUNICATION IN MODERN PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** The article explores innovative communication models in public administration, which play a key role in enhancing the efficiency of public institutions and interaction between authorities and citizens. The focus is on digital platforms, social media, open data, artificial intelligence, and big data technologies. Successful examples of implementing these innovations in countries such as Estonia, the United Kingdom, South Korea, the United States, and Denmark are described. The use of e-government, interactive tools, and feedback platforms promotes transparency in public processes, active citizen participation in decision-making, and increased trust in government agencies.

The study is based on an analysis of global practices in public communications, examining digital governance models such as the “Diia” platform in Ukraine, “Gov.uk” in the United Kingdom, “Minwon24” in South Korea, and others. These systems illustrate how electronic services, open data, interactive platforms, and social networks can enhance the accessibility. Considerable attention





is given to the “open government” model, which is based on principles of transparency, accessibility, and inclusivity, thus strengthening trust in public institutions.

The study explores barriers to implementing innovations in public administration. Technological challenges include limited access to digital platforms and cybersecurity risks. Legal barriers stem from legislation that fails to address modern technologies, while social barriers include low trust in new technologies and insufficient digital literacy. Recommendations are proposed to overcome these obstacles, suggesting investments in digital infrastructure, training for the public and civil servants, and updating the regulatory framework.

Thus, integrating innovative communication models is a critical step toward modernizing public administration. The use of digital technologies enhances the effectiveness of the state apparatus, ensures transparency of operations, and promotes greater citizen engagement in societal processes, thereby supporting the development of a democratic society.

**Keywords:** innovative models, public administration, digital platforms, e-government, open data, artificial intelligence, big data, social media, interactive tools, transparency, feedback, trust in government, modernization.

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики, характерні для публічного управління, вимагають від органів публічної влади ефективних комунікаційних моделей, здатних забезпечити прозорість, підзвітність та активну участь громадян у процесах ухвалення рішень. З розвитком цифрових технологій з’явилися нові можливості для оптимізації комунікацій між державою та суспільством. Проте інтеграція інноваційних підходів у публічні комунікації супроводжується низкою проблем – технологічних, правових, соціальних та інших бар’єрів. Відсутність належної цифрової інфраструктури, низький рівень цифрової грамотності серед громадян та службовців, а також застаріле законодавство обмежують можливості впровадження новітніх технологій у державному секторі, що створює потребу в дослідженні інноваційних моделей комунікації та пошуку рішень для подолання перешкод, що знаходяться на шляху до модернізації публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Низка сучасних науковців у своїх працях аналізують новітні підходи до комунікацій у публічному управлінні. Зокрема, Р. Войтович [1] розкриває механізми реалізації зв’язків з громадськістю; Д. Галлін [2] досліджує медіасистеми та їх вплив на публічні комунікації; Т. Гиріна й О. Міщенко [3] звертають увагу на використання візуальних форм гумору та сатири в комунікаціях органів публічної влади з громадськістю; Н. Грабовенко та Н. Зикун [4] досліджують вплив цифровізації на стратегічні комунікації, акцентуючи увагу на специфіці медіаінструментів; В. Дрешпак [6] аналізує загальні принципи комунікацій у державному секторі,





тоді як М. Лашкіна [7] розкриває нові підходи до комунікацій у публічному просторі. Л. Литвинова [8] зосереджується на теоретичних аспектах розвитку комунікацій в органах влади, а К. Майстренко [10] вивчає роль комунікацій у діяльності органів публічної влади.

Як бачимо, дослідження зазначених авторів розкривають різні аспекти інноваційних моделей комунікації, що стають ключовими для розвитку сучасного публічного управління. Віддаючи належне проведеним дослідженням, зазначимо, що попри окреслені ґрунтовні студії, питання формування інноваційних моделей комунікації в сучасному публічному управлінні залишається мало вивченим. З огляду на це, зазначений аспект вимагає додаткового студіювання та висвітлення.

**Мета дослідження** полягає у визначенні та оцінці нових комунікативних підходів, які сприяють підвищенню ефективності публічного управління та покращенню взаємодії між органами публічної влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління не може відбуватись без якісної комунікації. Під комунікацією ми розуміємо процес обміну інформацією між двома або більше суб'єктами, метою якого є досягнення взаєморозуміння. В основі комунікативної взаємодії лежить передача повідомлень через різні канали (усні, письмові, невербальні), що дозволяє учасникам процесу ділитися ідеями, думками, знаннями, досвідом та іншими важливими аспектами.

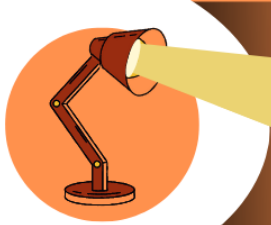
Комунікація в управлінні виконує низку функцій, які забезпечують ефективну роботу організації (інформаційна, контрольна, функція координації, соціалізації та ін. У контексті управління, комунікація є фундаментальним інструментом, що дозволяє організовувати, спрямовувати та контролювати діяльність організації. Відтак від якості комунікацій залежить успіх реалізації управлінських рішень, досягнення стратегічних цілей та ефективність роботи всієї системи управління.

Ефективність публічного управління, значною мірою, залежить від комунікації між владою та громадянами. Історично комунікаційні моделі у цій сфері еволюціонували разом із змінами політичних, соціальних і технологічних умов. Від адміністративних систем, заснованих на односторонній передачі інформації, до сучасних інтерактивних і відкритих платформ, процеси комунікації зазнали суттєвих змін, ставши важливим інструментом для забезпечення прозорості та підзвітності в публічному управлінні [16].

На початкових етапах розвитку публічного управління застосовувалася адміністративна модель комунікації, яка базувалася на жорсткій вертикалі влади. Інформація передавалася односторонньо: зверху вниз, від органів публічної влади до громадян. Такий підхід був характерний для бюрократичних систем, де контроль над інформацією здійснювався виключно держа-







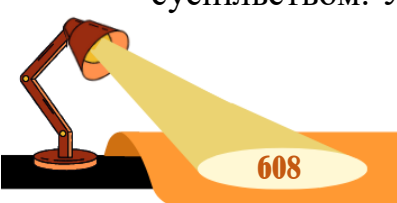
вою. Громадяни мали обмежені можливості для зворотного зв'язку або впливу на рішення влади. Ця модель відповідала потребам ранніх етапів розвитку суспільства, коли головним завданням було забезпечення порядку та виконання законів, а роль громадян зводилася до виконання адміністративних норм.

З поширенням демократії та розвитком масових комунікацій, особливо у ХХ столітті, адміністративну модель почала поступово витіснити інформаційна – хоча комунікація все ще залишалася односторонньою, доступ громадян до інформації суттєво зріс завдяки розвитку засобів масової комунікації (преса, радіо, телебачення). Влада використовувала ці канали для доведення до громадськості своїх рішень, створюючи ілюзію відкритості, хоча насправді такий діалог був суттєво обмежений [6].

У наступні десятиліття з'явилася модель «адміністративного діалогу», яка передбачала певний зворотний зв'язок між владою та суспільством. Громадяни отримали можливість звертатися до державних установ через петиції, запити та звернення, проте реальний вплив на процес прийняття рішень залишався мінімальним. Хоча комунікація між владою та громадянами стала двосторонньою, влада все ще контролювала цей процес, залишаючи громадян у ролі пасивних спостерігачів. Однак розвиток демократії та громадянського суспільства привів до формування соціальної моделі комунікації, яка передбачала активну участь громадян у процесі управління. Модель базується на взаємодії влади і суспільства шляхом застосування механізмів громадських слухань, консультацій та соціологічних досліджень. Громадяни отримали більше можливостей для висловлення своєї думки та впливу на ухвалення рішень. Тому модель стала основою для подальших реформ публічного управління, спрямованих на підвищення прозорості та відповідальності держави перед своїми громадянами [19].

Справжній прорив у комунікаційних моделях відбувся завдяки впровадженню новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, значення яких у трансформації комунікаційних моделей важко переоцінити. З розвитком інтернету, соціальних мереж і цифрових платформ відбулася кардинальна зміна підходів до взаємодії між державою та суспільством. Виникли нові можливості для оперативної комунікації, залучення громадян до обговорення політичних рішень і контролю за діяльністю влади. Такі інструменти, як електронне урядування, електронні петиції, онлайн-консультації та громадські платформи, дозволяють громадянам не лише отримувати інформацію, але й активно брати участь у публічних процесах [12].

Сучасні інноваційні моделі, які поєднують технології і соціальні практики, дали поштовх для створення моделі «відкритого уряду», яка передбачає прозорість, доступність даних та постійну взаємодію між владою і суспільством. У цій моделі громадяни не лише сприймають інформацію, але й





самі стають її творцями та активними учасниками процесу управління. Використання big data, штучного інтелекту та цифрових платформ дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити їх відповідність потребам суспільства [9]. Більше того, слід зауважити, що в сучасних умовах традиційні канали спілкування органів публічного управління і громадян (друковані медіа, телебачення, радіо тощо) дещо втрачають власні позиції та поступаються місцем інтернет-комунікаціям [12].

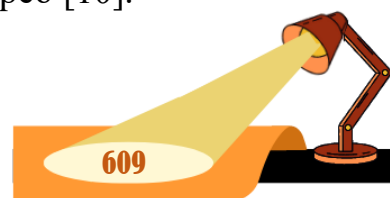
Сьогодні у системі публічного управління використовується низка цифрових платформ, покликаних зробити публічне управління якісним та ефективним, «цифровізувати» його. Яскравим прикладом цього є платформа «Дія» [5], за допомогою якої громадяни можуть отримувати публічні послуги та взаємодіяти з державними установами без необхідності фізичної присутності, що економить час, підвищує прозорість та ефективність адміністративних послуг, знижує рівень корупції тощо.

Ще одним вдалим рішенням стало запровадження сервісу «електронні петиції». В Україні така система функціонує через портал електронних петицій, де громадяни можуть у режимі онлайн ініціювати важливі суспільні питання, що дозволяє державним установам більш оперативно реагувати на потреби суспільства.

З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій зростає кількість мобільних додатків, які надають доступ до публічних послуг у будь-який час і в будь-якому місці. Сьогодні онлайн-глобалізація публічних послуг торкнулася всього світу: в Італії через платформу «ІО» громадяни можуть комунікувати з урядом щодо отримання соціальних послуг або інформувати про порушення. Така практика підвищує якість публічних послуг і сприяє налагодженню ефективної комунікації між владою і суспільством [16]; у США застосунок «My Government» [21] дозволяє громадянам отримувати доступ до різноманітних публічних послуг (сплата податків, отримання медичних пільг, оновлення водійських прав тощо), що сприяє значному спрощенню взаємодії між громадянами та органами публічної влади.

Суттєву роль в публічному управлінні відіграють соціальні мережі – Facebook, Twitter, Instagram наразі є потужними інструментами для інформування громадськості. Через соціальні мережі держава залучає громадян до активного обговорення важливих питань. Наприклад, у Канаді запроваджено практику публікації законопроектів у соціальних мережах для того, щоб громадяни могли дати свої коментарі та пропозиції. Це дозволяє уряду враховувати думки суспільства на етапі розробки законодавства, що сприяє більш демократичному процесу прийняття рішень.

Органи публічної влади використовують соціальні мережі для моніторингу громадської думки. Завдяки інструментам аналізу великих даних (big data), уряди можуть вивчати настрої громадян, аналізувати реакції на прийняті рішення та адаптувати політики відповідно до суспільних потреб [10].



Окремо слід відзначити важливість інтерактивних інструментів для взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Вони забезпечують ефективну двосторонню комунікацію між органами публічної влади та суспільством, дозволяючи останнім брати активну участь у прийнятті рішень і контролі за діями влади. Інтерактивні технології роблять процеси управління більш прозорими та інклюзивними, створюючи нові можливості для залучення громадян до публічних процесів. Громадські консультації в режимі онлайн дають змогу органам влади отримувати зворотний зв'язок від громадян щодо проєктів законів, політичних ініціатив та інших важливих рішень. Наприклад, в Європейському Союзі існують спеціальні платформи для проведення громадських консультацій, які дозволяють громадянам висловлювати свою думку, надаючи урядам можливість адаптувати політики відповідно до суспільних потреб. В Україні подібні консультації здійснюються, наприклад, через платформу електронної демократії «Громадський бюджет», де громадяни можуть пропонувати ініціативи щодо розвитку інфраструктури і голосувати за них [15].

Сучасні технології дозволяють організовувати чати та відеоконференції з представниками влади, де громадяни можуть задавати питання та отримувати відповіді в режимі реального часу. Наприклад, платформи, подібні до «Slido» або функції коментування на офіційних сторінках урядових сайтів, дозволяють громадянам безпосередньо спілкуватися з владою під час публічних заходів або обговорень.

У публічному управлінні широко використовуються Google Forms, завдяки чому органи публічної влади можуть проводити опитування серед громадян щодо різних питань, таких як бюджетні пріоритети, екологічні проєкти або інфраструктурні ініціативи. Спеціалізовані опитувальні платформи, допомагають збирати та аналізувати думки громадян для подальшого використання у формуванні політик [2].

Мобільні додатки, розроблені для спрощення комунікації між суспільством і владою, дозволяють надавати зворотний зв'язок щодо можливості отримання громадянами різних послуг. Наприклад, додаток «Smart City» [30] дозволяє мешканцям міст повідомляти про проблеми інфраструктури, надсилати фото та отримувати відповіді про вирішення проблеми, що спрощує процес взаємодії та підвищує оперативність реагування на запити громадян.

Новим трендом в управлінні став краудсорсинг. Державні установи звертаються до громадян із проханням поділитися ідеями або пропозиціями для вирішення суспільно важливих проблем. Платформи, на кшталт «Citymart» [20] або «Neighborland» [26], дозволяють владі залучати креативні рішення для покращення якості життя в містах або для вирішення конкретних соціальних проблем. Громадяни можуть активно долучатися до процесу



розробки рішень, що зумовлює формування інноваційних підходів у публічному управлінні.

Електронні слухання та дебати – ще один спосіб взаємодії між владою і громадянами, що проводиться через онлайн-платформи. Така модель комунікації дозволяє залучити громадян до обговорення важливих питань у віртуальному просторі. Наприклад, уряди багатьох країн використовують такі платформи для організації обговорень бюджетних питань, планів розвитку територій, екологічних ініціатив тощо [8].

Прогресивною моделлю публічного управління, що передбачає максимальну прозорість, підзвітність та участь громадян у процесах прийняття рішень, вважаємо модель «відкритого уряду». Вона базується на принципах відкритого доступу до інформації, співпраці з громадськістю та використання новітніх технологій для забезпечення ефективної взаємодії між владою і суспільством. Саме модель «відкритого уряду» сприяє зміцненню довіри до державних інституцій, підвищенню ефективності управління та стимулює інновації у публічній сфері; передбачає прозорість, підзвітність та активне залучення громадян до ухвалення рішень. Прозорість забезпечується вільним доступом до інформації про діяльність уряду, що дозволяє громадянам контролювати роботу органів публічної влади. Підзвітність вимагає від державних структур регулярного звітування та пояснення своїх дій, що знижує рівень корупції. Активна участь громадян здійснюється через електронні петиції, громадські обговорення та інші інструменти, що сприяє інклюзивності ухвалення рішень [7].

Окреслена модель поступово витісняє традиційні моделі комунікації, перетворюючи односторонній потік інформації в багатовекторний. Громадяни стають активними учасниками процесу управління завдяки використанню цифрових платформ («Дія» [5], «Citymart» [20], «Gov.uk» [24], «Neighborland» [26], «Open 311» [28] та ін.), що дає можливість формування ефективного зворотнього зв'язку в режимі реального часу. Важливою частиною цієї моделі є оприлюднення відкритих даних, що забезпечує прозорість та можливість громадського моніторингу.

З розвитком цифрових технологій (big data та штучний інтелект (AI)), комунікаційні процеси у публічному управлінні зазнали кардинальних змін. Ці інноваційні технології дозволяють державним установам значно підвищити ефективність управління, глибше розуміти потреби суспільства й оперативніше реагувати на виклики сучасності. Big data – це великі обсяги інформації, які генеруються з різних джерел, таких як соціальні мережі, електронні платформи, пристрої інтернету речей (IoT) тощо. Ці дані не тільки постійно оновлюються, а й надають можливість урядам аналізувати та використовувати інформацію для прийняття рішень, що базуються на реальних показниках і поведінкових моделях громадян [7].



За допомогою великих даних уряди мають змогу моніторити суспільні настрої в реальному часі. Соціальні мережі, форуми та інші платформи є джерелами інформації для визначення громадських тенденцій та проблем, які турбують громадян. Наприклад, аналіз даних із соціальних мереж дозволяє владі оперативно виявляти нагальні питання та вживати відповідні заходи, зокрема, під час кризових ситуацій (пандемії, стихійні лиха тощо). Великі дані дозволяють здійснювати прогнозування на основі аналізу минулих подій, що допомагає державним установам краще готуватися до можливих сценаріїв розвитку ситуації (наприклад, у міському плануванні аналіз даних про трафік, погодні умови та демографічні показники може бути використаний для покращення інфраструктури, планування громадського транспорту та розподілу ресурсів).

Використання big data дозволяє урядам персоналізувати взаємодію з громадянами. Збір та аналіз інформації про користувачські переваги, інтереси та потреби дозволяє створювати індивідуалізовані повідомлення для різних груп населення, що у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності державних інформаційних кампаній, таких як вакцинація, енергоефективність або зміни у податковій системі [11].

Сьогодні, велику роль відіграє штучний інтелект. У публічному управлінні йому вдалось покращити комунікаційні процеси через автоматизацію, аналіз і прийняття рішень.

AI дозволяє автоматизувати рутинні комунікаційні завдання – відповіді на запити громадян, обробка звернень, проведення опитувань, надання консультацій та ін. Чат-боти – яскравий приклад використання AI для автоматизації комунікацій. Наприклад, в Україні чат-бот «Дія» [5] допомагає громадянам швидко отримати інформацію щодо адміністративних послуг без необхідності звертатися до чиновників. Штучний інтелект може аналізувати величезні обсяги даних у реальному часі, що дозволяє органам публічної влади швидко отримувати необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень (наприклад, системи на основі AI можуть автоматично відслідковувати повідомлення в соціальних мережах, новини або коментарі громадян, що дозволяє виявляти нагальні проблеми та реагувати на них негайно) [4]. AI здатен створювати прогнози на основі аналізу різних джерел даних і трендів, що допомагає управлінцям передбачати наслідки своїх рішень або оцінювати можливі ризики для суспільства. Так, AI-моделі можуть прогнозувати економічні тренди або вплив екологічних ініціатив на довкілля, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та виважені рішення. Вони застосовуються для покращення комунікацій через мовні технології та обробку природної мови (NLP). Системи AI можуть автоматично перекладати тексти, розпізнавати мову та генерувати відповіді, що значно спрощує взаємодію між громадянами та органами публічної влади. Наприклад, автоматичні перекла-



дачі можуть використовуватися для забезпечення доступу до публічних послуг для іноземних громадян або мовних меншин.

Штучний інтелект може бути корисним у боротьбі з дезінформацією. Системи AI здатні аналізувати контент в інтернеті, виявляти фейкові новини та відстежувати поширення неправдивої інформації, що допомагає органам публічної влади контролювати інформаційний простір та запобігати маніпуляціям громадською думкою.

Використання big data та штучного інтелекту у публічному управлінні значно модернізує комунікаційні процеси, робить їх більш точними, оперативними та орієнтованими на потреби суспільства. Аналіз великих даних дозволяє урядам краще розуміти настрої громадян, прогнозувати соціальні тенденції та приймати обґрунтовані рішення. Штучний інтелект, у свою чергу, спрощує та автоматизує багато аспектів комунікацій, підвищуючи ефективність взаємодії між владою та громадянами, що сприяє підвищенню рівня прозорості та довіри до державних інституцій, робить публічне управління більш інноваційним і сучасним [9].

Впровадження інновацій у публічне управління є важливим кроком до модернізації державного апарату, підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів. Однак цей процес стикається з багатьма бар'єрами, які уповільнюють або ускладнюють інноваційні зміни. Ці бар'єри можна розділити на три основні категорії: технологічні, правові та соціальні [6].

Так, впровадження інновацій у публічне управління часто супроводжується низкою технологічних викликів – ці перешкоди ускладнюють інтеграцію сучасних цифрових рішень у державний апарат і потребують системного вирішення:

- недостатній доступ до інтернету, цифрових платформ та сучасного обладнання у багатьох регіонах робить неможливим впровадження інновацій;
- навіть за наявності інфраструктури, багато громадян та службовців не володіють необхідними навичками для роботи з цифровими технологіями, що ускладнює їх інтеграцію;
- збільшення обсягу даних, що зберігаються та обробляються органами публічної влади, підвищує ризики кібератак та порушення конфіденційності, що вимагає значних ресурсів для забезпечення безпеки [3].

Правові аспекти також гальмують впровадження інновацій у публічне управління. Невідповідність законодавчої бази сучасним викликам і потребам створює бар'єри для розвитку цифрових технологій:

- низка правових норм не відповідають сучасним технологіям, що створює правову невизначеність у впровадженні новітніх рішень, таких як штучний інтелект або блокчейн;
- у багатьох країнах відсутня чітка правова регламентація процесів цифровізації, що ускладнює їх впровадження у публічне управління;



- органи публічної влади часто чинять опір інноваціям через жорсткі процедури та небажання адаптуватися до нових підходів [6].

Крім цього, соціальні фактори також суттєво впливають на успішність впровадження інновацій. Опір змінам з боку управлінців і недовіра громадян до нових технологій можуть уповільнити модернізацію державних процесів:

- багато державних службовців вважають інновації загрозою для своїх робочих місць або відчують труднощі у зміні звичних підходів до роботи;

- громадяни можуть бути налаштовані скептично щодо цифрових інструментів, особливо коли йдеться про їхні особисті дані, що обмежує активність у використанні електронних послуг;

- впровадження інновацій може посилити проблему цифрової нерівності, коли певні групи населення не мають доступу до новітніх технологій або не вміють ними користуватися [1].

Відтак бар'єри, що виникають при впровадженні інновацій у публічне управління, передбачають технологічні, правові та соціальні виклики для подолання яких необхідно забезпечити розвиток інфраструктури, підвищити рівень цифрової грамотності, оновити законодавство, зміцнити довіру до нових технологій у суспільстві тощо.

Інноваційні моделі комунікації в публічному управлінні є ключовим фактором підвищення ефективності державних інституцій, залучення громадян до прийняття рішень та забезпечення прозорості. Низка країн вже успішно впроваджують цифрові технології (див. табл. 1), що робить публічні послуги доступнішими та зручнішими для громадян [14].

*Таблиця 1.*

**Світовий досвід у сфері комунікаційних процесів публічного управління**

Країна	Інновації	Основні функції
1	2	3
Естонія [31]	Електронні ID-карти	підписування документів, подача декларацій та онлайн-голосування
	Онлайн-голосування	інтеграція баз даних для прийняття конкретних рішень
	Система X-Road	безпечний обмін даними між установами
Великобританія [24]	Платформа Gov.uk	- єдиний доступ до публічних послуг через веб-сайт - спрощений доступ до податкових питань та реєстрації транспортних засобів - опитування та зворотний зв'язок





Продовження таблиці 1

1	2	3
Південна Корея [25]	Платформа Minwon24	цілодобовий онлайн-доступ до публічних послуг
	Інтеграція з мобільними додатками	- підвищення доступності послуг через мобільні додатки - прозорість та зворотний зв'язок із громадянами
США [21]	Платформа Data.gov	- доступ до тисяч наборів відкритих даних урядових установ - прозорість публічних рішень - заохочення до розробки інноваційних додатків для громадськості
Данія [22]	Використання штучного інтелекту (AI) для чат-ботів	- обробка рутинних запитів у режимі реального часу - зниження навантаження на державних службовців - цілодобовий доступ до послуг

Досвід цих країн доводить, що інноваційні моделі комунікації значно підвищують ефективність публічного управління, забезпечують прозорість та зручність доступу до послуг, а також сприяють активній участі громадян у процесах управління.

**Висновки.** У результаті аналізу інноваційних моделей комунікації в публічному управлінні було виявлено, що окреслені моделі значно змінюють традиційні підходи до взаємодії між органами публічної влади та громадянами. Від адміністративних моделей, що базувалися на односторонній передачі інформації, публічне управління перейшло до багатосторонніх, інтерактивних і цифрових комунікаційних систем. Цей перехід сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності публічних процесів.

Цифрові платформи та соціальні мережі стали ключовими інструментами для забезпечення оперативної і доступної взаємодії з громадянами. Досвід низки країн (Естонія, Великобританія, США, Південна Корея та ін.) доводить, що впровадження цифрових інструментів та відкритих даних робить публічні послуги більш доступними, спрощує комунікацію та забезпечує активне залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Однак попри очевидні переваги впровадження інновацій у публічне управління, існує низка технологічних, правових та соціальних бар'єрів – відсутність інфраструктури, застаріле законодавство та низький рівень цифрової грамотності населення є серйозними викликами на шляху до повної інтеграції інноваційних моделей комунікації в систему публічного управління.

Відтак для вдосконалення комунікаційних моделей у публічному управлінні необхідно забезпечити всебічний розвиток цифрової інфраструктури;





необхідно інвестувати в покращення доступу до інтернету та забезпечення належного рівня цифрової грамотності серед населення та державних службовців, що створить умови для повноцінного використання цифрових платформ і підвищить доступність публічних послуг для всіх громадян.

Важливо також оновити законодавчу базу для регулювання застосування новітніх технологій – чіткі правові рамки зумовлять безпечне та ефективно впровадження інновацій у публічне управління, а також сприятимуть захисту персональних даних громадян і підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Залучення громадян до процесів управління слід розвивати через активне використання інтерактивних інструментів, таких як електронні петиції, громадські обговорення, краудсорсингові ініціативи тощо, що дозволить краще враховувати потреби суспільства та створювати політики, які відповідають очікуванням громадян.

#### Література:

1. Войтович Р.В. Механізми реалізації зв'язків з громадськістю в державному управлінні: навч. посіб. Київ: Вид-во НАДУ, 2017. 72 с.
2. Галлін Д. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики. Київ: Наука, 2018. 320 с.
3. Гиріна Т., Міщенко О. Візуальні форми гумору та сатири в неформальній комунікації органів публічного управління з громадськістю. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, (April 5, 2024, Valencia, Spain). 2024. С. 34–36.
4. Грабовенко Н., Зикун Н. Особливості стратегічних комунікацій в епоху цифровізації та розвиток нових медіаінструментів у публічному управлінні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1. С. 14–19.
5. Дія – Офіційний портал державних послуг в Україні. URL: <https://diia.gov.ua>.
6. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
7. Лашкіна М.Г. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 10–18.
8. Литвинова Л.В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4–11.
9. Лобань Т.І. Формування лідеру нового типу. *Українська політична антропологія як гуманістичний чинник державотворення в Україні*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 9-10 жовтня 2002 р.). Запоріжжя: ЗДІА, 2003. С. 85–86.
10. Майстренко К.М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93–98.
11. Побережна Т.А., Гуменчук О.Є., Петренко М.О. Характерні особливості форм та методів внутрішньо-організаційної комунікативної взаємодії органів публічного управління. *Trends in the development of quality training of future specialists: 20th International scientific and practical conference* (May 21–24, 2024). Oslo, Norway. 2024. 392 с.
12. Редчук Р.О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Т. 33. № 72. С. 72–76.





13. Сергієнко Т.І. Ефективність управлінських рішень в органах виконавчої влади. *Науковий вісник молодих вчених ЗДІА*. Запоріжжя: Вид-во РВВ ЗДІА, 2011. № 2(3). С. 217–223.
14. Соловійов С.Г., Грицяк Н.В. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія. Київ: К.І.С., 2015. 320 с.
15. Соловійов С. Стан інституційного забезпечення стратегічних комунікацій в Україні. *Вісник НУЦЗУ*. 2017. Вип. 1(6). С. 220–228.
16. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2023. Т. 8. № 27.
17. Шевченко О.М. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2016. № 2. С. 64–71.
18. Шкіцька І.Ю. Сучасна мовна комунікація в публічному управлінні: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 312 с.
19. Ярова Г.Д. Генезис наукових поглядів на комунікації у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 103–107.
20. Citymart – Платформа для краудсорсингу міських інновацій. URL: <https://www.citymart.com>.
21. Data.gov – Платформа відкритих даних уряду США. URL: <https://www.data.gov>.
22. DemocracyOS – Платформа для громадських обговорень і голосування в Аргентині. URL: <https://democracyos.org>.
23. E-Estonia – Офіційний вебсайт програми електронного урядування Естонії. URL: <https://e-estonia.com>.
24. Gov.uk – Офіційний вебсайт урядових послуг Великобританії. URL: <https://www.gov.uk>.
25. Minwon24 – Платформа інтегрованих державних послуг Південної Кореї. URL: <http://www.minwon.go.kr>.
26. Neighborland – Платформа для краудсорсингових ініціатив громадян щодо покращення міських умов. URL: <https://neighborland.com>.
27. Open Data – Єдиний веб-портал відкритих даних в Україні. URL: <https://data.gov.ua>.
28. Open311 – Платформа для комунікації між громадянами та місцевою владою в реальному часі. URL: <https://www.open311.org>.
29. Slido – Платформа для інтерактивних опитувань та залучення громадян у режимі реального часу. URL: <https://www.sli.do>.
30. Smart City – Мобільний додаток для взаємодії громадян із місцевими органами влади. URL: <https://www.smartcity.com>.
31. X-Road – Офіційна інформація про систему обміну даними між державними органами в Естонії. URL: <https://www.x-road.global>.

### References:

1. Voitovych, R.V. (2017). *Mekhanizmy realizatsii zviazkiv z hromadskistiu v derzhavnomu upravlinni* [Mechanisms of implementation of relations with the public in public administration]. Kyiv: Vyd-vo NADU [in Ukrainian].
2. Hallin, D. (2018). *Suchasni mediasystemy: try modeli vidnosyn ZMI ta polityky* [Modern media systems: three models of relations between mass media and politics]. Kyiv: Nauka [in Ukrainian].
3. Hyrina, T., Mishchenko, O. (2024). *Vizualni formy humoru ta satyry v neformalnii komunikatsii orhaniv publicлноho upravlinnia z hromadskistiu* [Visual forms of humor and satire in informal communication of public administration bodies with the public]. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, Valencia, Spain, 34–36 [in Ukrainian].



4. Hrabovenko, N., Zykun, N. (2023). Osoblyvosti stratehichnykh komunikatsii v epokhu tsyfrovizatsii ta rozvytok novykh mediainstrumentiv u publichnomu upravlinni [Features of strategic communications in the era of digitalization and the development of new media tools in public administration]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government*, 1, 14–19 [in Ukrainian].

5. Diia – Ofitsiyni portal derzhavnykh posluh v Ukraini. Retrieved from <https://diia.gov.ua> [in Ukrainian].

6. Dreshpak, V.M. (2015). Komunikatsii v publichnomu upravlinni [Communications in public administration]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].

7. Lashkina, M.H. (2013). Novi pidkhody do komunikatsii v publichnomu prostori derzhavnoho upravlinnia [New approaches to communication in the public space of state administration]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 1, 10–18 [in Ukrainian].

8. Lytvynova, L.V. (2015). Teoretychni aspekty rozvytku komunikatsii v orhanakh publichnoi vlady v Ukraini [Theoretical aspects of the development of communication in public authorities in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 2, 4–11 [in Ukrainian].

9. Loban, T.I. (2003). Formuvannia lideru novoho typu [Formation of a new type of leader]. *Ukrainska politychna antropohiia yak humanistychnyi chynnnyk derzhavotvorennia v Ukraini – Ukrainian political anthropology as a humanistic factor of state formation in Ukraine: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. (October 9–10, 2003), Zaporizhzhia: ZDIA*, 85–86 [in Ukrainian].

10. Maistrenko, K.M. (2022). Komunikatsii u diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Communications in the activity of public authorities]. *Publichne uriaduvannia – Public administration*, 1(29), 93–98 [in Ukrainian].

11. Poberezhna, T.A., Humenchuk, O.Ye., Petrenko, M.O. (2024). Kharakterni osoblyvosti form ta metodiv vnutrishno-orhanizatsiinoi komunikatyvnoi vzaiemodii orhaniv publichnoho upravlinnia [Characteristic features of forms and methods of intra-organizational communicative interaction of public administration bodies]. *Trends in the development of quality training of future specialists: 20th International scientific and practical conference (May 21–24, 2024) Oslo, Norway*, 392 [in Ukrainian].

12. Redchuk, R.O. (2022). Osoblyvosti vykorystannia sotsialnykh merezh u publichnomu upravlinni yak suchasnoho kanalu komunikatsii [Peculiarities of using social networks in public administration as a modern channel of communication]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi*, 33, 72, 72–76 [in Ukrainian].

13. Serhiienko, T.I. (2011). Efektyvnist upravlinskykh rishen v orhanakh vykonavchoi vlady [Effectiveness of management decisions in executive bodies]. *Naukovyi visnyk molodykh vchenykh ZDIA – Scientific bulletin of young scientists ZDIA. Zaporizhzhia: Vyd-vo RVV ZDIA*, 2(3), 217–223. [in Ukrainian].

14. Soloviov, S.H., Hrytsiak, N.V. (2015). Informatsiina skladova derzhavnoi polityky ta upravlinnia [Information component of state policy and management]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

15. Soloviov, S. (2017). Stan instytutsiinoho zabezpechennia stratehichnykh komunikatsii v Ukraini [The state of institutional support of strategic communications in Ukraine]. *Herald of NUTZU – Visnyk NUTsZU*, 1(6), 220–228 [in Ukrainian].

16. Chechel, A., Reshetova, H. (2023). Rol komunikatsiinoi stratehii v diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia [The role of communication strategy in the activity of public administration bodies]. *Věda a perspektivy*, 8, 27 [in Ukrainian].

17. Shevchenko, O.M. (2016). Osoblyvosti komunikatsii z hromadskistiu u publichnomu upravlinni [Peculiarities of communications with the public in public administration]. *Public administration: scientific research and development – Publichne administruvannia: naukovi doslidzhennia ta rozvytok*, 2, 64–71 [in Ukrainian].



18. Shkitska, I.Yu. (2017). Suchasna movna komunikatsiia v publichnomu upravlinni [Modern language communication in public administration]. Ternopil: TNEU, 312 [in Ukrainian].
19. Yarova, H.D. (2021). Henezys naukovykh pohliadiv na komunikatsii u publichnomu upravlinni [The genesis of scientific views on communications in public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11, 103–107 [in Ukrainian].
20. Citymart – Platforma dlia kraudsorsynhu miskykh innovatsii. Retrieved from <https://www.citymart.com> [in English].
21. Data.gov – Platforma vidkrytykh danykh uriadu SShA. Retrieved from <https://www.data.gov> [in English].
22. DemocracyOS – Platforma dlia hromadskykh obhovoren i holosuvannia v Arhenty. Retrieved from <https://democracyos.org> [in English].
23. E-Estonia – Ofitsiinyi veb-sait prohramy elektronnoho uriaduvannia Estonii. Retrieved from <https://e-estonia.com> [in English].
24. Gov.uk – Ofitsiinyi veb-sait uriadovykh posluh Velykobrytanii. Retrieved from <https://www.gov.uk> [in English].
25. Minwon24 – Platforma intehrovanykh derzhavnykh posluh Pivdennoi Korei. Retrieved from <http://www.minwon.go.kr> [in English].
26. Neighborland – Platforma dlia kraudsorsynhovykh initsiatyv hromadian shchodo pokrashchennia miskykh umov. Retrieved from <https://neighborland.com> [in English].
27. Open Data – Yedynyi veb-portal vidkrytykh danykh v Ukraini. Retrieved from <https://data.gov.ua> [in English].
28. Open311 – Platforma dlia komunikatsii mizh hromadianamy ta mistsevoiu vladoiu v realnomu chasi. Retrieved from <https://www.open311.org> [in English].
29. Slido – Platforma dlia interaktyvnykh opytuvan ta zaluchennia hromadian u rezhymi realnoho chasu. Retrieved from <https://www.sli.do> [in English].
30. Smart City – Mobilnyi dodatok dlia vzaiemodii hromadian iz mistsevymy orhanamy vlady. Retrieved from <https://www.smartcity.com> [in English].
31. X-Road – Ofitsiina informatsiia pro systemu obminu danymy mizh derzhavnymy orhanamy v Estonii. Retrieved from <https://www.x-road.global> [in English].



УДК 338.242

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-620-626](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-620-626)

**Лазор Оксана Дмитрівна** доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, <https://orcid.org/0000-0001-7699-8338>

## **ІМПОРТОЗАЛЕЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Анотація.** У статті розкрито імпортозалежність вітчизняного агропромислового виробництва, яка визначається як рівень залежності національного аграрного сектора від імпортних товарів, сировини, технологій та інвестицій для забезпечення виробничого процесу. Вона проявляється в потребі ввезення сільськогосподарської продукції або матеріалів для задоволення потреб ринку та підтримки виробництва. Основні аспекти імпортозалежності включають залежність від імпорту сировини (добрива, насіння, корми, технічні засоби), технологій та обладнання, продовольчого імпорту, а також інвестицій у аграрний сектор. Причини імпортозалежності полягають у низькому рівні технологічного розвитку, недостатній конкурентоспроможності продукції, нестачі природних ресурсів та економічній і політичній нестабільності. Імпортозалежність може мати як негативні, так і позитивні наслідки, зокрема підвищену вразливість економіки до зовнішніх факторів, з одного боку, та можливість доступу до нових технологій і ресурсів – з іншого. Розуміння та управління імпортозалежністю є важливими для забезпечення економічної стабільності та розвитку агропромислового виробництва. Реалізація цієї політики вимагає комплексного підходу, зокрема аналізу економічної ситуації, розробки регуляторних і економічних інструментів, а також освітніх ініціатив для підприємців.

До основних шляхів зменшення імпортозалежності в агропромисловому секторі відносяться: підтримка внутрішнього виробництва, впровадження новітніх технологій, підтримка національного виробника через державні програми, а також розвиток експортно орієнтованого виробництва. Зменшення імпортозалежності є важливим стратегічним завданням для забезпечення стабільності та сталого розвитку національної економіки, що потребує врахування інновацій, екологічних стандартів та підвищення конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** імпорт товарів, державна політика, агропродовольчий сектор, імпортозалежність, міжнародний ринок.





**Lazor Oksana Dmytrivna** Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Management, Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnytsia State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0001-7699-8338>

## IMPORT DEPENDENCE OF DOMESTIC AGRICULTURAL PRODUCTION IN MODERN CONDITIONS

**Abstract.** The article reveals the import dependence of domestic agro-industrial production, which is defined as the level of dependence of the national agricultural sector on imported goods, raw materials, technologies and investments to ensure the production process. It manifests itself in the need to import agricultural products or materials to meet market needs and support production. The main aspects of import dependence include dependence on the import of raw materials (fertilizers, seeds, fodder, technical means), technologies and equipment, food imports, as well as investments in the agricultural sector. The reasons for import dependence are low level of technological development, insufficient competitiveness of products, lack of natural resources and economic and political instability. Import dependence can have both negative and positive consequences, in particular, increased vulnerability of the economy to external factors, on the one hand, and the possibility of access to new technologies and resources, on the other. Understanding and managing import dependence is important for ensuring economic stability and development of agro-industrial production. Implementation of this policy requires a comprehensive approach, including analysis of the economic situation, development of regulatory and economic instruments, as well as educational initiatives for entrepreneurs.

The main ways of reducing import dependence in the agro-industrial sector include: support of domestic production, introduction of the latest technologies, support of the national producer through state programs, as well as the development of export-oriented production. Reducing import dependence is an important strategic task for ensuring the stability and sustainable development of the national economy, which requires taking into account innovations, environmental standards and increasing competitiveness.

**Keywords:** import of goods, state policy, agro-food sector, import dependence, international market.

**Постановка проблеми.** Стратегічні пріоритети державної економічної політики імпортозаміщення в Україні спрямовані на забезпечення економічної незалежності, розвиток національних виробників та зниження залежності від імпорту. В умовах економічної нестабільності реалізація цієї політики дозволяє зменшити торговий дефіцит, сприяти розвитку локального виробництва,





створенню робочих місць та зміцненню економіки. Науковці (О. Амоша, У. Вайсенбургер, К. Гіршхаузен, В. Геєць, Гж. Колодка, О. Мних, Т. Осташко, В. Шевчук та ін.), котрі займалися вивченням покращення конкурентних позицій суб'єктів реального сектору економіки, приділено багато уваги дослідженню економічних, соціальних та політичних наслідків імпортозалежності.

Імпорт не завжди є негативним явищем, все залежить від його обсягів та структури. Якісна імпортна продукція стимулює конкуренцію, що змушує вітчизняних виробників покращувати продукцію, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність. Без конкуренції місцеві виробники можуть знизити мотивацію до вдосконалення, покладаючись на протекціоністську політику [1–3].

**Мета статті** – проаналізувати рівень імпортозалежності вітчизняного агропромислового виробництва в сучасних умовах, визначити основні чинники, що впливають на цю залежність, а також розробити рекомендації щодо зменшення імпорту та розвитку внутрішнього виробництва в аграрному секторі з урахуванням потреби в інноваціях, екологічних стандартах та підвищенні конкурентоспроможності.

*Імпортозалежність вітчизняного агропромислового виробництва* – це рівень залежності національного аграрного сектора від імпортних товарів, сировини, технологій та інвестицій для забезпечення виробничого процесу. Вона характеризується ступенем, до якого внутрішнє виробництво потребує ввезення сільськогосподарської продукції або матеріалів з-за кордону для задоволення потреб національного ринку та підтримки виробничої діяльності. Імпортозалежність агропромислового виробництва обумовлена такими аспектами [1, 3]:

1. *Залежність від імпорту сировини* включає постачання необхідних матеріалів (добрива, насіння, корми для тварин, технічні засоби) для аграрних підприємств.

2. *Імпорт технологій і обладнання* для модернізації та автоматизації виробничих процесів, аграрний сектор часто залежить від імпорту сучасних технологій та машин.

3. *Продовольчий імпорт обумовлений імпортозалежністю*, напр., залежністю харчової промисловості (молочні, м'ясні, овочі, фрукти, олійні культури) від постачання з-за кордону.

4. *Інвестиційна залежність* ґрунтується на імпорті іноземних інвестицій в аграрний сектор, які сприяють розвитку нових виробництв, інфраструктури, модернізації і вдосконаленню технологічних процесів.

Серед причин імпортозалежності відрізняють такі [1, 2]:

1) *недостатній рівень технологічного розвитку* (відсутність інновацій та інвестицій у внутрішнє виробництво, що змушує країну імпортувати передові технології та обладнання);

2) *низька конкурентоспроможність продукції* (внутрішнє виробництво не задовольняє високі вимоги ринку для забезпечення стабільного постачання);





3) *нестача власних природних ресурсів* (напр., відсутність достатніх обсягів зернових культур або кормів для тварин, що потребує імпорту);

4) *економічна та політична ситуація* (напр., валютні коливання та політична нестабільність у регіоні тощо).

Економічні, соціальні та політичні наслідки імпортозалежності виникають внаслідок високого рівня залежності країни від імпорту товарів, сировини, технологій, послуг або капіталу для підтримки функціонування її економіки. Імпортозалежність може мати як негативні, так і позитивні наслідки, залежно від специфіки економіки країни, галузей, що залежать від імпорту, та загальної політики розвитку (рис. 1).



Рис. 1 Наслідки імпортозалежності

Забезпечення продовольчої безпеки та відновлення агропродовольчого сектору є ключовими пріоритетами імпортозаміщення для зменшення залежності від імпорту. Це передбачає модернізацію фермерських господарств, впровадження інноваційних технологій та підтримку місцевих виробників. Стратегія також включає розвиток експорту, диверсифікацію постачань і підтримку державою конкурентоспроможності виробників. Імпортозаміщення не обмежується скороченням імпорту, а охоплює інвестиції в інновації та технології, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників і підвищити ефективність. Важливими є також інструменти для підтримки малого та середнього бізнесу, спрощення ведення бізнесу та створення робочих місць. Реалізація політики імпортозаміщення вимагає комплексного підходу, що включає аналіз економічної ситуації, розробку регуляторних і економічних інструментів, інвестиції в інфраструктуру та інновації, а також освітні ініціативи для підприємців. Особливу увагу слід приділяти екологічній сталості та розвитку зелених технологій [2, 3].







До шляхів зменшення імпортозалежності вітчизняного агропромислового виробництва в сучасних умовах відносимо такі [1, 3]:

1. *Розвиток внутрішнього виробництва* стосується підтримки місцевих виробників, інвестиції у модернізацію сільського господарства та аграрної промисловості.

2. *Впровадження новітніх технологій* щодо створення сприятливих умов для розвитку інноваційних технологій у сільському господарстві, зокрема біотехнологій, що підвищують ефективність агровиробництва.

3. *Підтримка національного виробника* щодо запровадження державних програм субсидування, пільгових кредитів та податкових пільг для фермерів та агропідприємств.

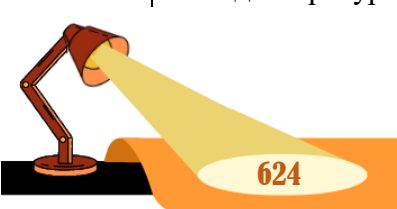
4. *Експортно орієнтоване виробництво* в контексті підвищення конкурентоспроможності агропродукції для експорту, що дозволить диверсифікувати джерела доходу та зменшити залежність від імпорту.

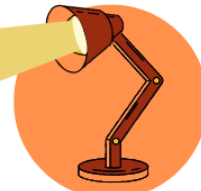
Імпортозалежність агропромислового виробництва в Україні та інших країнах є значущим викликом, тому зменшення цієї залежності є важливим стратегічним завданням для забезпечення стабільності та розвитку національної економіки. Пропонуємо рекомендації щодо зменшення імпорту та розвитку внутрішнього виробництва в аграрному секторі з урахуванням потреби в інноваціях, екологічних стандартах та підвищенні конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1.

**Рекомендації щодо зменшення імпорту та розвитку внутрішнього виробництва в аграрному секторі**

Рекомендації	Характеристика
1	2
Підтримка інновацій та технологічних оновлень	
Впровадження сучасних технологій	Створення сприятливих умов для впровадження біотехнологій, автоматизації та цифровізації в агропродовольчому секторі для підвищення продуктивності та якості продукції
Інвестиції в дослідження та розробки	Підтримка науково-дослідних інститутів і технопарків для розробки нових технологій в агровиробництві, включаючи методи збереження ресурсів (води, ґрунтів), нові методи обробки та зберігання сільськогосподарської продукції
Розвиток внутрішнього виробництва	
Модернізація аграрних господарств	Підтримка фермерських господарств через пільгові кредити, субсидії, податкові пільги, а також сприяння розвитку кооперативів для збільшення масштабів виробництва та забезпечення ефективності
Підвищення ефективності використання земельних та водних ресурсів	Створення умов для більш раціонального використання природних ресурсів, застосування зрошення та сучасних методів землеробства

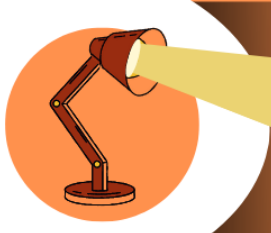




Продовження таблиці 1

1	2
Підвищення конкурентоспроможності продукції	
Екологічні стандарти та сертифікація	Впровадження стандартів якості та екологічних сертифікацій для агропродовольчих товарів, що дозволяє не тільки підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, але й розширити експортні можливості
Покращення маркетингу та брендингу	Сприяння розвитку локальних брендів агропродукції, що знижує імпортозалежність, та впровадження стратегій промоції українських товарів на міжнародних ринках
Підтримка малого та середнього бізнесу	
Спрощення процедур ведення бізнесу	Розробка простих та доступних фінансових інструментів, таких як мікрокредити, податкові канікули, знижені ставки податків для агропідприємців, що стимулюватиме розвиток малого та середнього бізнесу
Підтримка експорту	Сприяння розвитку експортоорієнтованих виробництв, забезпечення доступу до міжнародних ринків через торгові місії, виставки та сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів
Диверсифікація постачань та розвиток нових ринків	
Диверсифікація джерел постачання сировини	Заміна імпорту сировини для агропромисловості на локальні ресурси, розвиток альтернативних постачальників та підтримка місцевих виробників для зниження залежності від зовнішніх постачальників
Створення нових торгових партнерств	Пошук нових ринків збуту продукції, зокрема у країнах з підвищеним попитом на екологічно чисті продукти
Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору	
Розвиток «зелених» технологій	Впровадження енергоефективних і екологічно чистих технологій, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, використання відновлювальних джерел енергії, таких як біогаз, сонячна енергія тощо
Сталий розвиток сільських територій	Підтримка розвитку сільських територій через створення інфраструктури, розвиток соціальних програм для покращення умов життя сільського населення,
Зменшення залежності від імпорту аграрної продукції залучення молоді до аграрного бізнесу	
Перехід до самооснащення	Розвиток внутрішнього виробництва важливих сільськогосподарських продуктів, таких як зернові культури, олійні культури, молочні та м'ясні продукти, що дозволить зменшити залежність від імпорту і підвищить продовольчу безпеку
Вдосконалення митної політики та тарифного регулювання	Встановлення адекватних тарифів на імпортовані аграрні продукти для стимулювання розвитку місцевого виробництва без надмірних обмежень для конкурентоспроможних імпортованих товарів





Імпортозалежність має як переваги, так і ризики. Важливо зберігати баланс між імпортом і розвитком внутрішнього виробництва для забезпечення економічної стабільності. Ці рекомендації допоможуть зменшити імпортозалежність агропромислового виробництва, сприяючи зростанню внутрішнього виробництва, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності української аграрної продукції.

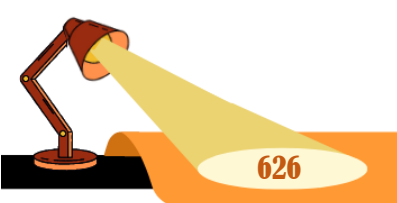
**Висновок.** Таким чином, наслідки імпортозалежності мають двоякий характер, і вони можуть бути як позитивними, так і негативними. Імпорт може бути важливим для розвитку економіки, надання доступу до нових технологій і зниження цін для споживачів, однак його надмірна залежність створює значні економічні та політичні ризики для країни, зокрема у вигляді зниження економічної незалежності та зростання вразливості до зовнішніх шоків. Тому важливо сприяти розвитку внутрішнього виробництва та стратегічно управляти рівнем імпортозалежності для забезпечення стабільного економічного розвитку.

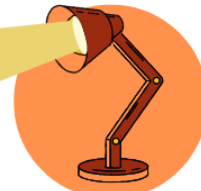
#### *Література:*

1. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Імпортозалежність економіки України і пріоритети селективного імпортозаміщення. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 29-44.
2. Пугач С., Візнюк І, Долинний С. Аналіз ефективності розроблених процедур та політик в сфері громадського здоров'я для підвищення резильєнтності волонтерів під час воєнного конфлікту. *Суспільство та національні інтереси*, 2024. Вип. 1 (1). С. 70-80.
3. Цап М.В. Макроекономічні передумови державної структурної політики імпортозаміщення в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». Вип. 8. Ч. 1. Херсон: ХДУ. 2014. С. 46–50.

#### *References:*

1. Melnyk, T. M., Puhachevska, K. S. (2016). Importozalezhnist ekonomiky Ukrainy i priorytety selektyvnoho importozamishchennia [Import dependence of Ukrainian economy and priorities of selective import substitution]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 4, 29–44 [in Ukrainian].
2. Puhach S., Vizniuk I, Dolyynnyi S. (2024). Analiz efektyvnosti rozroblenykh protsedur ta polityk v sferi hromadskoho zdorov'ia dlia pidvyshchennia rezylentnosti volonteriv pid chas voiennoho konfliktu [Analysis of the effectiveness of the developed procedures and policies in the field of public health to increase the resilience of volunteers during military conflict]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 1 (1), 70-80 [in Ukrainian].
3. Tsap, M.V. (2014). Makroekonomichni peredumovy derzhavnoi strukturoi polityky importozamishchennia v Ukraini [Macroeconomic prerequisites of the state structural policy of import substitution in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Seriya «Ekonomichni nauky». Kherson: KhDU, 8(1), 46–50 [in Ukrainian].





УДК 352/354:351.078.3(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-627-636](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-627-636)

**Лазор Олег Ярославович** доктор наук з державного управління, професор, кафедра публічного управління та адміністрування, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, <https://orcid.org/0000-0002-5989-8527>

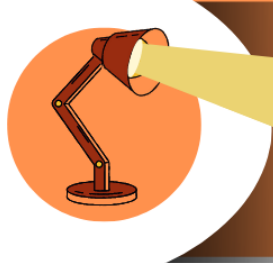
**Івашківська Альона Олександрівна** аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0001-8084-8359>

## РОЛЬ ТА МІСЦЕ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В ПРОЦЕСІ РЕЄСТРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Публічна адміністрація є ключовою складовою функціонування будь-якої держави, забезпечуючи організацію, контроль та регулювання різноманітних соціальних і правових процесів. Однією з важливих функцій державної адміністрації є реєстраційна діяльність, яка включає в себе низку юридичних та адміністративних дій, спрямованих на фіксацію правового статусу осіб, прав власності, господарської діяльності та інших аспектів суспільного життя. Через реєстрацію держава підтверджує юридичну значущість певних подій та дій, забезпечуючи захист прав громадян, підприємств та організацій.

Значущість реєстраційної діяльності зростає в умовах постійної зміни правової системи та реформування державних органів в Україні. Від початку реформ 2016 року, що були спрямовані на спрощення адміністративних процедур та децентралізацію реєстраційних послуг, система зазнала суттєвих змін. Було спрощено процес реєстрації прав на нерухоме майно, бізнес, транспортні засоби, а також запроваджено нові форми взаємодії громадян з державними органами через Центри надання адміністративних послуг, що взаємодіють з органами місцевого самоврядування. Крім того, розвиток електронного урядування став однією з головних тенденцій у цій сфері, оскільки цифровізація реєстраційних процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності та прозорості державного управління.

Попри досягнуті успіхи, реєстраційна діяльність в Україні все ще стикається з низкою проблем, які впливають на її ефективність та доступність. Серед основних викликів можна виділити складні бюрократичні процедури, недостатню технічну оснащеність у деяких регіонах, а також корупційні ризики, що виникають під час виконання реєстраційних дій. Окремим аспектом є



проблема нерівного доступу до електронних послуг між міськими та сільськими мешканцями, що ускладнює реалізацію прав громадян у віддалених регіонах.

Актуальність дослідження реєстраційної діяльності публічної адміністрації обумовлена її важливістю для забезпечення правопорядку, економічної стабільності та розвитку бізнесу в Україні. Ефективна організація реєстраційних процесів дозволяє не лише захистити права власності громадян і підприємств, але й створити сприятливі умови для інвестицій і економічного зростання. Водночас цифровізація державних послуг відкриває нові перспективи для спрощення та прискорення цих процедур, що є важливим кроком у побудові сучасної та ефективної системи публічної адміністрації.

Ця стаття присвячена дослідженню сучасного стану реєстраційної діяльності в Україні, оцінці основних проблем та викликів, а також аналізу перспектив її вдосконалення через впровадження інноваційних підходів. Особлива увага приділяється впливу електронного урядування на реєстраційні процеси, що може стати ключовим фактором у підвищенні прозорості, доступності та якості державних послуг у цій сфері.

**Ключові слова:** Публічна адміністрація, реєстрація, посадова особа, реєстраційна діяльність.

**Lazor Oleg Yaroslavovych** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Department of Public Administration and Administration, Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnytsia State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0002-5989-8527>

**Ivashkivska Alyona Oleksandrivna** graduate student of the Department of Public Management and Administration, Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0001-8084-8359>

## THE ROLE AND PLACE OF THE PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PROCESS OF REGISTRATION ACTIVITIES IN UKRAINE

**Abstract.** Public administration is a key component of the functioning of any state, providing organization, control and regulation of various social and legal processes. One of the important functions of the state administration is registration activity, which includes a number of legal and administrative actions aimed at fixing the legal status of individuals, property rights, economic activity and other aspects of social life. Through registration, the state confirms the legal significance of certain events and actions, ensuring the protection of the rights of citizens, enterprises and organizations.





The importance of registration activities is growing in the conditions of constant changes in the legal system and reform of state bodies in Ukraine. Since the beginning of reforms in 2016, which were aimed at simplifying administrative procedures and decentralizing registration services, the system has undergone significant changes. The process of registering rights to real estate, business, and vehicles was simplified, and new forms of interaction between citizens and state bodies were introduced through the Centers for the provision of administrative services interacting with local self-government bodies. In addition, the development of e-government has become one of the main trends in this area, as the digitalization of registration processes opens up new opportunities for increasing the efficiency and transparency of public administration.

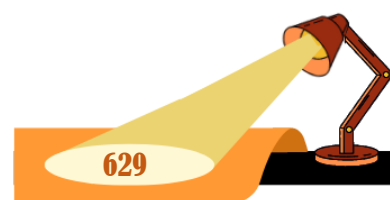
Despite the successes achieved, the registration activity in Ukraine still faces a number of problems that affect its effectiveness and accessibility. Among the main challenges, one can single out complex bureaucratic procedures, insufficient technical equipment in some regions, as well as corruption risks arising during registration actions. A separate aspect is the problem of unequal access to electronic services between urban and rural residents, which complicates the realization of citizens' rights in remote regions.

The relevance of the study of the registration activity of the public administration is due to its importance for ensuring law and order, economic stability and business development in Ukraine. Effective organization of registration processes allows not only to protect the property rights of citizens and enterprises, but also to create favorable conditions for investment and economic growth. At the same time, digitalization of public services opens up new perspectives for simplifying and speeding up these procedures, which is an important step in building a modern and efficient system of public administration.

This article is dedicated to researching the current state of registration activity in Ukraine, assessing the main problems and challenges, as well as analyzing the prospects for its improvement through the implementation of innovative approaches. Special attention is paid to the influence of e-government on registration processes, which can become a key factor in increasing the transparency, accessibility and quality of public services in this area.

**Keywords:** Public administration, registration, official, registration activity.

**Постановка проблеми.** Публічна адміністрація відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та правопорядку в державі, зокрема через виконання реєстраційних функцій. Реєстраційна діяльність є важливою складовою системи державного управління, оскільки вона забезпечує юридичне визнання та захист прав власності, суб'єктів господарювання, а також фіксацію ключових життєвих подій громадян. В Україні ця сфера постійно зазнає змін, особливо у контексті реформування державного управління та впровадження електронних сервісів.



Сучасний розвиток цифрових технологій та електронного урядування створює нові можливості для спрощення реєстраційних процедур, підвищення їхньої прозорості та доступності. Проте, навіть попри ці позитивні зміни, залишається низка викликів, таких як бюрократичні бар'єри, корупційні ризики та нерівномірний доступ до електронних послуг у різних регіонах.

Дослідження цієї теми є актуальним, оскільки успішна організація реєстраційної діяльності безпосередньо впливає на правовий порядок у державі, захист прав громадян та розвиток економіки. У рамках цієї статті буде розглянуто сучасний стан реєстраційної діяльності публічної адміністрації в Україні, основні виклики та перспективи її вдосконалення, а також вплив цифровізації на ефективність державних послуг у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика публічної адміністрації та реєстраційної діяльності в Україні досліджується багатьма науковцями, які аналізують різні аспекти цього питання: від правових основ до впровадження електронного урядування. Серед науковців, які робили значний внесок у вивчення цієї проблеми, можна виділити кілька авторитетних дослідників: Олександр Пухкал – професор, доктор наук з державного управління, який детально досліджував процеси модернізації державних органів і вплив цифровізації на адміністративні послуги. Його роботи зосереджуються на підвищенні ефективності реєстраційної діяльності та удосконаленні державних реєстрів. Наталія Мельник – науковиця, яка активно досліджує питання електронного урядування в Україні. У своїх публікаціях вона розглядає вплив цифрових технологій на державне управління, зокрема в частині реєстраційних процедур і адміністративних послуг. Олег Лазор - професор, доктор наук з державного управління, який досліджує публічне управління та адміністрування, стан та проблеми діяльності органів місцевого самоврядування, аналізує питання публічної служби, публічної політики. Олександр Яременко – науковець, що активно вивчає ефективність цифрової трансформації публічного управління. Оксана Лазор - професор, доктор наук з державного управління, що досліджує особливості служби в органах місцевого самоврядування та державної служби.

Ці та інші науковці у своїх роботах приділяють увагу питанням реформування реєстраційної діяльності, впровадження електронного урядування, децентралізації адміністративних послуг, а також аналізу міжнародного досвіду і можливостей його адаптації в Україні.

**Мета статті:** Метою дослідження теми публічної адміністрації в процесі реєстраційної діяльності є глибокий аналіз та розуміння ролі, яку відіграє реєстраційна діяльність у системі державного управління України. Дослідження спрямоване на вивчення правової основи реєстраційних процесів, їхньої ефективності та впливу на захист прав громадян і суб'єктів господарювання. Важливим завданням є оцінка існуючих проблем та викликів у цій сфері, таких



як бюрократичні процедури та корупційні ризики, що можуть перешкоджати ефективному виконанню реєстраційних функцій.

Особлива увага приділяється впровадженню електронного урядування, що є інструментом для оптимізації та цифровізації реєстраційних процесів. Це дослідження дозволяє оцінити, наскільки ефективно впроваджені сучасні технології, як вони сприяють підвищенню доступності та прозорості державних послуг. У ході дослідження також розглядаються перспективи подальшого розвитку електронних сервісів і те, як вони можуть поліпшити взаємодію громадян із державою.

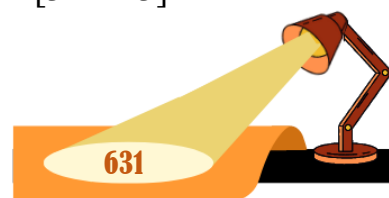
Загальна мета полягає в тому, щоб на основі виявлених проблем і викликів сформувані рекомендації для вдосконалення реєстраційної діяльності, зробити її більш прозорою, ефективною та зручною як для громадян, так і для бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Публічна адміністрація відіграє ключову роль у забезпеченні належного функціонування держави, виконуючи завдання з організації та регулювання соціальних процесів. Одним із основних напрямків діяльності публічної адміністрації є реєстраційна діяльність. Вона спрямована на забезпечення законного обігу об'єктів права, захист прав фізичних і юридичних осіб, а також на створення правових та організаційних основ для реалізації державної політики.

Реєстрація як правова категорія є насамперед інститутом адміністративного права; здійснюється суб'єктами публічної адміністрації в межах правової форми діяльності, необхідної для фіксації фактів, явищ, відомостей чи певних матеріальних об'єктів шляхом офіційного внесення інформації до певного державного реєстру з обов'язковістю здійснення реєстраційних дій шляхом видання адміністративного акта персонального характеру [4 с.108].

Дослідженням визначення та сутності реєстраційної діяльності присвячено багато уваги різними вченими. Зокрема, В.Б. Авер'янов під терміном «публічна адміністрація» розуміє сукупність органів виконавчої влади та органів виконавчого самоврядування, підпорядкованих політичній владі, які забезпечують виконання закону та здійснюють інші публічно-управлінські функції [2 с. 117]. Європейські вчені під поняттям «публічна адміністрація» розуміють: сукупність органів, установ та організацій, які здійснюють адміністративні функції; адміністративна діяльність, яка здійснюється цією адміністрацією в інтересах суспільства; сфера управління публічним сектором з боку тієї ж публічної адміністрації [5 с.41].

Державна реєстрація є однією з форм публічного адміністрування. Реєстраційні послуги в діяльності органів публічного адміністрування є видом адміністративних послуг, в той час, які є складовою адміністративно-правових відносин, котрі урегульовані нормами адміністративного законодавства та є певною діяльністю, в межах компетенції суб'єкта їх здійснення [3 с.123].





Отже, реєстраційна діяльність — це система правових, організаційних і технічних заходів, що забезпечують державний облік та підтвердження прав на об'єкти власності, правових статусів фізичних та юридичних осіб, а також реєстрацію актів цивільного стану. Ця діяльність є важливим елементом державного управління, оскільки дозволяє забезпечити прозорість, правовий порядок і збереження правового статусу суб'єктів і об'єктів реєстрації.

Одним з основних напрямів реєстраційної діяльності публічної адміністрації є державна реєстрація прав на нерухоме майно

Цей напрямок реєстраційної діяльності є одним із найважливіших для забезпечення правової безпеки на ринку нерухомості. Державна реєстрація нерухомості забезпечує законність прав власності та інших речових прав на об'єкти нерухомого майна (земля, будівлі, квартири тощо).

Відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» № 1952-IV від 01.07.2004 року державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень (далі - державна реєстрація прав) - офіційне визнання і підтвердження державою фактів набуття, зміни або припинення речових прав на нерухоме майно, обтяжень таких прав шляхом внесення відповідних відомостей до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно [6].

Органами, що здійснюють реєстрацію прав на нерухомість, є Міністерство юстиції України та Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастр). Ці органи забезпечують юридичну фіксацію всіх змін щодо прав власності, обтяжень (іпотека, арешт майна), а також управління державними реєстрами нерухомого майна.

Основні завдання державної реєстрації прав на нерухоме майно: захист прав власників; запобігання шахрайству та незаконному відчуженню майна; забезпечення прозорості та законності в угодах з нерухомим майном; ведення Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

Важливою складовою господарської діяльності в Україні є державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Процедура реєстрації здійснюється через державних реєстраторів, якими є нотаріуси або працівники Центрів надання адміністративних послуг. Державна реєстрація включає створення нових суб'єктів підприємницької діяльності, внесення змін до установчих документів, реєстрацію змін власності, а також припинення діяльності юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців.

Реєстраційна діяльність в цій сфері спрямована на забезпечення прозорості та правової визначеності при веденні бізнесу; спрощення процесу створення підприємств; державний облік та моніторинг економічної активності суб'єктів господарювання; запобігання шахрайським схемам та фіктивним реєстраціям.

Реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців регулює Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань" від 15.05.2003 року № 755-IV зі змінами.



Закон встановлює порядок реєстрації юридичних та фізичних осіб - підприємців, включаючи необхідні документи, терміни та умови проведення реєстрації та визначає юридичний статус, що надається після державної реєстрації, та встановлює права та обов'язки суб'єктів підприємницької діяльності. Визначає перелік відомостей, які повинні бути включені до державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців, включаючи дані про засновників, статутний капітал, місце знаходження, види діяльності тощо [7].

Важливим для громадян та держави є державна реєстрація актів цивільного стану, оскільки забезпечує правовий статус особи, а також фіксує значущість подій її життя.

Державна реєстрація актів цивільного стану проводиться з метою забезпечення реалізації прав фізичної особи та офіційного визнання і підтвердження державою фактів народження фізичної особи та її походження, шлюбу, розірвання шлюбу, зміни імені, смерті.

Органами державної реєстрації актів цивільного стану, які проводять державну реєстрацію, є відділи державної реєстрації актів цивільного стану міжрегіональних управлінь Міністерства юстиції України (далі - відділи державної реєстрації актів цивільного стану), виконавчі органи сільських, селищних, міських рад.

Державну реєстрацію актів цивільного стану громадян України, які проживають або тимчасово перебувають за кордоном, проводять дипломатичні представництва та консульські установи України[9].

Реєстрація актів цивільного стану є обов'язковою процедурою фіксації важливих подій у житті громадян, таких як народження, шлюб, розірвання шлюбу, зміна імені та смерть. Ці дії здійснюються через органи Державної реєстраційної служби Міністерства юстиції України, що забезпечує належний державний облік населення та фіксацію зміни правового статусу осіб (шлюб, народження, смерть тощо). Державна реєстрація актів цивільного стану гарантує юридичну чинність таких подій та надає можливість громадянам реалізовувати свої права в різних сферах, таких як спадкування, отримання соціальних пільг та інших правових процедур.

Відносини, пов'язані з проведенням державної реєстрації актів цивільного стану, внесенням до актових записів цивільного стану змін, їх поновленням і анулюванням регулює Закон України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» від 03.07.2010 року № 2398-VI.

Органами державної реєстрації актів цивільного стану, які проводять державну реєстрацію, є відділи державної реєстрації актів цивільного стану міжрегіональних управлінь Міністерства юстиції, виконавчі органи сільських, селищних, міських рад.

Відділи РАЦС є першими державними установами, до яких звертаються громадяни для реєстрації важливих подій. Публічне управління забезпечує





доступ до цих послуг у кожному регіоні, зокрема через відділи РАЦС, центри надання адміністративних послуг та електронні сервіси.

Органи публічної адміністрації забезпечують захист прав кожного громадянина на отримання юридично оформлених свідоцтв про акти цивільного стану. Це надає можливість забезпечити громадянам доступ до прав, пільг, спадкування, медичних та соціальних послуг.

Публічна адміністрація, також, має важливу роль у забезпеченні законності та дотриманні процедур під час реєстрації. Працівники РАЦС, відповідно до законодавчих вимог, повністю перевіряють подані документи, а також інформацію, що міститься в них, аби запобігти порушенням та помилкам.

Сучасні тенденції розвитку публічної адміністрації в Україні спрямовані на впровадження інноваційних технологій і практик електронного урядування. Електронні системи дозволяють автоматизувати реєстраційні процеси, спростити їх для громадян і бізнесу, а також забезпечити прозорість та зручність взаємодії з державними органами. До прикладу, реєстрація об'єктів інтелектуальної власності. Реєстрація прав інтелектуальної власності включає фіксацію прав на винаходи, торгові марки, патенти, авторські права тощо. Ця сфера регулюється Державним департаментом інтелектуальної власності та іншими відповідальними органами. Вона сприяє захисту прав на інтелектуальну власність, надання авторсько-правової охорони та попередженню піратства і порушень прав інтелектуальної власності. Електронне урядування в багатьох сферах реалізується через портал Дія. Даний портал в Україні є державним онлайн-сервісом, що об'єднує широкий спектр адміністративних послуг, які надаються громадянам та бізнесу. Запущений у 2020 році він став частиною масштабного проекту цифровізації державних послуг, спрямованого на зручний, швидкий і прозорий доступ до державних послуг. Платформа дозволяє українцям користуватися електронними документами, подавати заяви, реєструвати підприємницьку діяльність, отримувати дозволи, посвідчення, ліцензії та видавати інші важливі процедури онлайн, що значно спрощує процеси та зменшує потребу в паперовій документації чи фізичних видах.

Портал «Дія» значно полегшує роботу органів публічної адміністрації України та надає їм сучасні цифрові інструменти для ефективного надання послуг громадянам і бізнесу. Завдяки «Дії» органи влади можуть автоматизувати та спрощувати адміністративні процеси, скорочуючи час на обробку запитів і документообігу, що забезпечує ефективність роботи та зменшує навантаження на співробітників

Цифрові рішення «Дії» допомагають зменшити паперовий документообіг, що знижує ризик втрати або неправильного зберігання документів. Використання електронних підписів та цифрової ідентифікації дозволяє





прискорити процедури верифікації та отримання згоди від громадян. Платформа забезпечує прозорість процесів, після чого всі взаємодії фіксуються та можуть бути легко відстежені, що зменшує корупційні ризики та розширення відкритості у відносинах з громадянами.

**Висновки.** Реєстраційна діяльність публічної адміністрації в Україні є невід'ємною складовою функціонування держави та її органів. Вона виконує ключову роль у забезпеченні законності, правової визначеності та прозорості правовідносин у суспільстві. Через механізми державної реєстрації відбувається фіксація прав власності на нерухоме майно, об'єкти інтелектуальної власності, правового статусу фізичних і юридичних осіб, а також реєстрація важливих подій у житті громадян, таких як народження, смерть чи укладення шлюбу.

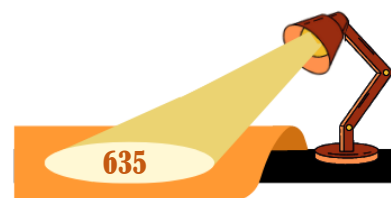
Ця діяльність спрямована на захист прав власників і суб'єктів господарювання, забезпечення прозорості операцій та створення правових гарантій для громадян і бізнесу. Без належного функціонування реєстраційних процесів були б неможливі правова фіксація власності, облік суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність, а також реєстрація прав і статусів громадян.

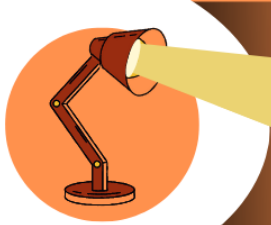
Запровадження систем електронного урядування в реєстраційних процесах значно підвищило ефективність та прозорість цієї діяльності. Використання цифрових технологій дозволило зменшити корупційні ризики, прискорити реєстраційні процедури, полегшити доступ до державних послуг та зробити їх більш зручними для громадян і бізнесу.

Загалом, реєстраційна діяльність публічної адміністрації забезпечує стабільність у правовідносинах, підтримує правовий порядок у державі та сприяє розвитку економіки, забезпечуючи захист майнових і особистих прав громадян, а також створюючи передумови для належного функціонування господарської діяльності.

#### *Література:*

1. Адміністративне право України. Академічний курс: підручник: у 2 т. / ред. Колегії: В.Б. Авер'янов та ін. Київ: Юридична думка, 2004. Т. 1. 584с.
2. Авер'янов В. Б. Реформування українського адміністративного права: ґрунтовний привід для теоретичної дискусії. Право України, 2003. № 5. С. 117–122.
3. Колотілова Т. Сутність реєстраційних послуг Міністерства юстиції України. Київ: Юридична наука, 2020. 1(5(107)),С. 121–129.
4. Котяж Л. Поняття публічного адміністрування у сфері державної реєстрації в Україні. Підприємництво, господарство і право, 2018. 11, С.105-109.
5. Пухтецька А. «Європейський адміністративний простір» як новела української адміністративно-правової науки: понятійно термінологічна характеристика. Юридична Україна, 2006. № 8, С. 41–45.
6. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень: Закон України від 01 липня 2004 року № 1952-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text> (дата звернення: 26.10.2024).





7. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 р. № 755-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 26.10.2024).

8. Про державну реєстрацію актів цивільного стану: Закон України від 03 лютого 2010 року № 2398-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17#Text> (дата звернення: 24.10.2024).

9. Про затвердження Правил державної реєстрації актів цивільного стану в Україні: Наказ Міністерства юстиції України від 18 жовтня 2000 року № 52/5 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0719-00#Text> (дата звернення: 24.10.2024).

#### References:

1. Aver'janov, V.B. (2004). *Administrativne pravo Ukraini [Administrative law of Ukraine]*. Київ: Juridichna dumka [in Ukrainian].

2. Aver'janov, V. B. (2003). Reformuvannja ukraïns'kogo administrativnogo prava: runtovnij privid dlja teoretichnoï diskusii [Reforming Ukrainian administrative law: a thorough reason for a theoretical discussion]. *Pravo Ukraini - Law of Ukraine*, 5, 117–122 [in Ukrainian].

3. Kolotilova, T. (2020). Sutnist' reestracijnih poslug Ministerstva justicii Ukraïni [The essence of registration services of the Ministry of Justice of Ukraine]. *Juridichna nauka - Legal Science*, 1(5(107)), 121–129 [in Ukrainian].

4. Kotjash, L. (2018). Ponjattja publichnogo administruvannja u sferi derzhavnoï reestracii v Ukraïni [Concept of public administration in the field of state registration in Ukraine]. *Pidpriemnictvo, gospodarstvo i pravo - Entrepreneurship, economy and law*, 11, 105-109 [in Ukrainian].

5. Puhtec'ka, A. (2006). «Evropejs'kij administrativnij prostir» jak novela ukraïns'koï administrativno-pravovoï nauki: ponjatijno terminologichna harakteristika ["European administrative space" as a novel of Ukrainian administrative and legal science: conceptual and terminological characteristics]. *Juridichna Ukraïna - Legal Ukraine*, 8, 41–45 [in Ukrainian].

6. Zakon Ukraïni “Pro derzhavnu reestraciju rechovih prav na neruhome majno ta ih obtjazhen” [The Law of Ukraine “On the state registration of property rights to immovable property and their encumbrances”]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukraïni “Pro derzhavnu reestraciju juridichnih osib, fizichnih osib-pidpriemciv ta gromads'kih formuvan” [The Law of Ukraine “On state registration of legal entities, individual entrepreneurs and public organizations”]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> [in Ukrainian].

8. Zakon Ukraïni “Pro derzhavnu reestraciju aktiv civil'nogo stanu” [The Law of Ukraine “On state registration of acts of civil status”]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17#Text> [in Ukrainian].

9. Nakaz Ministerstva justicii Ukraïni “Pro zatverdzhennja Pravil derzhavnoï reestracii aktiv civil'nogo stanu v Ukraïni” [The Order of the Ministry of Justice of Ukraine “On the approval of the Rules of State Registration of Civil Status Acts in Ukraine”]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0719-00#Text> [in Ukrainian].





УДК 37.013.43

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-637-644](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-637-644)

**Лазор Оксана Дмитрівна** доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, <https://orcid.org/0000-0001-7699-8338>

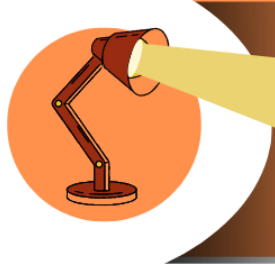
**Назаренко Марина Олександрівна** кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського <https://orcid.org/0000-0003-2116-754X>

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МУЗИЧНОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** Музична освіта в Україні є важливим елементом культурного розвитку та процесом здобуття знань і навичок для музичної діяльності. Вона включає два основні типи: загальну, яка дає базові знання для аматорської діяльності, та фахову, що готує до професійної роботи в різних сферах музики. Система музичної освіти в Україні структурована на трьох рівнях: дошкільний, середній та вищий, де музичні академії готують спеціалістів різних напрямів. Заклади музичної освіти регулюються законодавчими актами, такими як Закон України «Про освіту» та «Про вищу освіту», а також державними стандартами. Водночас, міжнародна співпраця та академічна мобільність сприяють розвитку музичних навчальних закладів через обміни досвідом і участь у міжнародних проектах. Музичні університети забезпечують студентам комфортні умови для навчання, використовуючи інноваційні методи та технології. Проте, реформування в галузі музичної освіти стикається з певними труднощами та відсутністю підтримки серед викладачів.

Музична сфера є важливим елементом культури, здатним до самоорганізації та розвитку особистості. Вона поєднує автономність і синергію, визначаючи принципи культурної політики. Сучасна музична сфера України переживає перехідний період, зокрема через необхідність адаптації до нових наукових підходів і інновацій. Музикантам важливо визначити стратегії оновлення професійної діяльності. Основні проблеми включають недостатнє фінансування, інтеграцію музичної освіти в загальну освітню програму, адаптацію до сучасних технологій та дефіцит кваліфікованих педагогів.





Водночас, в Україні проводяться реформи, зокрема оновлення навчальних програм, впровадження цифрових технологій та розширення міжнародних зв'язків. Популяризація народної музики та культурного спадку також є важливою частиною державної політики в музичній освіті.

**Ключові слова:** музична освіта, державне управління, державні стандарти освіти, освітні програми, музичні університети та академії.

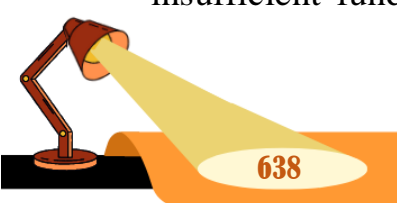
**Lazor Oksana Dmytrivna** Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Management, Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnytsia State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0001-7699-8338>

**Nazarenko Maryna Oleksandrivna** Candidate of Science in Public Administration, Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management, Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnytsia State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0003-2116-754X>

## MODERN APPROACHES TO STATE MANAGEMENT OF MUSIC EDUCATION IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS

**Abstract.** Music education in Ukraine is an important element of cultural development and the process of acquiring knowledge and skills for musical activities. It includes two main types: general, which provides basic knowledge for amateur activities, and specialized, which prepares for professional work in various areas of music. The system of music education in Ukraine is structured at three levels: preschool, secondary and higher, where music academies train specialists in various fields. Music education institutions are regulated by legislative acts, such as the Law of Ukraine "On Education" and "On Higher Education", as well as state standards. At the same time, international cooperation and academic mobility contribute to the development of music educational institutions through the exchange of experience and participation in international projects. Music universities provide students with comfortable conditions for studying, using innovative methods and technologies. However, reformation in the field of music education faces certain difficulties and lack of support among teachers.

The musical sphere is an important element of culture capable of self-organization and personality development. It combines autonomy and synergy, defining the principles of cultural policy. The modern musical sphere of Ukraine is going through a transitional period, in particular due to the need to adapt to new scientific approaches and innovations. It is important for musicians to determine strategies for updating their professional activities. The main problems include insufficient funding, integration of music education into the general educational





program, adaptation to modern technologies and shortage of qualified teachers. At the same time, reforms are being carried out in Ukraine, including the updating of educational programs, the introduction of digital technologies and the expansion of international relations. Popularization of folk music and cultural heritage is also an important part of the state policy in music education.

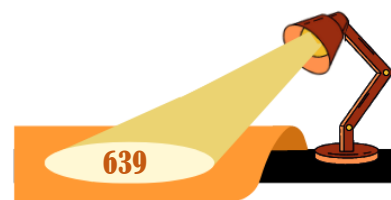
**Keywords:** music education, state administration, state education standards, educational programs, music universities and academies.

**Постановка проблеми.** В останні роки в Україні активно проводяться реформи в освіті, зокрема в музичній сфері. Вони включають оновлення навчальних програм, підвищення якості викладання через використання сучасних технологій, зокрема онлайн-курсів та платформ. Розширення міжнародних зв'язків, участь в міжнародних конкурсах, програмах та стажуваннях також стають важливою складовою музичної освіти в Україні. Популяризація народної музики та культурного спадку також займає важливе місце в державній політиці щодо музичної освіти.

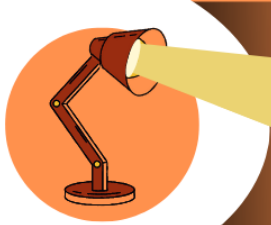
**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У контексті вивчення цієї теми варто зазначити такі напрямки: методологія наукових досліджень в музичній сфері (М. Білуха); формування музичної культури особистості (О. Грисюк); українська музична культура (Л. Кияновська); трансформації в музичній сфері України (Ю. Лошкова); методологія досліджень у мистецтвознавстві (О. Олексюк); державне управління в інституціях (В. Рубцова); наукові засади українського музикознавства (О. Самойленко); сутність наукових досліджень (Г. Цехмістрова); дослідження в музично-освітній сфері (В. Черкасова). Забезпечення високого рівня музичної освіти в Україні є важливим фактором культурної політики. Вона сприяє формуванню культурної ідентичності, підтримці народних традицій та розвитку сучасної музики. Проблеми управління музичною освітою в Україні виникають у контексті впровадження різних реформ, які можуть вплинути на подальшу зміну організації музичного навчання, про що йтиметься у статті [1–3].

**Метою статті** є обґрунтування проблем і перспектив сучасних підходів до державного управління музичною освітою в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** *Музична освіта* – процес здобуття знань, умінь і навичок для музичної діяльності, а також система організації музичного навчання. Основний шлях отримання музичної освіти – навчання під керівництвом педагога, зазвичай у навчальному закладі. Важливу роль також відіграють самоосвіта та професійна практика. Існують два типи музичної освіти: загальна, що дає знання для аматорської діяльності або сприйняття музики, та фахова, яка готує до професійної роботи в різних сферах музики [2, с. 137].







Музична освіта в Україні регулюється низкою законів і постанов, які визначають основні принципи функціонування освітньої системи в цілому, а також конкретно музичних навчальних закладів. Це, зокрема: Закон України "Про освіту" (2017), який окреслює основи освітньої діяльності в Україні, включаючи музичну освіту; Закон України "Про вищу освіту" (2014) визначає основи вищої освіти, включаючи музичні академії та університети; Концепція національної політики в галузі культури визначає культурну стратегію, що включає розвиток музичної освіти в контексті загальнокультурного розвитку країни та інші. Державні стандарти освіти та освітні програми для музичних навчальних закладів, що встановлюють вимоги до навчальних планів, викладання музичних дисциплін та підготовки фахівців [1, 3].

В Україні існує чітка структура музичної освіти, яка включає кілька рівнів [1, с. 140]:

1. *Дошкільна та початкова музична освіта.* Цей рівень здебільшого представлений музичними школами та студіями для дітей.

2. *Середня освіта.* Тут навчання музики є частиною загальної освітньої програми, але також є спеціалізовані музичні школи (художні ліцеї, музичні школи).

3. *Вища музична освіта.* Вища музична освіта здійснюється в музичних академіях і університетах, які готують фахівців у різних сферах музичної діяльності (виконавців, композиторів, педагогів, диригентів тощо).

Серед органів державного управління, які здійснюють організацію музичної освіти в Україні, відзначено такі [1, 2]:

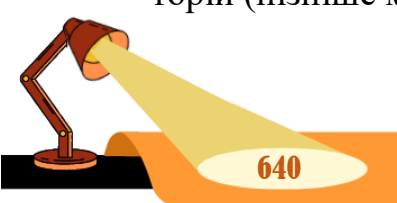
1. *Міністерство освіти і науки України (МОН України)* відповідає за загальне управління освітою в країні, включаючи музичну освіту. Воно затверджує стандарти та програми, організовує атестацію та акредитацію навчальних закладів.

2. *Міністерство культури та інформаційної політики України* має безпосередній вплив на культурну сферу та мистецьку освіту. Воно також розробляє стратегії культурної політики, в тому числі щодо розвитку музичної освіти.

3. *Національна академія наук України* та інші наукові установи можуть здійснювати дослідження в галузі музичної освіти та культури.

Фінансування музичних навчальних закладів здійснюється з державного та місцевих бюджетів. Музична освіта, особливо в державних закладах, має значну частку державного фінансування, хоча питання недофінансування та недостатньої матеріально-технічної бази часто стають предметом обговорення.

В контексті історичного підходу Україна успадкувала трирівневу систему музичної освіти з часів УРСР. У 1991-2014 роках діяли 5 консерваторій (пізніше музичних академій) у Львові, Одесі, Києві, Харкові, Донецьку і





Дніпрі, а також 33 музичних училища і понад 1000 музичних шкіл. Після реформи 2014 року музичні академії отримали статус закладів вищої освіти IV рівня акредитації, а інші училища – I-II рівня, змінивши назви на коледжі. Україна втратила навчальні заклади на окупованих територіях, де частина колективів була евакуйована, а інші продовжили працювати під окупаційною адміністрацією. Музичні ЗВО IV рівня акредитації підпорядковуються Міністерству культури (з 2020 – МКП), інші заклади – місцевим органам влади [1, 3].

Кількість студентів у музичних училищах з 1993 по 2013 роки зменшилась удвічі, що призвело до об'єднання деяких училищ з училищами культури в 1997 році. Також зменшується кількість музичних шкіл, що сприяє реформуванню галузі, хоча це не отримує підтримки серед викладачів [2, 3].

Нині Україна активно співпрацює з міжнародними освітніми і культурними організаціями, що дозволяє сприяти розвитку музичної освіти через обміни досвідом, спільні проекти та участь у міжнародних конкурсах і фестивалях. Міжнародні стандарти і програми допомагають українським музичним навчальним закладам у підготовці фахівців відповідно до вимог світового ринку.

Академічна мобільність є важливим напрямом міжнародної діяльності університету, що має угоди з вишами ЄС (Англія, Німеччина, Італія, Іспанія, Польща, Туреччина та ін.). Участь у програмах мобільності дає можливість здобути європейську освіту, стажування за кордоном і підвищити конкурентоспроможність на ринку праці. В музичних університетах створено комфортні умови для розвитку студентів: мультимедійні лабораторії, досвідчений викладацький склад, інноваційні методи навчання і дуальну освіту, що забезпечує високий рівень підготовки у творчих та бізнес-спеціальностях. Залучення успішних фахівців-практиків сприяє створенню професійного середовища для працевлаштування студентів під час навчання [1, 2].

В Україні є кілька вищих навчальних закладів, які надають музичну освіту та готують професіоналів у різних галузях музичної діяльності, серед яких такі основні музичні університети та академії (табл. 1).



Таблиця 1.

**Вищі навчальні заклади музичної освіти в Україні**

Назва закладу	Рік заснування	Місто	Характеристика
1	2	3	4
Київська національна музична академія ім. П. І. Чайковського	1913	Київ	Один з найпрестижніших музичних закладів в Україні, що готує фахівців з виконання, композиції, диригування, музикознавства та педагогіки
Львівська національна музична академія м. М. В. Лисенка	1848	Львів	Один із найстаріших музичних навчальних закладів України, відомий своєю багатою історією та традиціями в музиці
Одеська державна музична академія ім. А. В. Нежданової	1913	Одеса	Відомий навчальний заклад, який готує музикантів, композиторів, педагогів і науковців у галузі музики
Харківська державна академія культури	1993	Харків	Окрім музичної освіти, цей університет також спеціалізується на культурології та інших мистецьких дисциплінах
Дніпровська академія музики ім. М. Глінки	1934	Дніпро	Один з провідних закладів вищої музичної освіти на сході України
Донецька державна академія музики ім. С. С. Прокоф'єва	1960	Донецьк	Переміщена в інші міста через військову ситуацію. Зараз вивчається можливість відновлення навчання або переносу діяльності через військові події на сході країни
Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича	1875	Чернівці	Університет має музичний факультет, що готує фахівців з музичного виконавства та педагогіки

Зазначені університети та академії є основними закладами вищої музичної освіти в Україні, і кожен з них має власні традиції та напрямки навчання. Вони пропонують різноманітні програми для підготовки фахівців у галузі музики, культурології, мистецтвознавства та педагогіки.

Музична сфера є фундаментальним елементом культури, яка є системою, здатною до самоорганізації і розвитку особистості. Культура, зокрема музика, є складною системою, що поєднує автономність і синергію. Тому музична сфера має важливе значення в культурі та визначає принципи культурної політики в суспільстві. У наукових дослідженнях важливо звертати увагу на ефективне державне управління культурною системою, зокрема на пріоритетний фактор – музичну освіту [1, 3].





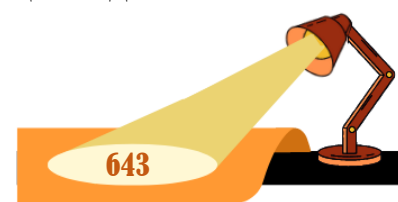
Аналіз наукових праць показує потребу в розширенні орієнтирів у музичній сфері, формуючи нову раціональність, що змінює парадигми наукового пізнання. Сучасна музична сфера України перебуває в перехідному стані, переходячи від традиційної наукової діяльності до нових форм самосвідомості та ідентичності. Її розвиток визначається відкритістю до інновацій і нових концепцій, а методологічні підходи є основними детермінантами змін. Музикантам важливо визначати стратегію, зміст та шляхи оновлення професійної діяльності (рис. 1).

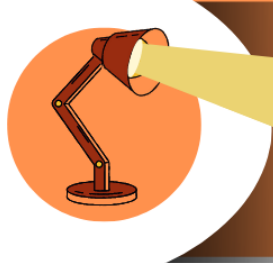


Рис. 1 проблеми та перспективи сучасних підходів до державного управління музичною освітою в Україні

Отож, основні завдання удосконалення державного управління музичною освітою включають: створення та функціонування музичних навчальних закладів, вирішення економічних і господарських питань, удосконалення кадрового менеджменту, розвиток стратегічних комунікацій та вдосконалення форм музичної освіти. Ці завдання мають значний вплив на якість освіти, і інновації в державному управлінні формують нові управлінські підсистеми на різних рівнях музичної освіти.

**Висновок.** Таким чином, доцільно застосовувати державні стратегії для розробки напрямків розвитку професійної діяльності та мистецької дійсності.





Професійна діяльність і музична сфера є важливими складовими духовної культури суспільства. Розуміння відмінностей і спільних рис між ними є основою для органічного поєднання професійного середовища з музикою. Реалізація музичної освіти в Україні потребує змін у системі державного управління, зокрема пропозицій щодо її удосконалення. Музична освіта є безперервним процесом, що включає цінності, системи та технології. Для забезпечення якості музичної освіти важливо враховувати комплексну підготовку фахівців, розвиток особистості, здатної до самовдосконалення, а також взаємодію між об'єктами та явищами цієї сфери.

***Література:***

1. Лошков Ю. Трансформаційні процеси в сучасній музичній освіті України. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2017. С. 131–151.
2. Олексюк О. М., Тушева В. В. Методологія наукових досліджень угалузі мистецтвознавства та музичної педагогіки : навч. посіб. Київ: Київ. ун-т ім. Б.Грінченка, 2020. 176 с.
3. Черкасов В. Ф. Основи наукових досліджень у музично-освітній галузі : [підручник]. Кіровоград : РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, Харків : ФОП Озеров, 2017. 316 с.

***References:***

1. Cherkasov V. F. (2017) *Osnovy naukovykh doslidzhen' u muzychno-osvitniy haluzi* [Fundamentals of scientific research in the musical and educational field: [textbook]]. Kirovograd: RVV KSPU them. V. Vinnychenko, Kharkiv: FOP Ozerov. 316 p. [in Ukrainian]
2. Lashkov Y. (2017) *Transformatsiyni protsesy v suchasniy muzychniy osviti Ukrayiny* [Transformation processes in modern music education of Ukraine]. Kharkiv: GS Skovoroda KhNPU. P. 131–151. [in Ukrainian].
3. Oleksiuk O. M., Tuceva V. V. (2020) *Metodolohiya naukovykh doslidzhen' uhaluzi mystetstvoznnavstva ta muzychnoyi pedahohiky* [Methodology of research in the field of art and musical pedagogy: textbook. a manual]. Kyiv: Kyiv. Univ. B. Grinchenko. 176 p. [in Ukrainian]





УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-645-654](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-645-654)

**Левків Галина Ярославівна** доктор економічних наук, професор, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

**Батюк Богдан Богданович** кандидат економічних наук, доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

**Подра Ольга Павлівна** кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-6081-6250>

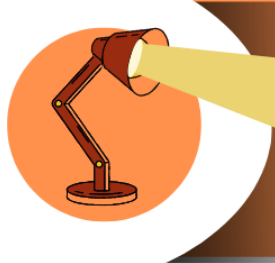
**Леськів Галина Зіновіївна** кандидат технічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, 79000, <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>

## ЗМІНИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Анотація.** Доведено, що у інноваційному середовищі особливо важливо мати гнучкий та адаптивний менеджмент, здатний швидко реагувати на зміни та невизначеність. Структура статті передбачає проведення аналізу останніх досліджень і публікацій, формування мети статті, висвітлення результатів й представлення по ним висновки. В результаті поглибленого дослідження науково-практичної літератури, встановлено, що питання змін менеджменту в інноваційному середовищі, досі залишається актуальним. Метою дослідження є характеристика особливостей зміни менеджменту в інноваційному середовищі. При цьому, основне завдання статті являє собою визначення ключових трансформаційних засад менеджменту під умови інноваційного середовища.

Для характеристики особливостей зміни менеджменту в інноваційному середовищі застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації ; синтезу і аналізу ; морфологічного аналізу табличний й графічний ; абстрактно-логічний. Встановлено, що інноваційне середовище — це організаційний простір, який сприяє розвитку нових ідей, технологій та процесів, забезпечуючи умови для їхнього впровадження та реалізації. Воно характеризується відкритістю до змін, підтримкою творчого мислення та заохоченням експериментів серед працівників. Вважаємо, що менеджмент на





підприємстві являє собою комплекс процесів і дій, спрямованих на досягнення визначених цілей організації через ефективне використання ресурсів. Охарактеризовано роль менеджменту в інноваційному середовищі. Визначено особливості інноваційного середовища, що вимагають змін в прийнятті й реалізації управлінських рішень. Представлено ключові зміни менеджменту в інноваційному середовищі. Доведено, що зміни в менеджменті необхідні для інтеграції нових технологій та цифрових інструментів, які підтримують інноваційні процеси. Визначено, що зміна менеджменту стає необхідною для створення більш відкритого та гнучкого середовища, де ідеї можуть швидко виникати, тестуватися та реалізовуватися.

**Ключові слова:** менеджмент, зміни, інновації, підприємства, інноваційне середовища, зміни менеджменту.

**Levkiv Halyna Yaroslavivna** Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

**Batyuk Bohdan Bohdanovich** Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, <https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

**Podra Olha Pavlivna** Department of Foreign Trade and Customs. Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-6081-6250>

**Leskiv Halyna Zinoviyivna** Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>

## **MANAGEMENT CHANGES IN AN INNOVATIVE ENVIRONMENT**

**Abstract.** It has been proven that in an innovative environment, it is particularly important to have flexible and adaptive management capable of quickly responding to changes and uncertainty. The structure of the article includes the analysis of recent research and publications, formulation of the article's goals, presentation of results, and the drawing of conclusions. Through an in-depth investigation of scientific and practical literature, it has been established that the issue of management change in an innovative environment remains relevant. The purpose of the study is to characterize the features of management change in an innovative environment. Here, the main task of the article is to identify key transformational principles of management under the conditions of an innovative environment. To characterize the features of management change in an innovative environment, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization; synthesis and analysis; morphological, tabular, and graphical analysis; abstract-logical analysis. It has been established that an





innovative environment is an organizational space that promotes the development of new ideas, technologies, and processes, providing conditions for their implementation and realization. It is characterized by openness to changes, support for creative thinking, and encouragement of experimentation among employees. We consider that management in an enterprise represents a complex of processes and actions aimed at achieving the defined goals of the organization through effective use of resources. The role of management in an innovative environment is characterized. The peculiarities of the innovative environment that require changes in decision-making and implementation are defined. Key changes in management within an innovative environment are presented. It has been proven that changes in management are necessary for the integration of new technologies and digital tools that support innovative processes. It is determined that changing management becomes necessary to create a more open and flexible environment where ideas can quickly emerge, be tested, and realized

**Keywords:** management, changes, innovation, enterprises, innovative environment, management changes.

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному світі інновації стають ключовим чинником успіху підприємств. Менеджмент відіграє вирішальну роль у створенні та підтримці інноваційного середовища, забезпечуючи структурованість та організацію процесів, необхідних для впровадження нових ідей. Завдяки ефективному управлінню, підприємства можуть сприяти творчому мисленню своїх працівників, стимулювати розвиток нових продуктів та послуг, а також швидко адаптуватися до змін на ринку. Ефективний менеджмент забезпечує належне планування та координацію ресурсів, що є критичними для реалізації інноваційних проєктів. Менеджери відповідають за розробку стратегії, визначення пріоритетів та розподіл фінансових та людських ресурсів таким чином, щоб максимізувати шанси на успіх нововведень. Крім того, вони створюють систему контролю та оцінки результатів, що дозволяє своєчасно коригувати курс і забезпечувати досягнення поставлених цілей.

У інноваційному середовищі особливо важливо мати гнучкий та адаптивний менеджмент, здатний швидко реагувати на зміни та невизначеність. Менеджери повинні бути відкритими до нових ідей, сприяти експериментам та підтримувати культуру навчання в організації. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, впроваджувати передові технології та ефективно реагувати на потреби ринку та споживачів. Таким чином, менеджмент є не лише необхідним, але й надзвичайно актуальним у сучасному інноваційному середовищі для підприємств. Він забезпечує структурованість, ефективність та сприятливі умови для розвитку нововведень, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню та стабільності підприємства на ринку. Без







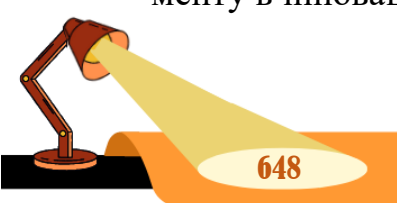
належного управління навіть найкращі ідеї можуть не реалізуватися, а підприємство ризикує втратити свої конкурентні переваги. Все це актуалізує тему статті, особливо в умовах інноваційного середовища.

Структура статті передбачає проведення аналізу останніх досліджень і публікацій, формування мети статті, висвітлення результатів й представлення по ним висновки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані з інноваціями й менеджментом на підприємствах, є актуальними. При цьому, виокремимо ряд напрацювань провідних науковців: А. Кузьмін, В. Савчук, С. Павленко, М. Краснопольський, О. Терещенко, Т. Жданова, І. Мірошніченко, П. Ткач, Р. Білан, Ю. Король, І. Воронін, О. Поліщук, О. Горбач, Є. Журавльов, Д. Поліщук, Ф. Кравченко, Г. Шевченко, Х. Василенко, Ц. Литвин, Ш. Карпенко та інші. До прикладу, Брич В. Я., Корман М. М. [1] акцентують на креативному менеджменті як засобі сприяння інноваціям на підприємствах, підкреслюючи необхідність створення творчих і гнучких підходів до управління. Шкільняк М. М. та ін. [2] розглядають менеджмент як комплексну дисципліну, що включає різноманітні аспекти управління організаціями, в тому числі інноваційний менеджмент, і надають практичні рекомендації для менеджерів. Ковальчук Л. В. [3] досліджує стратегії і практики інноваційного менеджменту, аналізуючи, як компанії можуть використовувати інновації для досягнення конкурентних переваг. Черненко А. М. [4] зосереджується на розвитку інноваційного потенціалу в рамках управлінських процесів, розглядаючи ключові елементи, які сприяють інноваційній активності на підприємстві. Порудєєва Т. В. та ін. [5] розглядають теоретичні основи управління змінами, надаючи аналіз методів і підходів, які можуть бути застосовані на практиці для ефективного впровадження змін. Микитюк П. П. [6] надає комплексний погляд на управління інноваціями, обговорюючи різні аспекти від теорії до практики і від стратегічного планування до оперативного виконання. Стеців С.Р. [7] деталізує етапи управління змінами на підприємстві, виділяючи ключові кроки та необхідні умови для успішного впровадження змін. Гронь О. В. [8] обговорює інструментарій управління стратегічними змінами, зокрема різноманітні методики та інструменти, які можуть бути використані для підтримки трансформаційних процесів на підприємстві. Гайдей О. О. [9] аналізує підходи до управління змінами на підприємствах, висвітлюючи як теоретичні, так і практичні аспекти впровадження змін у корпоративній культурі. Запухляк І. Б. та ін. [10] досліджують методи та інструменти управління змінами, пропонуючи інноваційні підходи до управління розвитком підприємства.

Проте, враховуючи здобуток науковців й практиків, питання змін менеджменту в інноваційному середовищі, досі залишається актуальним.

**Метою дослідження** є характеристика особливостей зміни менеджменту в інноваційному середовищі. При цьому, основне завдання статті являє





собою визначення ключових трансформаційних засад менеджменту під умови інноваційного середовища.

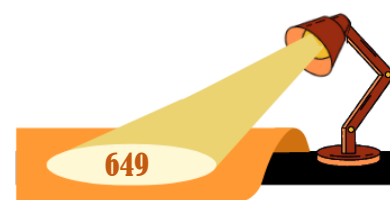
Для характеристики особливостей зміни менеджменту в інноваційному середовищі застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації — для визначення та характеристики сутності зміни менеджменту; синтезу і аналізу — для доведення суттєвості впливу інновацій на зміну менеджменту; морфологічного аналізу — для групування трансформаційних засад менеджменту; табличний й графічний — для якісного подання результатів дослідження; абстрактно-логічний — для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження щодо зміни менеджменту в інноваційному середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Менеджмент на підприємстві являє собою комплекс процесів і дій, спрямованих на досягнення визначених цілей організації через ефективне використання ресурсів. Він включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію діяльності всіх підрозділів підприємства. Основною метою менеджменту є забезпечення стабільного розвитку, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Менеджери на підприємстві виконують роль лідерів, які визначають стратегію, приймають ключові рішення та забезпечують належну комунікацію між різними рівнями організації. Відтак, менеджмент на підприємстві охоплює управління людськими ресурсами, фінансами, виробничими процесами та інноваціями. Він передбачає аналіз ринкових умов, адаптацію до змін зовнішнього середовища та впровадження нових технологій для оптимізації операційної діяльності. Ефективний менеджмент сприяє створенню сприятливого робочого середовища, розвитку професійних навичок працівників та стимулюванню їхньої мотивації. Таким чином, менеджмент на підприємстві є ключовим чинником успіху, який забезпечує гармонійне поєднання стратегічних цілей з оперативними завданнями, забезпечуючи стабільний ріст та розвиток підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

**Характеристика ролі менеджменту в інноваційному середовищі**

Роль менеджменту	Характеристика
1	2
Сприяння креативності та інноваціям	Менеджмент у інноваційному середовищі має ключову роль у стимулюванні творчого мислення та генерації нових ідей серед працівників. Це передбачає створення умов, де співробітники відчують себе вільно для експериментів, вираження своїх ідей та пропозицій. Менеджери повинні підтримувати культуру, де помилки розглядаються як частина процесу навчання та вдосконалення, що сприяє постійному впровадженню інновацій

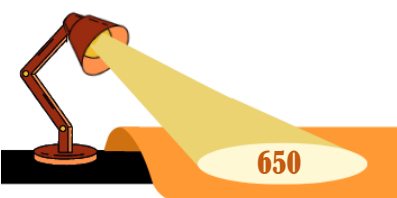


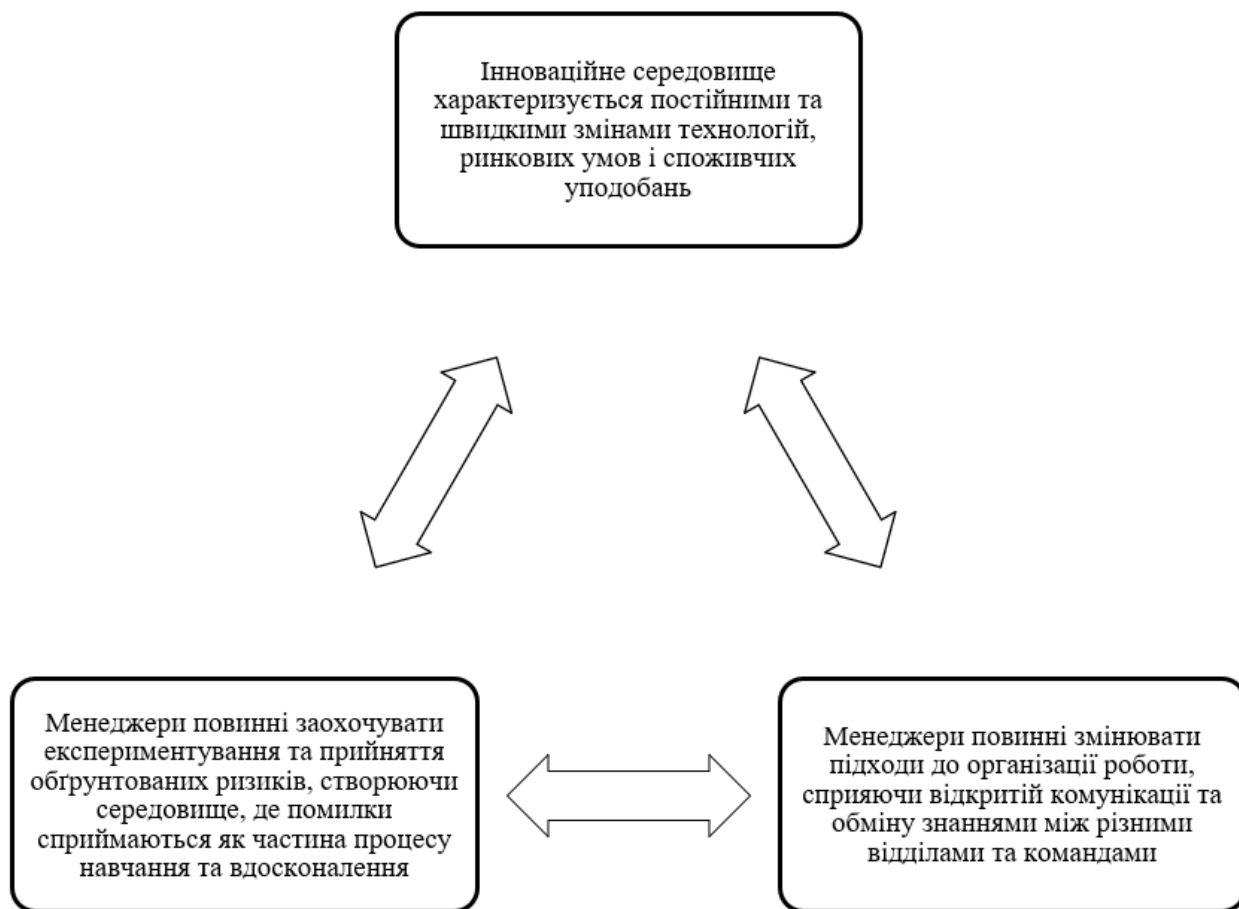
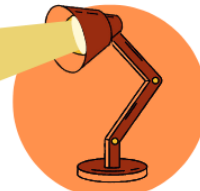


*Продовження таблиці 1*

1	2
Гнучкість та адаптивність	У швидкозмінному інноваційному середовищі менеджери повинні бути здатні оперативно реагувати на нові виклики та можливості. Це означає здатність швидко змінювати стратегії, переналаштовувати ресурси та адаптуватися до нових умов. Гнучкість в управлінських процесах дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективно реагувати на ринкові зміни
Підтримка міждисциплінарної співпраці	Інновації часто виникають на стику різних дисциплін та сфер знань. Менеджери повинні сприяти співпраці між різними відділами та командами, забезпечуючи ефективну комунікацію та обмін знаннями. Це включає організацію міждисциплінарних проєктів, проведення регулярних зустрічей та створення платформ для спільної роботи
Використання сучасних технологій	Менеджмент в інноваційному середовищі повинен активно впроваджувати та використовувати новітні технології, які підтримують інноваційні процеси. Це може включати використання систем управління проєктами, аналітики великих даних, штучного інтелекту та інших цифрових інструментів, які допомагають оптимізувати роботу, покращити комунікацію та пришвидшити процеси розробки та впровадження інновацій

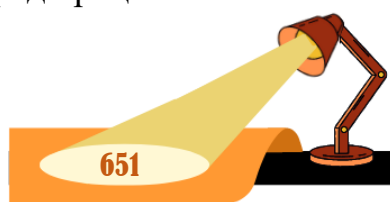
Інноваційне середовище — це організаційний простір, який сприяє розвитку нових ідей, технологій та процесів, забезпечуючи умови для їхнього впровадження та реалізації. Воно характеризується відкритістю до змін, підтримкою творчого мислення та заохоченням експериментів серед працівників. В інноваційному середовищі панує культура постійного вдосконалення, де помилки розглядаються як можливості для навчання та розвитку, а співпраця між різними відділами та дисциплінами стимулює генерування унікальних рішень. Таке середовище забезпечує доступ до сучасних технологій, ресурсів та знань, необхідних для створення конкурентоспроможних продуктів і послуг. Воно включає впровадження сучасних методів управління, таких як Agile чи Lean, які сприяють швидкому тестуванню ідей та їхній оптимізації на основі зворотного зв'язку. Важливою складовою є також стимулювання професійного розвитку працівників, забезпечення їхньої мотивації та залученості до процесу інновацій. Таким чином, інноваційне середовище є фундаментальним елементом успішного підприємства, яке прагне залишатися на передовій ринку та ефективно реагувати на виклики сучасності (рис.1).

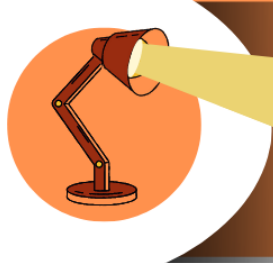




**Рис. 1** Особливості інноваційного середовища, що вимагають змін в прийнятті й реалізації управлінських рішень

У інноваційному середовищі підприємства стикаються з постійними змінами технологій, ринкових умов та споживчих очікувань. Традиційні управлінські підходи, які базуються на жорстких структурах та чітких процедурах, часто не можуть забезпечити необхідну гнучкість та швидкість реагування. Зміни в менеджменті стають необхідними для адаптації до цих динамічних умов, оскільки вони дозволяють впроваджувати більш гнучкі методи управління, які сприяють швидкому прийняттю рішень та ефективному використанню ресурсів. Це, в свою чергу, підвищує здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним та відповідати на виклики ринку. Також, інноваційне середовище вимагає розвитку нових компетенцій у менеджерів, таких як здатність стимулювати креативність, управляти міждисциплінарними командами та підтримувати культуру постійного навчання. Зміни в менеджменті включають впровадження сучасних управлінських підходів, таких як Agile чи Lean, які сприяють більш ефективній координації проектів та адаптації до змінних умов. Менеджери повинні стати не лише керівниками, але й фасилітаторами, які сприяють співпраці та інноваціям серед працівників.





Це дозволяє створити середовище, де ідеї можуть швидко розвиватися та втілюватися в життя (табл.2).

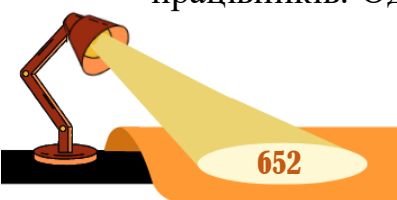
Таблиця 2.

**Ключові зміни менеджменту в інноваційному середовищі**

<b>Перехід до гнучких управлінських методологій</b>		
Використання гнучких рамок управління проектами, які дозволяють швидко реагувати на зміни та коригувати плани в процесі реалізації проекту	Розбиття великих проектів на менші етапи з регулярними перевітками та оцінками результатів, що забезпечує постійний зворотний зв'язок і можливість коригування напрямку	Надання більшої автономії командам та окремим працівникам для прийняття оперативних рішень, що сприяє швидшому реагуванню на виклики та стимулює ініціативність
<b>Фокус на розвитку людських ресурсів та культурі інновацій</b>		
Постійне підвищення кваліфікації працівників через тренінги, семінари та програми професійного розвитку, що дозволяє їм залишатися в курсі новітніх технологій та методів	Створення умов, де працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї, проводити брейнштормінги та експериментувати з новими підходами без страху перед невдачею	Розвиток корпоративних цінностей, які підтримують відкритість, співпрацю та постійне вдосконалення, що сприяє залученості працівників та їхній мотивації до участі в інноваційних процесах

Таким чином, зміни в менеджменті необхідні для інтеграції нових технологій та цифрових інструментів, які підтримують інноваційні процеси. Сучасні підприємства повинні використовувати аналітику великих даних, автоматизацію та інші передові технології для оптимізації своїх операцій та покращення комунікації між відділами. Це вимагає від менеджерів здатності адаптуватися до нових технологічних можливостей та впроваджувати їх у свої управлінські практики. Таким чином, зміни в менеджменті не лише підтримують інноваційний розвиток, але й забезпечують ефективне використання ресурсів та підвищують загальну продуктивність підприємства.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що у сучасному інноваційному середовищі підприємства стикаються з постійними змінами та високою динамікою ринку, що вимагає адаптації традиційних управлінських підходів. Традиційний менеджмент часто характеризується жорсткими структурами, чітким розподілом обов'язків та низьким рівнем автономії працівників. Однак такі методи можуть обмежувати креативність і гнучкість,





необхідні для успішного впровадження інновацій. Зміна менеджменту стає необхідною для створення більш відкритого та гнучкого середовища, де ідеї можуть швидко виникати, тестуватися та реалізовуватися. Інноваційне середовище вимагає від менеджменту нових компетенцій та підходів до управління. Сучасні менеджери повинні бути не лише організаторами та контролерами, але й фасилітаторами, які стимулюють співпрацю та міждисциплінарне мислення. Вони повинні вміти управляти невизначеністю, заохочувати експерименти та підтримувати культуру навчання та постійного вдосконалення. Це означає перехід від централізованого прийняття рішень до більш децентралізованих моделей, де працівники мають більшу автономію та відповідальність за свої проекти. Зміна менеджменту також пов'язана з необхідністю впровадження нових технологій та цифрових інструментів, які підтримують інноваційні процеси. Сучасні підприємства повинні інтегрувати такі технології, як штучний інтелект, аналіз великих даних та автоматизація, у свої управлінські практики. Це дозволяє підвищити ефективність процесів, покращити комунікацію та забезпечити швидкий обмін інформацією між різними рівнями організації. Менеджери повинні бути готові до постійного навчання та адаптації до нових технологічних можливостей, щоб максимально використовувати їх потенціал для підтримки інновацій.

#### ***Література:***

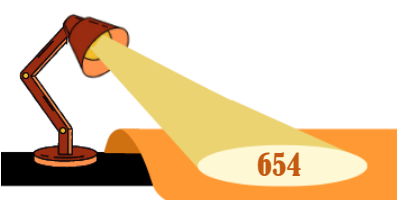
1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
3. Ковальчук Л. В. Менеджмент інновацій: стратегії та практики. Журнал інноваційної економіки. 2018. № 2(24). С. 112–117.
4. Черненко А. М. Розвиток інноваційного потенціалу в управлінні підприємством. Економіка і управління підприємствами. 2020. № 1(35). С. 88–93.
5. Порудєєва Т. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 568–572.
6. Микитюк П. П. Управління інноваціями : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2013. 390 с
7. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2011. № 714. С. 155161
8. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 420 с.
9. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 71–75.
10. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204–209.





**References:**

1. Brych, V. Ya., & Korman, M. M. (2018). Kreatyvnyi menedzhment [Creative management]. Ternopil: TNEU. 220 p. [in Ukrainian].
2. Shkilniak, M. M., Ovsianyuk-Berdadina, O. F., Krysko, Zh. L., & Demkiv, I. O. (2017). Menhedzhment [Management]. Ternopil: KROK. 252 p. [in Ukrainian].
3. Kovalchuk, L. V. (2018). Menhedzhment innovatsii: stratehii ta praktyky [Management of innovations: strategies and practices]. Zhurnal innovatsiinoi ekonomiky [Journal of Innovative Economy], 2(24), 112–117. [in Ukrainian].
4. Chernenko, A. M. (2020). Rozvytok innovatsiinoho potentsialu v upravlinni pidpriemstvom [Development of innovative potential in enterprise management]. Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy [Economy and Enterprise Management], 1(35), 88–93. [in Ukrainian].
5. Porudieva, T. V., Kyshkovska, O. L., & Skrypnyk, K. M. (2018). Teoretychni osnovy upravlinnia zminyamy na pidpriemstvakh [Theoretical foundations of change management at enterprises]. Ekonomika i suspilstvo [Economy and Society], 19, 568–572. [in Ukrainian].
6. Mykytiuk, P. P. (2013). Upravlinnia innovatsiiamy [Management of innovations]. Ternopil: TNEU "Economic Thought". 390 p. [in Ukrainian].
7. Stetsiv, S. R. (2011). Sutnist ta etapy upravlinnia zminyamy na pidpriemstvi [The essence and stages of change management at an enterprise]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska Politekhnikha" [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], 714, 155–161. [in Ukrainian].
8. Gron, O. V. (2013). Instrumentarii upravlinnia stratehichnymy zminyamy pidpriemstva [Tools for managing strategic changes at an enterprise]. PhD Dissertation, Speciality 08.00.04, Kharkiv. 420 p. [in Ukrainian].
9. Haidei, O. O. (2012). Upravlinnia zminyamy na pidpriemstvi [Management of changes at an enterprise]. Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu [Bulletin of Berdyansk University of Management and Business], 3(19), 71–75. [in Ukrainian].
10. Zapukhliak, I. B., Zelinska, G. O., & Pobihun, S. A. (2018). Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminyamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Approaches, methods, and tools for change management in the enterprise development management system]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and National Problems of Economy], 23, 204–209. [in Ukrainian].





УДК 378.14

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-655-667](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-655-667)

**Любовий Олександр Миколайович** викладач кафедри економіки та соціально-поведінкових наук, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, тел.: (067) 908-30-98, <https://orcid.org/0009-0007-8014-6171>

**Гвоздєй Наталія Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, тел.: (067) 918-59-37, <https://orcid.org/0000-0002-7251-7696>

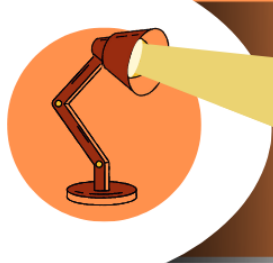
## СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ВИЩОЇ ОСВІТИ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасного стану, викликів і перспектив розвитку вищої освіти України в умовах воєнного стану. Зазначено, що інфраструктура закладів вищої освіти (ЗВО) зазнала диференційованого рівня руйнувань унаслідок обстрілів та бомбардувань. Основними викликами для освітньої сфери стали: інфраструктурні втрати, обмежене фінансування, відтік українських і закордонних студентів, труднощі із забезпеченням академічної доброчесності та потреба в оновленні освітніх програм до сучасних стандартів. У статті акцентовано увагу на зусиллях Міністерства освіти і науки України, спрямованих на розроблення практичних рекомендацій щодо організації освітнього процесу в умовах війни. Розглянуто способи адаптації навчання до викликів, викликаних воєнним станом, та запропоновано модель надання освітніх послуг ЗВО. Зазначено критерії ефективності дистанційного навчання, яких слід дотримуватись у кризових умовах. Визначено ключові проблеми, що потребують вирішення: Системні обмеження – відсутність умов для довгострокового планування через військові дії, морально та технічно застаріла дослідницька інфраструктура;

Кадрові обмеження – нестача викладацького складу внаслідок евакуації та інших факторів, спричинених війною; Фінансові обмеження – недоліки у фінансуванні наукових досліджень і грантових програм. У статті визначено першочергові завдання, серед яких забезпечення стійкості освітньої системи, удосконалення механізмів фінансування й підтримки кадрів, а також інтеграція сучасних технологій у навчальний процес. Окреслено перспективи реформування освітньої системи, спрямованої на адаптацію до нових викликів. Виокремлено критерії, яких необхідно дотримуватись задля збереження







ефективності дистанційного навчання у ЗВО під час воєнного стану в Україні. Визначено питання, які необхідно негайно розв'язати в найближчій перспективі в сфері освіти, а саме системні обмеження (відсутність передумов для довгострокового планування та прогнозування в сфері освіти з-за військових дій на території України; морально та технічно застаріла дослідницька інфраструктура тощо); кадрові обмеження (недостатнє кадрове забезпечення ЗВО, внаслідок воєнних дій та евакуації); фінансові обмеження (недосконалість поточних інструментів конкурсного фінансування науки та грантової підтримки наукових досліджень).

**Ключові слова:** вища освіта, виклики, перспективи, дистанційне навчання, ЗВО.

**Liubyvyi Alexander Nikolaevich** Lecturer, Department of Economics and Social-Behavioral Sciences, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, tel.: (067) 908-30-98, <https://orcid.org/0009-0007-8014-6171>

**Gvozdej Nataliia Ivanivna** Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, accounting and economic security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, tel.: (067) 918-59-37, <https://orcid.org/0000-0002-7251-7696>

## **FORMATION AND DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION: STATUS, CHALLENGES, PROSPECTS**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the current state, challenges and prospects for the development of higher education in Ukraine under martial law. It is noted that the infrastructure of higher education institutions (HEIs) was subjected to differentiated level of destruction due to shelling and bombing. The main challenges for the educational sphere were: infrastructural losses, limited funding, outflow of Ukrainian and foreign students, difficulties in ensuring academic integrity and the need to update educational programs to modern standards. The article focuses on the efforts of the Ministry of Education and Science of Ukraine to develop practical recommendations for organizing the educational process under war conditions. The ways of adapting education to the challenges caused by martial law are considered, and a model of providing educational services to the WES is proposed. The criteria of effectiveness of distance learning, which should be adhered to in crisis conditions, are specified. The key problems to be solved are identified: Systemic limitations - lack of conditions for long-term planning due to military operations, morally and technically outdated research infrastructure; Personnel limitations - lack of teaching staff due to evacuation and other factors caused by the war; Financial limitations - shortcomings in the funding of research and grant



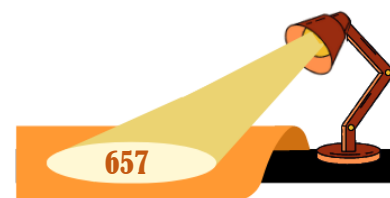


programs. The article identifies priority tasks, including ensuring the sustainability of the educational system, improving the mechanisms of financing and personnel support, as well as the integration of modern technologies into the educational process. The prospects of reforming the educational system aimed at adapting to new challenges are outlined. The criteria that should be adhered to in order to maintain the effectiveness of distance learning in the ZVO during the martial law in Ukraine are highlighted. The issues that need to be immediately solved in the near future in the field of education are identified, namely systemic limitations (lack of prerequisites for long-term planning and forecasting in the field of education due to military actions on the territory of Ukraine; morally and technically outdated research infrastructure, etc.); personnel limitations (insufficient staffing of the LEAs as a result of military actions and evacuation); financial limitations (imperfection of current instruments of competitive funding of science and education in the LEAs); financial constraints (inadequate funding of the LEAs).

**Keywords:** challenges, prospects, higher education, higher education institutions.

**Постановка проблеми.** На сьогодні Україна знаходиться не просто в умовах воєнного стану, а в умовах тяжкої і дуже виснажливої для держави війни. Дані обставини досить вагомо видозмінюють основні положення не тільки військового, а й суто цивільного життя країни. Передусім необхідно усвідомити, що введення воєнного стану автоматично видозмінює морально-правові відносини між здобувачами вищої освіти і державою. Якщо з-за нормальних умов життя якість навчання віддається певним чином на бажання чи небажання здобувачів освіти освоювати належним чином ті чи інші навчальні дисципліни, то з-за кондицій воєнного стану кожен здобувач освіти зобов'язаний здобувати освіту на максимально можливих для нього можливостях. Оскільки держава звільняє здобувачів вищої освіти від призову на військову службу, то відповідно той чи інший громадянин саме як студент повинен приносити державі найбільшу користь в умовах воєнного стану, а саме зобов'язаний добре вчитись. Процес адаптації здобувачів ЗВО до освітнього процесу в умовах воєнного стану та особливості формування моделі надання освітніх послуг представляють теоретичний та практичний інтерес для дослідників. Саме тому дослідження сучасного стану, викликів, перспектив становлення та розвитку вищої освіти є досить актуальним питанням, яке потребує розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До проблем забезпечення якості вищої освіти у своїх дослідженнях зверталися такі науковці як Н. Батечко [1], В. Луговий [2; 3], С. Ніколаєнко [4], В. Мороз, С. Мороз [5], Н. Опар [6], Л. Сігаєва [7], Ж. Таланова [3] та інші. Значний внесок у розробку методологічних засад організації якісного освітнього процесу в українських ЗВО належить





представникам Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, напрацювання яких регулярно публікуються на електронних ресурсах та у річних звітах установи [8; 9].

**Метою статті** є дослідження сучасного стану, викликів, перспектив становлення та розвитку вищої освіти. Для досягнення мети визначено наступні завдання: проаналізувати сучасний стан становлення та розвитку вищої освіти; визначити перспективи розвитку вищої освіти. При проведенні дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний та статистичний аналіз.

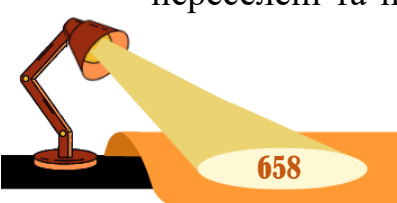
**Виклад основного матеріалу.** Навчальний процес в Україні серйозно постраждав через війну Росії проти України з 24 лютого 2022 року. За останньою інформацією Міністерства освіти і науки України (МОН), 2188 навчальних закладів було пошкоджено та 221 повністю зруйновано. З них 131 (5,5%) заклади професійної передвищої та вищої освіти. Війна Росії проти України зачепила 1,5 мільйона молоді та понад 70 000 іноземних студентів, які навчалися в Україні до 24 лютого.

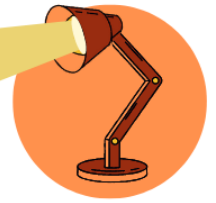
У період з 25 червня по 04 серпня 2022 року МОН спільно з Інститутом освітньої аналітики, Освітнім кластером у партнерстві з Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ), Save the Children та Світовим банком спільно провели дослідження професійної перед вищої та вищої освіти. закладів (далі – навчальні заклади) для ознайомлення з поточним станом фахової перед вищої та вищої освіти, визначення поточних втрат і збитків, а також нагальних потреб. Загалом до оцінки потреб було запрошено 1208 навчальних закладів.

До цього числа входять (територіально) відокремлені структурні підрозділи закладів освіти. На опитування відповіли 749 (62%) закладів освіти, з яких 252 (34%) є вищими та 497 (66%) закладами професійної перед вищої освіти. Подання надійшли з усіх регіонів України, за винятком АР Крим.

Онлайн-опитування було створено в KOVO Toolbox та надіслано безпосередньо до навчальних закладів за допомогою бази даних МОН. Анкета була розроблена спільно Українським освітнім кластером та МОН. Опитування також включало спеціалізований розділ Світового банку, який представляв собою частину поточної швидкої оцінки шкоди та потреб (RDNA) в Україні.

Оцінка потреб охоплювала наступні теми: 1) освітній процес; 2) освітня інфраструктура; 3) потреби учнів, викладачів та дослідників з числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО); 4) професійні потреби викладачів; 5) потреби в психічному здоров'ї та Психосоціальна підтримка (MHPSS); 6) фінансовий менеджмент. Усі 749 закладів освіти, які відповіли на опитування, продовжили роботу після 24 лютого 2022 року, з них 72 заклади переселені та продовжили роботу з нових локацій, 4 заклади перебувають у





процесі переїзду. Загалом 158 (21%) опитаних навчальних закладів повідомили про пошкодження інфраструктури внаслідок війни, з них 41 у Харківській області, 21 у Києві та Київській області, 12 у Дніпропетровській, 11 у Миколаївській та Сумській областях відповідно та 10 у Запорізькій області [10].

До 30 навчальних закладів повідомили про значні втрати лабораторного обладнання, бібліотечних фондів, навчальних матеріалів, меблів та офісного майна. Ще 83 навчальні заклади зазнають додаткових збитків через використання їх приміщень як тимчасових притулків ВПО, а 51 навчальний заклад має значні або часткові збитки через необхідність будівництва функціональних бомбосховищ. Частина приміщень більше половини навчальних закладів використовується в гуманітарних цілях, у тому числі як притулки для ВПО, центри збору та сортування гуманітарної допомоги або як укриття для громади під час авіаційної тривоги. Декілька навчальних закладів серед додаткових інфраструктурних потреб виділили нагальність облаштування своїх приміщень функціональними бомбосховищами та різноманітні заходи з утеплення. Більше половини (57%) закладів професійної передвищої та вищої освіти продовжують надавати свої послуги виключно онлайн, а 41% обирають гібридний формат (очний та онлайн). У більшості навчальних закладів майже всі (81-100%) або більше половини (51-80%) студентів відновили навчання після 24 лютого 2022 року. Загалом у 35 навчальних закладах до навчання повернулися до 30% студентів. Практично всі навчальні заклади забезпечують дистанційне навчання студентів, які евакуювалися за кордон. Загалом серед тих, хто повернувся до навчальних закладів, втрата навчальних днів через війну не була або була незначною (один тиждень або менше).

Крім того, з 24 лютого 2022 року 129 навчальних закладів прийняли 2562 нових студентів, але за цей же період не відновили навчання майже 24 тисячі студентів. Найбільшими перешкодами для продовження освіти є відсутність підключення до Інтернету (79%), погіршення ситуації з безпекою в місцях навчання (46%) та відсутність технологічних пристроїв для онлайн-викладання та навчання (39%). Значна кількість навчальних закладів повідомили, що студенти не можуть продовжувати навчання через потребу заробітку (28%). Деякі навчальні заклади також вказали на перевантаженість доглядом і домашніми обов'язками як на основну причину, через яку студенти не повертаються до навчання (8%). Понад 100 навчальних закладів назвали погіршення психологічного самопочуття однією з причин припинення навчання студентами (15%). Понад 70% навчальних закладів повідомили, що невелика кількість (1-30%) їхніх студентів стали внутрішньо переміщеними особами або евакуйовані за кордон [10].

Хоча згідно з оцінками більшість студентів мають намір продовжити навчання в наступному навчальному році, повідомляється, що 9166 студентів не можуть продовжити навчання через нездатність сплатити плату за





навчання. Більше половини всіх навчальних закладів вказали, що від 1 до 30% їх викладачів стали внутрішньо переміщеними особами або виїхали за кордон. Очікується, що більшість викладачів відновлять викладацькі та дослідницькі обов'язки у своїх рідних навчальних закладах у наступному навчальному році. Близько 2000 викладачів не змогли продовжити викладання та дослідження після 24 лютого 2022 року через різні причини, а 63 навчальні заклади повідомили про нестачу викладачів. Крім того, до 30% викладачів займаються гуманітарною діяльністю, окрім освіти, такою як збір і сортування гуманітарної допомоги, волонтерство тощо. Навчальні заклади також повідомили про широкий спектр проблем у продовженні наукової діяльності. А саме відсутність доступу до бібліотек, лабораторій чи наукових баз даних, а також адміністративні чи технічні перешкоди для фінансових операцій, проблеми доступу та незалежного управління грантами на дослідження, а також труднощі підключення до Державного казначейства. Більшість навчальних закладів визначили потребу в додатковій психіатричній та психосоціальной підтримці для своїх студентів і викладачів через війну та переміщення, пов'язане з війною. Хоча багато навчальних закладів повідомили, що вони мають внутрішні ресурси для надання психологічного консультування та підтримки, майже всі вказали, що їм потрібна додаткова підтримка для задоволення цієї потреби.

Понад третина навчальних закладів погоджуються або повністю погоджуються з тим, що жертвам гендерного насильства, пов'язаного з конфліктом, потрібна додаткова психосоціальна підтримка. Лише половина закладів освіти мають ресурси для організації інклюзивної (онлайн) освіти для людей з особливими освітніми потребами (ООП), а половина повідомила, що їм не вистачає фахівців для надання психолого-педагогічної допомоги людям з ООП.

Більшість закладів не мають можливості забезпечити (онлайн) освіту для людей з вадами зору та слуху. Більшість навчальних закладів повідомили, що вони мають необхідні технічні можливості для ведення фінансових операцій, виплати заробітної плати та стипендій. Водночас близько 20% (144) навчальних закладів повідомили, що мали перебої у виплаті заробітної плати своїм працівникам, а 23% (174) мали перерви з перерахуванням стипендій студентам. Крім того, 30% (232) виявили значні або часткові втрати доходів від навчання від студентів. Ще 20% (148) навчальних закладів повідомили про збитки по виплаті заробітної плати викладачам [10].

Навколо реформи вищої освіти згуртувався актив небайдужих викладачів і студентів, чиновників, експертів, громадських активістів та організацій. Починаючи з 2014 року порядок денний необхідних змін у цій сфері визначив щойно прийнятий Закон України «Про вищу освіту» [11], який підготували експерти провідних університетів за мінімальної офіційної участі та впливу





Міністерства освіти і науки України. Відтоді більшість експертних дискусій щодо подій та змін у вищій освіті України стосуються впровадження, реалізації та запровадження окремих положень цього документа. Іноді висловлюється думка про те, що всі новації є другорядними, що в українську освіту майже нічого критично нового не вноситься, особливо під впливом державної політики. Думаю, така думка є закономірним наслідком неясності кожної окремої зміни: ми не звертаємо уваги на дрібні повсякденні кроки, а інколи увагу переключаємо на інші важливіші події.

Тим не менш, можна побачити визначні перетворення у вищій освіті. Ми є свідками розвитку нових освітніх стандартів. Дехто з нас уже навчається або викладає на нових програмах післядипломної освіти для майбутніх докторів наук. Університети створюють відділи внутрішнього контролю якості та витрачають круті гроші на підключення до комерційних антиплагіатних систем.

У рамках вступу України до Європейського Союзу згідно з Угодою про асоціацію було створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, яке, чесно кажучи, ще не працює на повну потужність. Викладачі почали активно вивчати іноземні мови та брати участь у програмах обміну з іноземними ВНЗ. Студенти долучаються до вирішення актуальних проблем у своїх навчальних закладах та захисту своїх прав. Поширюється нова термінологія. До терміну «компетентнісний підхід» ми вже майже звикли, а ось «академічна доброчесність», «змішана» та «онлайн-освіта», «системи боротьби з плагіатом», «курси академічного письма» загалом – це нове поняття та явища для українського освітнього середовища, які, однак, уже стають новими темами для дискусій і прокладають собі нові шляхи.

Тому реформа вищої освіти далека від повного провалу. Є досягнення, є перешкоди. Швидкість конструктивних змін, можливо, нижча, ніж ми хочемо. Усе це створює поточний і майбутній порядок денний вищої освіти в Україні. Новий закон про вищу освіту став першим великим системним реформаторським законопроектом, ухваленим Верховною Радою після Революції Гідності влітку 2014 року. Інтенсивна робота над законопроектом велася кілька років. Міносвіти розробляло свій варіант законопроекту. Суспільство, включно з найпрогресивнішими університетами, розробляло свої варіанти законопроекту. Спроби тодішнього керівництва МОН створити закон, який би ще більше централізував управління системою вищої освіти, стали приводом для численних студентських протестів і змусили керівництво країни чинити тиск на Міністерство освіти і науки для пошуку компромісу між різними позиціями. Ситуація кардинально змінилася в березні 2014 року, коли було сформовано новий Уряд, а міністром освіти і науки став Сергій Квіт, колишній ректор Києво-Могилянської академії, одного з найпрогресивніших вищих навчальних закладів країни.



Процес трансформації вищої освіти в Україні було розпочато під час балансування між цими різними групами інтересів, на фоні додаткових викликів, пов'язаних з війною, економічною кризою та неефективною системою державного управління. Відсутність чіткого та належним чином сформульованого бачення розвитку сектору вищої освіти в цілому та окремих університетів зокрема є найскладнішою проблемою для вирішення чи навіть визначення, але ця проблема, безперечно, фундаментальна. Навряд чи можна очікувати, що вища освіта в Україні досягне нових висот без осмислення суспільством, державою чи університетами ролі вищої освіти в розвитку країни, тим більше, що стратегії розвитку України загалом немає. Без цього неможливо зрозуміти, скільки і яких саме фахівців повинні готувати університети, які типи навчальних закладів потрібні, які наукові дослідження найбільше сприятимуть загальному розвитку країни. Зважаючи на це, ми не можемо очікувати, що окремі освітяни та університети працюватимуть для досягнення ширшої мети, оскільки сама ціль залишається невизначеною.

Тому тактика особистісної адаптації та пошуку найпростіших шляхів досягнення особистих цілей у системі освіти стала загальноприйнятною. Кембриджський словник англійської мови визначає дієслово «reform» як «внести покращення, особливо шляхом зміни поведінки людини або структури чогось». В українському дискурсі найчастіше вважають, що реформа полягає лише в законодавчих змінах. Водночас, визнаючи низку системних проблем, багато з яких є етичними, а не правовими, закон не може бути єдиним рішенням. Тому прийняття закону «Про вищу освіту» [11] лише поклато початок реформі. Перший етап реформи передбачав перегляд значної частини підзаконних актів. До 2017 року цей етап значною мірою завершено. Другий етап процесу реформування розпочато, коли зміни починають вкорінюватися в університетах. Те, з чим ми сьогодні стикаємося, – це вихід університетів із зони комфорту при впровадженні конкретних змін. Це створює незначні конфліктні зони всередині університетів, що є чітким свідченням змін, які відбуваються. Звісно, є прагнення до прискорення цього процесу, однак через масштабність запланованих змін, складну ситуацію в країні та брак ресурсів реформа відбуватиметься поетапно та відносно повільно. За роки з моменту набрання чинності новим законом багато змінилося, і варто проаналізувати це більш детально, скрупульозно, критично і конструктивно. Закон про вищу освіту мало змінив механізми розподілу державного фінансування університетів. Передусім це пов'язано з тим, що (хоча реформа обговорювалася кілька років до ухвалення закону) станом на 2014 рік не було чіткого розуміння того, як має розвиватися система фінансування вищої освіти. Усі погоджуються, що модель, яка існувала на той час, потрібно було змінити, однак напрямок таких змін не було визначено, було дуже мало експертних знань з цього питання, щоб запропонувати



конкретні шляхи реформування. В CEDOS шукали альтернативу популярній ідеї запровадження ваучерної моделі фінансування вищої освіти. Тому почали аналізувати міжнародний досвід у цій сфері.

Виникає ідея запровадити модель фінансування на основі ефективності, яка широко використовується в Західній Європі. Згодом ця ідея переросла в повномасштабну пропозицію реформи. Для формування спільного розуміння реформи, пояснення її філософії та підходу до фінансування університетів було проведено численні круглі столи, презентації та дискусії. Як і в ситуації з академічною доброчесністю, найважливішим завданням на цьому етапі було популяризувати нові ідеї, їх пояснювати та обговорювати. Той факт, що зараз ці ідеї підтримує нове керівництво МОН, дає надію, що колись цю реформу можна втілити. І логічним наступним кроком реформи вищої освіти стане створення нової моделі стимулювання університетів. Ректори мають більшість повноважень щодо управління ВНЗ: наприклад, рішення вченої ради, яка могла б виступати як протипага ректору, набуває чинності лише наказом ректора, отже, не може набрати чинності без його особистої згоди. Наразі шляхів вирішення проблеми «мініфеодалізму» ректорів не запропоновано. Була пропозиція створити посаду незалежного «фінсекретаря» ВНЗ, якого призначатиме Міністерство освіти і науки з делегуванням їм фінансових повноважень. Інститути не враховують різницю в навичках абітурієнтів і протягом першого року навчання часто не проводять корекційні курси з ключових предметів, не пропонують різних способів забезпечення якісних навчальних послуг для студентів з різними потребами та вимогами, рідко використовують різні методи навчання в роботі зі студентами, спрямовані на розвиток не тільки hard skill, а й soft skills.

Високий рівень дистанції влади, характерний для українського суспільства загалом, відбивається на стосунках «викладач студент», і досить часто студенти бояться робити запити на якісні навчальні послуги, об'єктивну оцінку викладацького складу ВНЗ, що також впливає на рівень взаємоповаги між викладачами та студентами. У той час як в американській освітній системі викладач повинен завоювати увагу та повагу студентів, українська система вищої освіти часто продовжує використовувати практики радянської моделі, коли замінити або звільнити некомпетентного професора, як працевлаштування та кар'єру, практично неможливо. Зростання, швидше за все, базується на особистих зв'язках і комфортності, а не на конкурентоспроможності компетенцій і знань [12].

Якщо сьогодні проаналізувати системи забезпечення якості вищої освіти в більшості українських університетів, то можна констатувати, що всі вони зустрічають опір з боку нинішньої владної ієрархії, моделі призначення посад за особистими зв'язками, патерналізму тощо. Це триватиме до моменту, коли студенти, як споживачі освітніх послуг, починають вимагати якісної освіти та





оцінювати цінність компетенцій вище за цінність диплома. Конкуренція за студентів уже змушує ВНЗ по-іншому оцінювати важливість міжнародної співпраці, ніж це було десять років тому, звертати увагу на актуальність якісних видань, залучення до проєктної діяльності тощо. Трохи заважає цьому «подушка безпеки» у вигляді державного фінансування у державних університетах, однак активізує інноваційні освітні методики в приватних ВНЗ. Неможливо виховати внутрішню гармонію, сильний дух і послідовність морального образу як невід’ємних атрибутів людської свідомості, які має культивувати й вища освіта, без дотримання фундаментальних цінностей академічної доброчесності. Отримання нових знань через інтелектуальну та особисту чесність у процесі викладання та навчання, належна повага до різноманітності думок та ідей, спираючись на принцип особистої відповідальності, зрештою визначають університет як цілісну установу.

Проте в сучасній університетській практиці можна зустріти неетичну поведінку, пов’язану з академічною нечесністю; а також безвідповідальне реагування на таку поведінку з боку студентів, викладачів, адміністративного персоналу вищих навчальних закладів та державних установ шляхом її замовчування або без вжиття відповідних заходів щодо її усунення. Поза сумнівом, нечесна поведінка ключових стейкхолдерів вищої освіти руйнує індивідуальну та суспільну цінність освіти, зменшує її внесок у соціальний та економічний розвиток, а це означає, що академічна неправомірною поведінка не повинна терпіти суспільство, а зустрічати відповідний опір на всіх рівнях навчального та наукового процесу.

Академічна доброчесність виступає передумовою ефективних реформ вищої освіти в Україні, гарантією її інтеграції в міжнародний академічний простір та підвищення її конкурентоспроможності в перспективі. Але з іншого боку, цим питанням наразі не приділяється багато уваги ні в наукових дослідженнях, ні при вивченні внутрішніх і зовнішніх чинників порушення етичних стандартів, ні при аналізі сучасного світового досвіду протидії академічним проступкам для його впровадження в українську освітню практику. Досить показовими в цьому контексті є результати систематизації даних щодо наявної практики запровадження принципів академічної доброчесності у ВНЗ III-IV рівнів акредитації України, отримані науковцями Інституту освітньої аналітики на замовлення Інституту освітньої аналітики. Міністерство освіти і науки України.

Зокрема, моніторинг 172 веб-сайтів університетів показав, що лише на 27 з них є кодекс честі студентів або його еквівалент, а на 19 сайтах — кодекс етики професорсько-викладацького складу або еквівалент. Водночас додаткове опитування адміністративного персоналу 139 ВНЗ показало більшу кількість, особливо в кодексах етики для наукового персоналу у відкритому доступі (загалом 23 кодекси). Крім того, низка кодексів честі для студентів (у



5 ВНЗ) та кодексів етики для науково-педагогічного персоналу (у 5 ВНЗ) існують у закритому доступі або в друкованому вигляді. Ці дані показують помітно низький рівень культури академічної доброчесності, що проникає в місцеве університетське середовище.

У виразі «академічна доброчесність» прикметник академічний означає приналежність до такого виду діяльності, яка пов'язана зі школою чи університетом, процесами навчання та мислення. У свою чергу, термін *integer* латинською мовою означає «повний, цілий, цілий», а *integrity* англійською означає «повнота, цілісність, цілісність». Воно означає такий психологічний стан людини, який характеризується її внутрішньою гармонією, наполегливістю та незмінністю морального портрету. Така етимологія академічної доброчесності визначає її внутрішню сутність як пов'язану з особистим вибором, відмовою від компромісів і передбачувано сильною лояльністю до привілеїв моральних і духовних цінностей в академічній сфері.

У сучасній міжнародній університетській практиці актуальними є питання забезпечення та просування фундаментальних цінностей академічної доброчесності як складної та багатовимірної системи дій і механізмів, спрямованих на підвищення інтелектуальної та особистої справедливості студентів, викладачів, адміністративного персоналу та інших зацікавлених сторін вищої школи. Заклади освіти стають вирішальними. Ключовими компонентами цієї системи є розвиток морально-культурного середовища, нетерпимого до порушення етичних стандартів, головним чином з точки зору шахрайства та плагіату, в університеті та в країні.

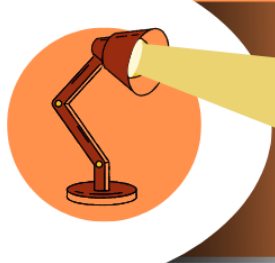
По-друге, створення спеціального національного законодавства, розробка та впровадження ефективної законодавчої політики щодо протидії академічним правопорушенням з боку університетів.

По-третє, модернізація освітніх стандартів у країні та навчального процесу у вищих навчальних закладах або використання академічної та просвітницької діяльності для навчання студентів доброчесної академічної поведінки. Зрештою, чи стане академічна доброчесність фактором підвищення якості вищої освіти в Україні, залежить від ефективності кожного із зазначених компонентів та їх інтегрального ефекту.

Таким чином, академічна доброчесність є як передумовою, так і інструментом для забезпечення ефективної реформи вищої освіти. Його культивування та популяризація на всіх рівнях сприятиме паритетній інтеграції українських університетів у світовий академічний і науковий простір, що ґрунтується на цінностях чесності, довіри, справедливості, поваги, відповідальності та мужності.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна дійти висновку, що тема сучасного стану, викликів, перспектив становлення та розвитку вищої освіти набуває все більшої актуальності з-поміж дослідників. Повномасш-





табне вторгнення росії на територію України спричинило появу низки викликів для сучасної системи вищої освіти, тому МОН повинно виявляти загрози та виробити механізми для послаблення їх впливу. Встановлено, що формування моделі надання освітніх послуг ЗВО в умовах воєнного стану важливо організувати так процес навчання, який буде надавати можливість вирішити ключові проблеми воєнного часу.

**Література:**

1. Батченко Н. Управління якістю в сфері вищої освіти: методологічний аспект. *Освітологія*. 2017. № 6. С. 156–162.
2. Луговий В. І. Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1>.
3. Луговий В., Таланова Ж. Якість вищої освіти і кваліфікація нації – актуальні питання геополітики України. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2010. Випуск 3. С. 218–234.
4. Ніколаєнко С. М. Якість вищої освіти – запорука конкурентоспроможності українських університетів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2 (2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-5>.
5. Мороз В., Мороз С. Зміст дефініції "якість вищої освіти" в контексті наукових поглядів представників східноєвропейських наукових шкіл. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 2. С. 59–71.
6. Опар Н. В. Забезпечення якості вищої освіти в країнах Європи: досвід для України. *Право та державне управління*. 2018. № 4 (33). С. 114–119.
7. Сігаєва Л. Є. Сучасні підходи до якості освіти: теоретичний аспект. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2016. № 4. С. 213–229.
8. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2019 рік/ за заг. ред. С. Квіта. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2020. 244 с.
9. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2020 рік/ за заг. ред. С. Квіта та О. Єременко. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2021. 364 с.
10. Шкарлет С. Я не допущу освітнього мародерства. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/sergij-shkarletyane-dopushu-osvitnogo-maroderstva>
11. Про організацію освітнього процесу : Лист МОН України від 25.02.2022 р. № 1/3277-22. 2022. URL: [https://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/86062/](https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/86062/)
12. МОН: відбулась нарада з керівниками департаментів освіти і науки ОВА щодо роботи освітян під час війни. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-vidbulas-narada-zkerivnikami-departamentiv-osviti-i-nauki-ovashodo-roboti-osvityan-pid-chas-vijni>

**References:**

1. Batchenko, N. (2017) Upravlinnia yakistiu v sferi vyshchoi osvity: metodolohichnyi aspekt [Quality management in higher education: methodological aspect]. *Osvitohiia*, 6, 156–162. (in Ukrainian)
2. Luhovi, V. I. (2020) Problema osvitnoi yakosti v stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini [The problem of educational quality in the strategy of development of higher education in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 2(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1>. (in Ukrainian)





3. Luhovyi, V., & Talanova, Zh. (2010). Yakist vyshchoi osvity i kvalifikatsiia natsii – aktualni pytannia heopolytyky Ukrainy [The quality of higher education and the qualification of the nation are urgent issues of the geopolitics of Ukraine]. *Heopolytyka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, 3, 218–234. (in Ukrainian)

4. Nikolaienko S. M. (2020) Yakist vyshchoi osvity – zaporuka konkurentospromozhnosti ukrainskykh univer- sytetiv [The quality of higher education is the key to the competitiveness of Ukrainian universities]. *Visnyk Nat- sionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 2(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-5>. (in Ukrainian)

5. Moroz, V., & Moroz, S. (2017) Zmist definitsii "yakist vyshchoi osvity" v konteksti naukovykh pohliadiv pred- stavnykiv skhidnoievropeiskykh naukovykh shkil [The content of the definition of "quality of higher education" in the context of the scientific views of representatives of Eastern European scientific schools]. *Teoriia i praktyka upravlin- nia sotsialnymy systemamy*, 2, 59–71. (in Ukrainian)

6. Opar, N.V. (2018) Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity v krainakh Yevropy: dosvid dlia Ukrainy [Ensuring the quality of higher education in European countries: experience for Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 4 (33), 114–119. (in Ukrainian)

7. Sihaieva, L. Ye. (2016) Suchasni pidkhody do yakosti osvity: teoretychnyi aspekt [Modern approaches to the quality of education: theoretical aspect]. *Profesiina osvita: metodolohiia, teoriia ta tekhnolohii*, 4, 213–229. (in Ukrainian)

8. Kvit, S. (Eds.). (2020) Richnyi zvit Natsionalnoho ahentstva iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity za 2019 rik [Annual report of the National Agency for Quality Assurance of Higher Education for 2019]. *Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity*. (in Ukrainian)

9. Kvit, S. & Yeremenko, O. (Eds.) (2021) Richnyi zvit Natsionalnoho ahentstva iz zabezpechennia yakosti vysh- choi osvity za 2020 rik [Annual report of the National Agency for Quality Assurance of Higher Education for 2020]. *Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity*. (in Ukrainian)

10. Shkarlet, S. (2022) Ya ne dopushchu osvitnoho maroderstva. [I will not allow educational looting]. Available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/sergij-shkarlet-yane-dopushhu-osvitnogo-maroderstva> (in Ukrainian)

11. Pro orhanizatsiiu osvitnoho protsesu (2022) [About the organization of the educational process]: *Lyst MON Ukrainy vid 25.02.2022 r. № 1/3277-22*. Available at: [https://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/86062/](https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/86062/) (in Ukrainian)

12. MON: vidbulas narada z kerivnykamy departamentiv osvity i nauky OVA shchodo roboty osvitan pid chas viiny. (2022) [MES: a meeting was held with the heads of the Departments of Education and Science of the OVA regarding the work of educators during the war]. Available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-vidbulas-narada-zkerivnikami-departamentiv-osviti-i-nauki-ova-shodo-roboti-osvityan-pid-chas-vijni> (in Ukrainian)



УДК 354:328.185

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-668-679](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-668-679)

**Любченко Андрій Володимирович** кандидат наук з державного управління, докторант кафедри публічного управління, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, <https://orcid.org/0009-0004-0246-7795>

## ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ КІБЕРВІЙН ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОТИСТОЯННЯМ ЇХ ДЕСТРУКТИВНОМУ ВПЛИВУ

**Анотація.** Розвиток сучасних інформаційних технологій і глобалізація інформаційних мереж сприяє поширенню феномену інформаційної кібервійни, до якої входить використання інформації як зброї проти супротивника. Це здійснюється за допомогою низки технологій, таких як використання медіа та соціальних мереж, ЗМІ для поширення пропаганди та дезінформації проти супротивника, а також викрадення конфіденційних даних з метою дискредитації або шантажу публічних осіб супротивника.

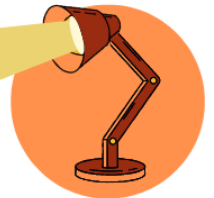
Через переважно нематеріальний характер шкоди, завданої технологіями інформаційної кібервійни, стає складно формувати їй технології адекватної протидії.

Нерегульований характер інформаційних операцій в глобальній мережі дозволяє ефективно використовувати технології інформаційної кібервійни державами та недержавними акторами, щоб отримати перевагу над своїми супротивниками. Інформаційна війна також підвищує летальність гібридної війни. Тому нагальною потребою часу стає розробка механізмів публічного управління для регулювання сфери інформаційної війни, щоб запобігти потенційній шкоді, яку вона може завдати для національної безпеки країни та міжнародного миру й безпеки в цілому.

Метою дослідження, результати якого викладено в цій статті, став пілотний аналіз технологій використання засобів і форм інтернет-комунікації політичними акторами на сучасному етапі розвитку глобальних інформаційних мереж та механізмів протидії їх деструктивним впливам.

В результаті, автор констатує, що найбільш дієвим рішенням вбачається потужний захист у середині країни. Перш за все, має бути налагоджено державно-приватну співпрацю та координацію для посилення обміну інформацією, підвищення обізнаності, покращення реагування громадськості на ініціативи держави з протидії зовнішнім деструктивним інформаційним впливам. Попри непопулярність всіляких обмежувальних заходів, у приватних і загальнодоступних мережах повинні бути запроваджені жорсткі заходи безпеки. Крім того,





доцільно налагодити міжнародне співробітництво та координацію, особливо між правоохоронними органами, посилити та прийняти нові угоди для розвитку механізмів протидії інформаційним агресіям.

**Ключові слова:** інформаційна війна, кібервійна, публічне управління, національна безпека.

**Liubchenko Andrii Volodymyrovych** PhD in Public Administration, Doctoral student of the Department of Public Administration, State University of Information and Communication Technologies. <https://orcid.org/0009-0004-0246-7795>

### **TECHNOLOGIES OF MODERN INFORMATION CYCLE BLOOD AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION AGAINST THEIR DESTRUCTIVE INFLUENCE**

**Abstract.** The development of modern information technologies and the globalization of information networks contribute to the spread of the phenomenon of information cyber warfare, which includes the use of information as a weapon against the enemy. This is done through a range of technologies, such as the use of media and social networks, the media to spread propaganda and disinformation against the adversary, and the theft of confidential data, in order to discredit or blackmail public figures of the adversary.

Due to the mainly intangible nature of the damage caused by the technologies of informational cyber warfare, it becomes difficult to form adequate countermeasures as well.

The unregulated nature of information operations in the global network allows effective use of information cyber warfare technologies by states and non-state actors to gain an advantage over their adversaries. Information warfare also increases the lethality of hybrid warfare. Therefore, the urgent need of the hour is the development of public governance mechanisms to regulate the field of information warfare in order to prevent the potential damage it can cause to the national security of the country and international peace and security in general.

The purpose of the research, the results of which are presented in this article, was a pilot analysis of the technologies for the use of means and forms of Internet communication by political actors at the current stage of the development of global information networks and mechanisms for countering their destructive effects.

As a result, the author states that the most effective solution is a powerful defense in the middle of the country. First of all, public-private cooperation and coordination should be established to strengthen information exchange, raise awareness, and improve public response to state initiatives and efforts to counter external destructive informational influences. Despite the unpopularity of all kinds of restrictive measures, strict security measures should be implemented in private





and public networks. In addition, it is advisable to establish international cooperation and coordination, especially between law enforcement agencies, to strengthen and adopt new agreements for the development of mechanisms for countering informational aggression.

**Keywords:** information war, cyber war, public administration, national security.

**Постановка проблеми.** В даний час інтерес до інформаційної війни значно зріс у зв'язку з агресивним нападом Російської Федерації (РФ) на Україну. Але перед тим, РФ вже тривалий час потужно інформаційно впливала на міжнародну спільноту з метою просування власної версії подій. Це відбувалося за допомогою як традиційних медіа, контрольованих російською владою, так і соціальних медіа, які стали "полем війни".

Особливістю сучасних інформаційних війн є те, що Інтернет покращує та розширює можливості отримання даних, захисту інформації та знищення інформації, а також полегшує зв'язок як з громадянами певної країни, так і з зарубіжними й міжнародними спільнотами. Таким чином, кіберпростір і пов'язана з ним сфера нових технологій стали важливим полем для інформаційної війни.

З огляду на швидкість комунікації, широке охоплення та низьку вартість (дез)інформаційних кампаній, соціальні мережі відіграють вирішальну роль у провадженні технологій інформаційних кібервійн. Сайти соціальних мереж також є цінним джерелом інформації про цільові групи, до яких має бути спрямована (дез)інформаційна діяльність.

Технології кібервійни можуть полягати в кібератаках, руйнуванні інформаційних систем супротивника, але вони також можуть включати так звані соціальні кібератаки, створюючи в умах людей певний образ світу, що відповідає цілям інформаційної війни, яку веде дана країна.

Засоби масової інформації (ЗМІ) не лише повідомляють про воєнні конфлікти, але й стають об'єктами атак, наприклад, дезінформація шляхом поширення фейкових новин. Отже, сучасні журналісти повинні бути надзвичайно обережними у перевірці інформації, що стосується міжнародних відносин, оскільки повідомлення, які вони отримують, можуть бути частиною дезінформаційної діяльності.

Ознаки пропаганди та дезінформації присутні в численних повідомленнях ЗМІ, включаючи традиційні медіа, а також соціальні медіа. Зрештою, основними жертвами інформаційної війни, що ведеться з використанням так званих "традиційних" ЗМІ та Інтернет ЗМІ стають медіакористувачі.

Інтернет, серед іншого, допускає використання таких сучасних технологій інформаційної війни, як:

– фабрики тролів – організації, в яких працюють фахівці, що розміщують коментарі в Інтернеті з метою замовника, використовуючи фейкові профілі в соціальних мережах;





– боти – програми, які автоматично надсилають повідомлення, приміром, у відповідь на появу ключового слова;

– фейкові новини – повідомлення, спрямовані на введення в оману користувачів ЗМІ тощо.

Користувачі ЗМІ все більше усвідомлюють, що вони є об'єктами (дез)інформаційної діяльності, спрямованої на вплив на сприйняття ними дійсності. Це, у свою чергу, спричиняє зростання недовіри до інформації, що з'являється в офіційному обігу. Тому користувачі Інтернету все частіше звертаються до альтернативних джерел інформації, у тому числі мережевих ЗМІ. Важливий елемент індивідуальної стійкості до пропаганди та дезінформації – це уникнення "інформаційної бульбашки" шляхом диверсифікації джерел інформації.

Все зазначене робить надзвичайно актуальними наукові дослідження сфери сучасних інформаційних кібервійн та засобів протидії ним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми поширення сучасних інформаційних війн з використанням кіберпростору вже стали предметом досліджень як зарубіжних [1 - 6], так і вітчизняних науковців [7 - 13]. Зокрема, у книзі "Кібербезпека: що потрібно знати кожному" [6] Пітер В. Сінгер і Аллан Фрідман описують, як відбулася революція у військовій кібернетиці, і пояснюють, куди вона йде. Вони починають з пояснення того, що таке кіберпростір, а потім переходять до обговорення того, як його можна використовувати та чому його так важко захистити. Протягом усього часу вони обговорюють останні розробки у військовій сфері та техніці безпеки.

Таким чином міжнародною науковою спільнотою вже сформовано більш-менш сталі дефініції таких базових категорій, як:

Інформаційна війна (ІВ) – це операція, яка проводиться з метою отримання інформаційної переваги над супротивником. Вона полягає в контролі власного інформаційного простору, захисті доступу до власної інформації, при отриманні та використанні інформації опонента, знищенні його інформаційних систем і порушенні інформаційного потоку. Інформаційна війна не є новим явищем, але вона містить інноваційні елементи та має ефект технологічного розвитку, який призводить до поширення інформації швидше і в більшому масштабі [14].

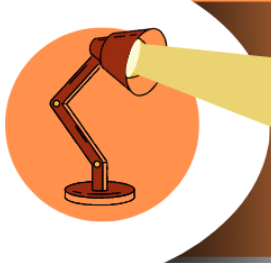
Кібервійна (КВ) – це використання кібератак проти ворожої держави, що завдає шкоди, порівнянної з реальною війною, та/або порушує життєво важливі комп'ютерні системи [6].

Однак серед експертів з кібербезпеки точаться дебати щодо того, який вид діяльності вважається кібервійною. Міністерство оборони США визнає КВ загрозою національній безпеці через зловмисне використання Інтернету, але не надає більш чіткого визначення кібервійни [15].

Це, у свою чергу, дозволяє авторові запропонувати власне визначення категорії Інформаційна кібервійна (ІКВ) – завідомо вороже втручання в







інформаційний простір держави з метою завдання шкоди, або створення деструктивного впливу на її політичне, економічне чи соціальне життя. Таке визначення буде використовуватися в подальшому дослідженні.

**Метою дослідження** є пілотний аналіз технологій використання засобів і форм інтернет-комунікації політичними акторами на сучасному етапі розвитку глобальних інформаційних мереж та механізмів протидії їх деструктивним впливам.

**Виклад основного матеріалу.** КВ зазвичай визначають як кібератаку або серію атак, спрямованих на країну. Вона може завдати шкоди урядовій та цивільній інфраструктурі та вивести з ладу критично важливі системи, що призведе до збитків державі та навіть до людських жертв.

Кібервійна, як правило, полягає в тому, що національна держава вчиняє кібератаки на іншу, але в деяких випадках атаки здійснюються терористичними організаціями або недержавними акторами, які прагнуть досягти мети ворожої нації. Розрізняють такі технології кібервійни, як:

1. Шпигунство, що використовує інтернет моніторинг інших країн з метою викрадення державних і комерційних секретів. У кібервійні це може включати використання ботнетів або фішингових атак для зламу чутливих комп'ютерних систем для викрадення конфіденційної інформації.

2. Саботаж, коли ворожі уряди чи терористи можуть викрасти інформацію, знищити її або використати внутрішні загрози, такі як недбалі державні службовці, пов'язані з країною, що піддається атаці.

3. Атака на електромережу – дозволяє зловмисникам вивести з ладу критичні системи, порушити інфраструктуру та завдати шкоди життю людей. Атаки на електромережу також можуть порушити зв'язок і зробити неможливими інші телекомунікації.

4. Економічний розлад. Більшість сучасних економічних систем працюють за допомогою комп'ютерів. Зловмисники можуть атакувати комп'ютерні мережі економічних установ, таких як фондові ринки, платіжні системи та банки, щоб викрасти гроші або заблокувати людям доступ до необхідних їм коштів.

5. Пропагандистські атаки – спроби контролювати уми та думки людей, які живуть у цільовій країні або воюють за неї. Пропаганда може бути використана для викриття ганебної правди, поширення брехні, щоб змусити людей втратити довіру до своєї країни та її політичного керівництва, або стати на бік ворогів.

Використовуються також інші технології. Але, в контексті цього дослідження, автора найбільш цікавить саме технологія інформаційної кіберпропаганди.

Кіберпропаганду можна загалом визначити як використання сучасних електронних засобів для маніпулювання свідомістю або впливу на сприйняття громадськістю певної події чи інформації.





Кіберпропагандисти використовують різноманітні методи, включаючи викрадення приватної інформації та оприлюднення її для громадськості, створення та поширення фейкової інформації, викривлення інформаційних повідомлень тощо. Хоча кіберпропаганда здебільшого націлена на політиків і впливових осіб, вона також використовувалася для масового впливу на населення.

Тактика кіберпропаганди різниться залежно від конкретної кінцевої мети, яка може варіюватися від дискредитації конкретної особи чи організації, зміни результатів електронного голосування чи навіть провокування громадянських заворушень. Розрізняють такі технології кіберпропаганди, як:

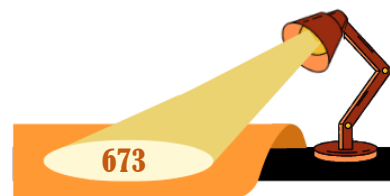
1. Злам бази даних. Коли кіберзлочинці можуть зламати захищені системи, такі як приватні сервери або сховища даних, щоб викрасти важливі дані. Викрадену інформацію можна оприлюднити стратегічно, розраховавши так, щоб створити найбільш негативний вплив. Подібні кампанії, як правило, фінансуються державою і потребують значного часу та інших ресурсів для виконання.

2. Фейкові новини. Оприлюднення фейкових новин є потужною та високоефективною тактикою, яка може майже миттєво змінити суспільне сприйняття завдяки швидкому циклу новин. Фейкові новини передбачають створення фальшивих новинних повідомлень, альтернативних фактів або навіть фальшивих зображень і поширення їх на популярних платформах соціальних мереж. Матеріал може здатися достатньо реалістичним, щоб громадськість повірила та поширила інформацію, що дуже ускладнює протидію та збільшує збитки.

3. Фабрики тролів. Мережеве втручання великих груп спеціально підготовлених людей в політичні дискусії з метою впливу на прийняття політичних рішень. Втручання тролів у мережеві спільноти й офіційні джерела інтернет-комунікацій передбачає масований інформаційний тиск на політиків і органи державної влади з метою спотворення або створення хибної громадської думки.

4. Фішингові атаки – включають обманне спонукання жертви до певних дій, які принесли б користь зловмиснику. Крім того, фішинг часто використовується, щоб закріпитися в корпоративних або державних мережах у рамках більш масштабної атаки, поширити зловмисне програмне забезпечення чи інформаційне повідомлення в закритому середовищі або отримати привілейований доступ до захищених даних.

Хоча технології кіберпропаганди від фішингових атак на високопоставлених політиків, компрометації офіційних сайтів органів державної влади та навіть спотворення даних ЗМІ, почали використовуватися національними державами ще на початку XXI ст., у в'язку з бурхливим розвитком Інтернету та соціальних мереж, вже у 20-ті роки багато хто побачив їх реальний вплив на громадську думку.





Разом із порушеннями даних і витокami інформації, фейкові новини також стали відчутною проблемою. Упереджені новинні сайти та впливові особи підхоплюють будь-яку можливу історію та швидко її поширюють серед ентузіастів та шанувальників соціальних мереж. Таким чином, широке використання соціальних медіа як законного джерела новин і всесвітня культура обміну даними дозволяють легко поширювати наклепницьку пропаганду або залучати підтримку певної справи.

Фейкові новини – явище не нове. Історично воно приймало різні форми, від пропаганди до сенсаційної журналістики. У ХІХ ст. для позначення газет, які використовували сенсаційні заголовки та неперевірену інформацію для залучення читачів, було введено термін «жовта журналістика». Однак поява Інтернету та соціальних мереж розширила охоплення та вплив фейкових новин, зробивши їх більш поширеною проблемою.

Термін "Фейкові новини" (англ. *Fake News*) набув значної популярності в останні роки, особливо в контексті політики та соціальних мереж. Це стосується розповсюдження неправдивої або оманливої інформації, поданої як новини, з наміром обдурити або ввести в оману споживачів інформації. Розвиток цифрових медіа посилив поширення фейкових новин, зробивши їх критичною проблемою для суспільств у всьому світі [16]. Розрізняють такі поширені технології фейкових новин, як:

1. Клікбайти (англ. *Clickbait*) означає сенсаційні заголовки, призначені для залучення відповідної реакції споживачів інформації. Хоча ці статті не завжди абсолютно неправдиві, вони часто перебільшують або спотворюють факти, щоб заманити читачів, що призводить до неправильних уявлень і дезінформації.

2. Сайти сатиричних новин, які створюють гумористичний вміст, що імітує справжні новини. Хоча ці публікації призначені для розваги, інколи їх можна прийняти за фактичні новини, особливо якщо ділитися ними поза контекстом.

3. Оманлива інформація. Цей тип фейкових новин передбачає навмисне представлення інформації у спосіб, який вводить в оману. Він може включати підібрані факти, вирвані з контексту цитати або підроблені статистичні дані для підтримки певної програми.

4. Сфабрикований контент – це абсолютно неправдива інформація, створена з метою введення в оману. Цей тип фейкових новин часто містить фальшиві цитати, події чи дані, і може бути особливо шкідливим, коли широко поширюється.

5. Самозваний вміст – включає джерела, які імітують офіційні новинні видання, щоб надати довіри неправдивій інформації. Це може включати підроблені веб сайти, профілі в соціальних мережах або адреси електронної пошти, які виглядають як надійні джерела.





6. Діпфейк (англ. *Deepfake*) – технологія яка використовує штучний інтелект для створення реалістичних, але фейкових відео, представляє новий рубіж фейкових новин. На цих відео можуть бути зображені люди, які говорять або роблять те, чого вони ніколи не робили, що ускладнює можливість відрізнити правду від вигадки.

Основними джерелами поширення фейкових новин стали соціальні медіа-платформи, оскільки алгоритми цих платформ часто надають пріоритет сенсаційному контенту, який може включати фейкові новини, щоб максимізувати залучення користувачів.

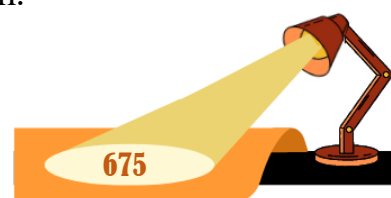
Пошукові системи, такі як Google, також відіграють певну роль у поширенні фейкових новин. Хоча ці платформи доклали зусиль для боротьби з дезінформацією, величезний обсяг вмісту ускладнює повне виключення фейкових новин із результатів пошуку.

Доведено, що фейкові новини сприяють політичній поляризації, зміцнюючи існуючі упередження та поширюючи дезінформацію про політичних кандидатів і проблеми. Це може призвести до значного розділення менш поінформованого електорату [17].

Крім того, поширення фейкових новин підриває довіру суспільства до медіа інституцій. Коли люди не можуть відрізнити справжні новини від фейкових, вони починають скептично ставитися до всіх джерел новин, що призводить до формування більш цинічної та менш поінформованої громадськості. Поширення фейкових новин може зруйнувати саму концепцію об'єктивних фактів. У світі, де процвітає дезінформація, межа між правдою та брехнею стає дедалі розмитішою, що ускладнює людям прийняття обґрунтованих рішень.

Сучасним наочним прикладом агресивного застосування технологій ІКВ є РФ. Там, де РФ може відставати від інших країн світу щодо військового потенціалу та бойових ресурсів, вона використовує кібершпигунство та кампанії інформаційної війни, щоб збалансувати силу з рештою світу. Ця технологічна битва, яка зазвичай ведеться дистанційно, без шпигунів, які ніколи не залишають рідну країну, стала сучасністю гібридної війни. Російське кібершпигунство та інформаційна війна є тривалим способом мислення з радянських часів правління, оскільки радянські лідери розуміли цінність інформації та силу ідеологічного впливу. Після розпаду Радянського Союзу методологія інформаційної війни в РФ перетворилася з засобу досягнення виключно політичних цілей на сучасний механізм агресивного нападу. Крім радянського способу мислення, РФ розробила сильні технології інформаційної війни також і для агресивного захисту власного інформаційного простору.

Особливості та ймовірні наслідки застосування технологій ІКВ вказують на основний висновок – постає нагальна потреба у формуванні ключових механізмів публічного управління протистоянням стратегічним загрозам та реальним деструктивним впливам, які становлять ці технології.





Беручи до уваги всі фактори, пов'язані з ІКВ, найбільш дієвим рішенням вбачається потужний захист у середині країни. Перш за все, має бути налагоджено державно-приватну співпрацю та координацію для посилення обміну інформацією, підвищення обізнаності, покращення реагування громадськості на ініціативи та зусилля держави з протидії зовнішнім деструктивним інформаційним впливам.

Попри непопулярність всіляких обмежувальних заходів, у приватних і загальнодоступних мережах повинні бути запроваджені жорсткі заходи безпеки такі як встановлення брандмауерів і антивірусного програмного забезпечення.

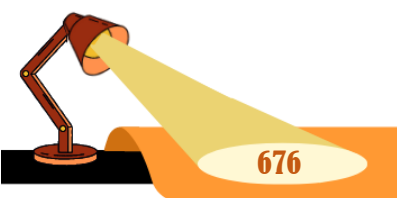
Крім того, доцільно налагодити міжнародне співробітництво та координацію, особливо між правоохоронними органами, посилити та прийняти нові угоди для розвитку механізмів протидії інформаційним агресіям.

Вкрай необхідним кроком держави є створення координаційного центру (КЦ) для керівництва та підтримки єдиної державної політики протидії інформаційним загрозам. Такий КЦ повинен, як перший крок, провести негайну оцінку ризиків, щоб визначити, наскільки це можливо, ступінь вразливості ключових елементів поточної національної безпеки до технологій ІКВ.

Також необхідно розглянути відповідну роль уряду у реагуванні на загрози ІКВ, визнаючи, що ця роль – безумовно, частково лідерство, а частково партнерство з приватним сектором. Окрім виконання певних базових функцій готовності, таких як організація, оснащення, навчання та підтримка, уряд може відігравати більш продуктивну та ефективну роль як фасилітатор і підтримувач деяких інформаційних систем та інфраструктури, а також через політичні механізми, такі як податкові пільги для заохочення до зменшення вразливості та покращення можливостей застосування контр-технологій ІКВ.

Очевидно, що передбачувана роль уряду в цій сфері повинна бути збалансована з уявленнями суспільства про обмеження громадянських інформаційних свобод і занепокоєнням комерційного сектору щодо необґрунтованих обмежень його інформаційної практики на ринку товарів і послуг.

Одним із перспективних засобів для встановлення готовності до відбиття кібер інформаційних атак може стати створення державної мінімально необхідної інформаційної інфраструктури – яку можна порівняти зі стратегічною оборонною ініціативою "СОІ-ІКВ" – як мінімальна сукупність національних інформаційних систем, процедур, законів і податкових стимулів, необхідних для забезпечення безперебійного функціонування країни навіть перед обличчям складної стратегічної атаки ІКВ. Одним із аспектів такого СОІ-ІКВ може бути набір правил і положень, встановлених урядом, щоб заохотити власників і операторів критичних національних інфраструктур вживати заходів для зменшення вразливості їхньої інфраструктури та/або для забезпечення швидкого відновлення в умовах ІКВ атаки.





### Висновки.

1. Захист від технологій ІКВ є актуальним питанням національної безпеки, що вимагає запровадження відповідної комплексної державної політики та пошуку ефективних засобів протидії.

2. Ключовими в протистоянні інформаційній агресії інших держав стають організаційні та інституційні механізми публічного управління, що включають, як координацію взаємодії компетентних державних органів, так і створення спеціального державного органу з протидії деструктивним впливам технологій ІКВ.

3. На технологічному рівні важливо розробити дієві інструменти запобігання та протидії зовнішнім деструктивним інформаційним впливам. Як то, алгоритми і пристрої, які виявляють і позначають неправдиву інформацію. Хоча ці інструменти можуть штучно обмежувати доступ громадян до інформації, вони є важливим кроком у вирішенні проблеми.

Разом з тим, захист і встановлення належної ідентифікації на особистих електронних пристроях і каналах зв'язку має бути обов'язковим для всіх публічних осіб. Крім того, публічні організації повинні й самі вживати заходів для захисту та безпеки своєї мережі та своїх пристроїв, а також перевіряти будь-які сторонні засоби, що зберігають цінну інформацію.

4. Що стосується кампаній дезінформації і фейкових новин, то найкращим засобом впоратися з нападами такого роду є контрпропаганда. Широкомасштабна та організована інформаційна кампанія або організований протест, який викриває інформаційного агресора, є кращою тактикою, ніж спроби розвінчати кожне неправдиве повідомлення.

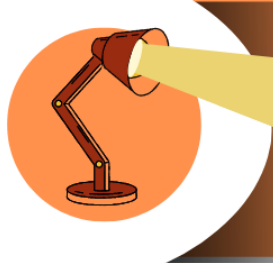
5. Вкрай важливою є перевірка та підтвердження/спростування фактів. В цьому напрямі можуть ефективно діяти як традиційні Інтернет ЗМІ, так і спеціальні громадські утворення. Ці організації спроможні відігравати вирішальну роль у виявленні та розвінчанні фейкових новин.

6. Не менш важливим аспектом у протистоянні ІКВ є навчання громадян медіа грамотності, зокрема – як критично оцінювати джерела новин, що є важливим у боротьбі з фейковими новинами. Публічні програми медіа грамотності також можуть навчити людей відрізняти надійні джерела інформації від ненадійних і визначати ознаки фейкових новин.

### Література:

1. Macdonald, S. Propaganda and Information Warfare in the Twenty-First Century: Altered Images and Deception Operations, Routledge, London – New York. 2006. 220 p.
2. Thomas, T. Russia's Information Warfare Strategy: Can the Nation Cope in Future Conflicts? *The Journal of Slavic Military Studies*. 2014, (1), 101–130.
3. Thornton, R. The Changing Nature of Modern Warfare. Responding to Russian Information Warfare, *The RUSI Journal*. 2015, (4), 40 - 48.
4. Ohlin, J.D., Govern, K., Finkelstein, C.O. (Eds.). Cyberwar: Law and Ethics for Virtual Conflicts, Oxford University Press, Oxford. 2015. 320 p.





5. Aro, J. (), The Cyberspace War: Propaganda and Trolling as Warfare Tools, *European View*. 2016 (15). p. 121 - 132.
6. Singer, P. W.; Friedman, Allan . Cybersecurity and cyberwar : what everyone needs to know. Oxford. 2014. URL: DOI: 10.1093/wentk/ 9780199918096.001.0001.
7. Гуз А. М. Історія захисту інформації в Україні та провідних країнах світу : навчальний посібник . Київ: КНТ, 2007. 260 с.
8. Курбан О. В. Сучасні інформаційні війни в мережевому онлайн просторі : навчальний посібник. Київ: ВІКНУ. 2016. 286 с.
9. Маруненко О. Зовнішні і внутрішні інформаційні війни у медійному просторі України. *Освіта регіону. Політологія, психологія, комунікації*. 2011. № 4. С. 92–96.
10. Проноза І. І. Інформаційна війна: сутність та особливості прояву. *Актуальні проблеми політики. Збірник наукових праць*. 2018. 81. с. 79 - 84.
11. Pronoza I. I. Fundamentals of the theory of information war. URL: DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-125-4/168-186>
12. Szafranski R. Theory of Information Warfare: Preparing For 2020. Official Site of "Airpower Journal". URL: [http:// www.airpower.au.af.mil/ airchronicles/apj/apj95/spr95\\_files/szfran.htm](http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/apj/apj95/spr95_files/szfran.htm).
13. Шпиґа П. С. Основні технології та закономірності інформаційної війни. *Проблеми міжнародних відносин*. 2014. 8. с. 326–339.
14. What is information warfare? URL: [https://www.nato.int/nato\\_ static\\_fl2014/assets/pdf/2020/5/pdf/2005-deepportal4-information-warfare.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/5/pdf/2005-deepportal4-information-warfare.pdf).
15. What Is Cyber Warfare? URL: [https://www.imperva.com/ learn/application-security/cyber-warfare](https://www.imperva.com/learn/application-security/cyber-warfare).
16. Understanding The Fake News Universe. A Guide To Fake News Terminology. *Written by media matters staff*. January, 2016. URL: <https://www.mediamatters.org/fake-news/understanding-fake-news-universe>.
17. Beam, Michael A.; Hmielowski, Jay D.; Hutchens Myiah J. Democratic Digital Inequalities: Threat and Opportunity in Online Citizenship From Motivation and Ability. *American Behavioral Scientist*, 2018, № 8, p. 1079-1096. doi.org/10.1177/0002764218764253.

#### References:

1. Macdonald, S. (2006). *Propaganda and Information Warfare in the Twenty-First Century: Altered Images and Deception Operations*. Routledge, London – New York [in English].
2. Thomas, T. (2014). Russia's Information Warfare Strategy: Can the Nation Cope in Future Conflicts? *The Journal of Slavic Military Studies*, , (1), 101–130 [in English].
3. Thornton, R. (2015). The Changing Nature of Modern Warfare. Responding to Russian Information Warfare. *The RUSI Journal*, (4), 40 – 48 [in English].
4. Ohlin, J.D., Govern, K., Finkelstein, C.O. (2015). *Cyberwar: Law and Ethics for Virtual Conflicts*. Oxford University Press, Oxford [in English].
5. Aro, J. (2016), The Cyberspace War: Propaganda and Trolling as Warfare Tools, *European View*, (15), 121 – 132 [in English].
6. Singer, P. W.; Friedman, Allan (2014). *Cybersecurity and cyberwar : what everyone needs to know*. Oxford. 10.1093/wentk/ 9780199918096.001.0001. [in English].
7. Guz, A. M. (2007). *Istorija zahistu informacii v Ukraini ta providnih kraïnah svitu [History of information security in Ukraine and the leading edges of the world]*. Київ: КНТ [in Ukrainian].
8. Kurban, O. V. (2016). *Suchasni informacijni vijni v merezhevomu onlajn prostori [Current information wars in the online space]*. Київ: ВІКНУ [in Ukrainian].
9. Marunenko, O. (2011). Zovnishni i vnutrishni informacijni vijni u medijnomu prostori Ukraini [External and internal information wars in the media space of Ukraine]. *Osvita regionu. Politologija, psihologija, komunikacii - Lighting up the region. Political science, psychology, communications*, 4, 92–96 [in Ukrainian].



10. Pronoza, I. I. (2018). Informacijna vijna: sutnist' ta osoblivosti pojavu [Information war: reality and particularity will manifest themselves]. *Aktual'ni problemi politiki - Current problems of politics*, 81, 79 – 84 [in Ukrainian].

11. Pronoza, I. I. *Fundamentals of the theory of information war*. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-125-4/168-186> [in English].

12. Szafranski, R. Theory of Information Warfare: Preparing For 2020. [www.airpower.au.af.mil](http://www.airpower.au.af.mil) Retrieved from [http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/apj/apj95/spr95\\_files/szfran.htm](http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/apj/apj95/spr95_files/szfran.htm). [in English].

13. Shpiga, P. S. (2014). Osnovni tehnologii ta zakonmirnosti informacijnoï vijni [Basic technologies and patterns of information war]. *Problemi mizhnarodnih vidnosin -Problems of international transactions*, 8, 326–339 [in Ukrainian].

14. What is information warfare? [www.nato.int](http://www.nato.int) Retrieved from [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/5/pdf/2005-deepportal4-information-warfare.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/5/pdf/2005-deepportal4-information-warfare.pdf). [in English].

15. What Is Cyber Warfare? [www.imperva.com](http://www.imperva.com) Retrieved from <https://www.imperva.com/learn/application-security/cyber-warfare>. [in English].

16. Understanding The Fake News Universe. A Guide To Fake News Terminology. Written by media matters staff. [www.mediamatters.org](http://www.mediamatters.org) Retrieved from <https://www.mediamatters.org/fake-news/understanding-fake-news-universe>. [in English].

17. Beam, Michael A.; Hmielowski, Jay D.; Hutchens Myiah J. (2018). Democratic Digital Inequalities: Threat and Opportunity in Online Citizenship From Motivation and Ability. *American Behavioral Scientist*, 8 1079-1096. [doi.org/10.1177/0002764218764253](https://doi.org/10.1177/0002764218764253). [in English].







УДК 351.504

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-680-687](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-680-687)

**Майстренко Анастасія Олегівна** студентка 6 курсу, групи ПУА-61м, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування (ОП «Державна служба»), Національний університет водного господарства та природокористування, тел.: (068)-039-34-43, <https://orcid.org/0009-0009-9896-4118>

## **РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

**Анотація.** У статті здійснюється детальний аналіз сучасного стану публічного управління у сфері екологічної безпеки в Україні, зокрема на регіональному рівні, де актуальним є питання ефективності екологічного контролю. Особлива увага приділяється важливості екологізації цього управління, що передбачає інтеграцію екологічних принципів у всі рівні прийняття рішень, націлених на сталий розвиток територій. Досліджуються основні проблеми та виклики, з якими стикаються регіональні екологічні інспекції, включаючи брак ресурсів, кадрові обмеження, недостатню матеріально-технічну базу та застарілі методи контролю. Це значно впливає на їхню здатність реагувати на сучасні екологічні загрози та потребу у вдосконаленні системи моніторингу довкілля.

У контексті екологічної безпеки підкреслюється значення формування екологічної свідомості серед громадян як одного з найефективніших інструментів, що сприяє збереженню довкілля та поліпшенню якості життя населення. Активне залучення суспільства до процесу контролю та участь громадських організацій забезпечують прозорість управлінських рішень і зміцнюють громадський контроль над природоохоронною діяльністю. Також розглядається вплив екологізації управління на соціально-економічні показники, включаючи їхній позитивний ефект на якість життя та підвищення рівня здоров'я населення.

Особливу увагу в статті приділено дослідженню механізмів публічного управління у сфері охорони навколишнього середовища, які включають комплекс нормативно-правових та організаційних заходів. Проаналізовано роль законодавства, що забезпечує нову екологічну політику в Україні, спрямовану на підтримку сталого розвитку. Визначається, що ефективне впровадження екологізації державного управління передбачає розробку та реалізацію низки конкретних заходів, які мають забезпечити результативність у всіх сферах без шкоди для довкілля. Окрім того, обґрунтовується важливість підвищення відповідальності бізнесу та органів державної влади за екологічні наслідки своєї діяльності, що сприяє зменшенню негативного впливу на природу.





На тлі воєнних дій в Україні та пов'язаних з ними руйнувань актуалізується потреба у зміцненні організаційного механізму екологічного управління. Ці обставини вимагають термінового відновлення критично важливих екосистем, а також впровадження міжнародних ініціатив, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації та мінімізацію наслідків руйнувань. У статті також пропонується обговорення можливостей розвитку цього механізму, враховуючи сучасні виклики та необхідність удосконалення законодавчої бази, зокрема в напрямку адаптації до вимог Європейського Союзу у сфері екології.

**Ключові слова:** публічне управління, державна екологічна політика, екологічна безпека, регіональний рівень, державний контроль, екологічна інспекція.

**Maistrenko Anastasiia Olehivna** 6-th year student, group PUA-61m, specialty 281 Public Management and Administration (Educational Program «Civil Service»), National University of Water and Environmental Engineering, tel.: (068)-039-34-43, <https://orcid.org/0009-0009-9896-4118>

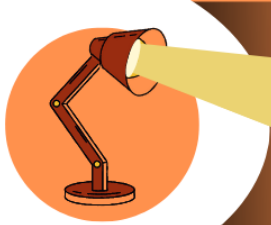
## THE ROLE OF PUBLIC MANAGEMENT IN ENSURING ENVIRONMENTAL SECURITY AT THE REGIONAL LEVEL

**Abstract.** The article provides a detailed analysis of the current state of public governance in the field of environmental security in Ukraine, particularly at the regional level, where the effectiveness of environmental oversight remains a pressing issue. Special attention is given to the importance of integrating environmental principles into decision-making processes across all levels to promote sustainable development of regions. The article examines the primary challenges facing regional environmental inspections, including resource shortages, staffing limitations, insufficient technical support, and outdated monitoring methods. These factors significantly impact their ability to respond to current environmental threats and underscore the need to enhance environmental monitoring systems.

In the context of environmental security, the article emphasizes the importance of fostering environmental awareness among citizens as one of the most effective tools for preserving the environment and improving quality of life. Active public involvement in monitoring processes and participation by civil society organizations ensure transparency in decision-making and strengthen public oversight of environmental protection activities. The analysis also explores the impact of ecological governance on socio-economic indicators, noting its positive effects on quality of life and public health improvements.

Special attention is devoted to exploring the mechanisms of public governance in environmental protection, which include a complex set of legal and organizational





measures. The article analyzes the role of legislation in supporting Ukraine's new environmental policy, aimed at sustainable development. It is noted that effective implementation of ecological governance requires the development and execution of specific measures to ensure effectiveness across all sectors without compromising environmental quality. Additionally, the article justifies the need to increase accountability among businesses and government agencies for the environmental consequences of their actions, contributing to a reduction in negative impacts on nature.

Amid the war in Ukraine and associated destruction, the need to strengthen the organizational framework for environmental governance becomes even more urgent. These circumstances call for the immediate restoration of critical ecosystems and the implementation of international initiatives aimed at improving environmental conditions and mitigating the damage. The article also proposes discussing potential avenues for advancing this governance framework, considering current challenges and the need to enhance the legislative base, particularly regarding adaptation to European Union environmental standards.

**Keywords:** public administration, state environmental policy, environmental safety, regional level, state control, environmental inspection.

**Постановка проблеми.** Забезпечення екологічної безпеки є ключовим завданням для держави в умовах сучасних екологічних викликів, особливо на регіональному рівні, де ця проблема набуває особливого значення через специфіку природних умов, наявність великих промислових зон та рівень урбанізації. Ефективне публічне управління у сфері екологічної безпеки потребує комплексного підходу, що включає не лише державний нагляд, але й активну взаємодію з місцевими громадами та громадськими організаціями. У контексті актуалізації проблем публічного управління сталим розвитком важливим завданням є створення ефективної системи регулювання для забезпечення екологічної безпеки на регіональному рівні. Провідну роль у цьому процесі відіграють державні, регіональні та місцеві органи управління, які забезпечують управління екологічним розвитком через розробку та реалізацію як державної (національної), так і регіональної екологічної політики. Актуальним залишається питання визначення критеріїв ефективності публічного управління у цій сфері та необхідність впровадження дієвих механізмів реалізації відповідних політик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження ролі публічного управління в забезпеченні екологічної безпеки на регіональному рівні представлені в працях таких українських науковців, як М. Андрієнко, В. Бакуменко, Н. Малиш, О. Мягченко, В. Сахаєв, О. Сосніна, В. Шако, В. Шевчук та інших. Дослідження, присвячені специфіці використання окремих підходів до формування екологічної безпеки на регіональному рівні,





належать таким ученим, як І. Буднікевич, О. Алейнікова, І. Гавриш, І. Дегтярьова, Т. Козаченко, М. Шершун, А. Чемерис. Однак у науковій літературі недостатньо висвітлено критерії оцінки ефективності державного управління щодо забезпечення регіональної екологічної безпеки, що потребує подальших досліджень у цьому напрямку.

**Методика дослідження** ролі публічного управління в забезпеченні екологічної безпеки на регіональному рівні охоплює комплексний підхід, що поєднує аналіз нормативно-правової бази та вивчення наукової літератури. Основними етапами є ідентифікація ключових проблем у сфері екологічної безпеки, аналіз інституційних механізмів управління, оцінка ефективності екологічних програм, а також вивчення ролі суспільства у формуванні екологічної свідомості.

**Метою статті** є дослідження ролі публічного управління в забезпеченні екологічної безпеки на регіональному рівні та розробка рекомендацій для підвищення ефективності державного управління у сфері реалізації екологічної політики.

**Виклад основного матеріалу.** У результаті децентралізації державного управління в Україні сформувався новий підхід до управління, який у науковому середовищі, за аналогією з країнами розвинутої демократії, отримав назву «публічне управління». Важливим підґрунтям цього процесу є передача частини повноважень від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, а також активна участь громадських організацій в управлінні країною. Така реорганізація спричинила виникнення нових понять, термінів та категорій, що описують суспільні явища, пов'язані з публічним управлінням. У медіа та науковій літературі термін «публічне управління» все частіше ототожнюється з іншими поняттями, як-от «публічне адміністрування», «публічне врядування», «добре врядування», «демократичне врядування», «публічна влада», «публічна служба», «публічний менеджмент» тощо [1, с. 20].

Система публічного управління в Україні у сфері екологічної безпеки проходить процес трансформації, що зумовлено реформами у цій галузі та необхідністю інтеграції міжнародних норм у національне законодавство. Україна, ратифікувавши ряд міжнародних актів у сфері охорони навколишнього середовища, прагне адаптувати свої норми відповідно до світових стандартів.

Проте, як свідчить досвід розвинутих країн, ефективна реалізація екологічної політики є складним завданням, навіть у стабільних економічних умовах. В останні роки Верховна Рада України та Кабінет Міністрів ухвалювали численні закони і постанови, спрямовані на захист навколишнього середовища. Однак, на практиці, багато з цих нормативних актів залишаються нерозвинутими через об'єктивні фактори та суб'єктивні обставини, що заважають їх ефективному виконанню.

Аналізуючи Конституцію та законодавство України, можна виявити детальний перелік обов'язків, які покладаються на громадян, зокрема в екологічній сфері. Наприклад, стаття 66 Конституції України зобов'язує громадян не завдавати шкоди природі та культурній спадщині, а також відшкодовувати завдані збитки [2]. Обов'язки громадян у сфері охорони навколишнього середовища детально прописані у статті 12 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [3].

Згідно з М. Андрієнко та В. Шако, державна екологічна політика є важливою частиною загальної політики країни, яка відображає набір цілей і завдань у сфері екології. Ці цілі формуються в межах політичної системи держави відповідно до її соціального призначення і реалізуються через певні механізми [4].

В. Бакуменко та О. Соснін вважають, що державна екологічна політика є політикою суспільства, яка спрямована на охорону навколишнього середовища, раціональне використання та відтворення природних ресурсів, а також на збереження і розвиток довкілля, що забезпечує нормальну життєдіяльність і екологічну безпеку людей [5, с. 183–184].

Н. Малиш зазначає, що державна екологічна політика включає в себе низку заходів і інструментів, які визначають взаємодію суспільства з природним середовищем, і має на меті забезпечення збалансованого розвитку. Вона виступає як координуючий механізм, який мобілізує ресурси організацій для реалізації цілей раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища та підтримки екологічної безпеки через різноманітні політичні, економічні та освітні дії [6].

Наразі активно ведеться пошук ефективних механізмів та інструментів публічного управління у сфері екологічної безпеки в Україні, що підтверджується дослідженнями таких науковців, як А. Жихарєва [7, с. 112].

А. Жихарєва акцентує увагу на важливості поняття «екологізація публічного управління», зазначаючи, що під цим терміном розуміється процес ухвалення рішень та впровадження заходів, які спрямовані на досягнення позитивних результатів у будь-якій сфері суспільства при цьому намагаючись зберегти якість навколишнього середовища та забезпечити екологічну безпеку [7, с. 112].

Дослідження механізмів публічного управління також ведуться такими вченими, як Г. Буканов [8] та Т. Радчук [9]. Г. Буканов вважає, що механізми державного управління у формуванні та реалізації екологічної політики представляють собою систему інструментів, основними завданнями якої є: нормативно-правове регулювання в сфері захисту довкілля; організаційно-управлінське забезпечення контролю та моніторингу в екологічній сфері; а також підтримка сталого розвитку держави, суспільства і територій [8, с. 30].

Т. Радчук визначає механізм публічного управління як комплекс політичних, економічних, організаційних, мотиваційних та правових засобів,



які використовуються суб'єктами управління (органами публічної влади та місцевого самоврядування) для впливу на об'єкти управління [9, с. 126].

Згідно з висновками авторів, значення різних механізмів публічного управління не залежить лише від суб'єктивних поглядів науковців, а в значній мірі визначається цілями та напрямками їх застосування у системі управління. Аналіз наукових джерел показує, що термін «державна екологічна політика» має різні визначення, які пропонують різні дослідники, і на сьогодні немає єдиного підходу до його інтерпретації.

Екологізація державного управління є важливим аспектом сучасності, зокрема, за думкою провідних вчених, існує стійка тенденція до її поглиблення. Це передбачає зміни у традиційних суб'єкт-об'єктних відносинах в рамках механізмів сучасного державного управління, що свідчить про необхідність адаптації управлінських практик до екологічних викликів.

Водночас у рамках українського законодавства державна екологічна політика визначається як «система специфічних політичних, економічних, юридичних та інших заходів, що реалізуються державою для управління екологічною ситуацією, забезпечення раціонального використання природних ресурсів на території України, а також для підтримки гармонійного й динамічно збалансованого розвитку економіки, суспільства та природи» [10, с. 12].

Отже, суб'єкти екологічної політики виходять за межі лише державних органів. В реалізації цієї політики беруть участь також політичні партії, наукові установи та громадські організації, що перетворює екологічну політику на предмет не лише державного, а й публічного управління.

На основі наведених наукових висновків, структура механізму публічного управління охоплює кілька компонентів: цільовий, нормативно-правовий, організаційний, економічний і інформаційний. Кожен із цих елементів відображає ключові аспекти функціонування системи публічного управління: організаційний компонент відповідає за реалізацію функцій, цільовий і нормативно-правовий компоненти гарантують досягнення визначених цілей, економічний компонент підвищує ефективність, а інформаційний компонент створює можливості для роботи системи.

На думку А. Гетьмана, організаційний механізм охорони навколишнього середовища представляє собою систему організації та діяльності органів державної виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування в контексті публічних екологічних відносин. Ці відносини виникають у процесі захисту довкілля та забезпечення екологічної безпеки [11, с. 120].

З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 22 лютого 2024 року, роль публічного управління у забезпеченні екологічної безпеки на регіональному рівні стала надзвичайно важливою. В умовах військових дій, які завдали серйозної шкоди екологічним системам, місцеві органи влади повинні були швидко реагувати на нові виклики, пов'язані з забрудненням,





знищенням природних ресурсів та загрозою здоров'ю населення. Наприклад, постійні обстріли та руйнування інфраструктури призвели до витоків небезпечних речовин, що загрожують навколишньому середовищу. У цьому контексті публічне управління зосереджує свої зусилля на координації екологічних ініціатив, моніторингу забруднень та впровадженні програм з відновлення екосистем, які постраждали внаслідок бойових дій в умовах війни важливою є співпраця між державними структурами, міжнародними організаціями та громадянським суспільством для забезпечення ефективного реагування на екологічні загрози.

**Висновки.** Публічне управління має сприяти формуванню стратегій, які не лише враховують поточні екологічні проблеми, але й передбачають довгострокові рішення, спрямовані на сталий розвиток регіонів. Наприклад, в рамках міжнародних проектів і партнерства розробляються програми для відновлення екосистем і забезпечення їхньої стійкості до майбутніх викликів. Це також сприяє підвищенню екологічної свідомості серед населення та залученню громадськості до активних дій з охорони навколишнього середовища, що є важливим аспектом в умовах військових конфліктів [1].

Основною метою використання інструментів організаційного механізму в сфері екологічної безпеки є захист суспільства, держави та навколишнього середовища. Актуалізація цього питання зумовлена сучасними викликами, такими як проблеми екологічної безпеки та охорони довкілля, які потребують термінового відновлення через значні руйнування, спричинені військовими діями. Відновлення підкреслює важливість принципів сталого розвитку в період після війни, відкриваючи нові перспективи для подальших наукових досліджень.

#### **Література:**

1. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Бунік М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В., Худоба О. В. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. 279 с.
2. Конституція України: прийнята на V сесії ВР України 28.06.1996 р. : зі змінами відповідно до Закону України від 01.01.2020 р. № 27-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.09.2024).
3. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 26.06.1991 р. : із змінами згідно із законом України від 01.01.2022 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 08.09.2024).
4. Андрієнко М. В., Шако В. С. Сутність державної екологічної політики на загальнодержавному та регіональних рівнях. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1051> (дата звернення: 19.09.2024).
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. НАДУ, 2010. 820 с.
6. Малиш Н. А. Ефективні механізми формування державної екологічної політики: монографія. Київ : К.І.С., 2011. 348 с.





7. Жихарєва Г. Б. Умови та тенденції екологізації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_8_11) (дата звернення: 21.09.2024).

8. Буканов Г. М. Механізми державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 20. С. 26–31.

9. Радчук Т. М. Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 124–127.

10. Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 17.09.2024).

11. Гетьман А. П. Організаційно-правовий механізм охорони навколишнього природного середовища. *Проблеми законності*. 2014. Вип. 125. С. 119–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz\\_2014\\_125\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2014_125_17) (дата звернення: 28.09.2024).

### References:

1. Bunik, M. Z., Blishhuk, K. M., Fedorchak, O. V, Hudoba, O. V. (2024). *Європеjs'ka integracija ta transformacija publicznego vrvjaduvannja v Ukraїni [European integration and transformation of public governance in Ukraine]*. L'viv: NU «L'vivs'ka politehnika» [in Ukrainian].

2. Konstitucija Ukraїni [Constitution of Ukraine]. (n.d). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text) Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

3. Zakon Ukraїni “Pro ohoronu navkolishn'ogo prirodnoho seredovishha” [The Law of Ukraine “On environmental protection”]. (n.d). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [in Ukrainian].

4. Andrienko, M. V., Shako, V. S. (2016). Sutnist' derzhavnoї ekologichnoї politiki na zagal'noderzhavnomu ta regional'nih rivnjah [The essence of state environmental policy at the national and regional levels]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvitok - Public administration: improvement and development*, 9. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1051> [in Ukrainian].

5. Surmin, Ju.P. , Bakumenko, V.D. , Mihnenko, A.M. (2010). *Enciklopedichnij slovník z derzhavnogo upravlinnja [Encyclopedic dictionary of public administration]*. K.: NADU [in Ukrainian].

6. Malish, N. A. (2011). *Efektivni mehanizmi formuvannja derzhavnoї ekologichnoї politiki [Effective mechanisms for the formation of state environmental policy]*. Kiiv : K.I.S. [in Ukrainian].

7. Zhihareva, G. B. (2014). Uмови та тенденції екологізації державного управління [Conditions and trends of greening of public administration]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvitok - Public administration: improvement and development*, 8. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_8_11) [in Ukrainian].

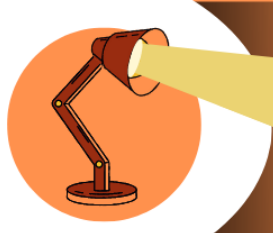
8. Bukanov, G. M. (2020). Mehanizmi derzhavnogo upravlinnja u sferi formuvannja i realizacii ekologichnoї politiki [Mechanisms of state management in the sphere of formation and implementation of environmental policy]. *Publichne upravlinnja i administruvannja v Ukraїni - Public management and administration in Ukraine*, 20, 26–31 [in Ukrainian].

9. Radchuk, T. M. (2020). Klasifikacija mehanizmiv publicznego upravlinnja innovacijnim rozvitkom ekonomiki [lassification of mechanisms of public management of innovative economic development.]. *Publichne upravlinnja i administruvannja v Ukraїni - Public management and administration in Ukraine*, 19, 124–127 [in Ukrainian].

10. Zakon Ukraїni “Osnovni zasadi (strategija) derzhavnoї ekologichnoї politiki Ukraїni na period do 2030 roku” [The Law of Ukraine “Basic principles (strategy) of the state environmental policy of Ukraine for the period until 2030”]. (n.d). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> [in Ukrainian].

11. Get'man, A. P. (2014). Organizacijno-pravovij mehanizm ohoroni navkolishn'ogo prirodnoho seredovishha [Organizational and legal mechanism of protection of the natural environment]. *Problemi zakonnosti - Problems of legality*, 125, 119–128. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz\\_2014\\_125\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2014_125_17) [in Ukrainian].





УДК351:328.185:323.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-688-699](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-688-699)

**Нестеренко Галина Петрівна** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту неперервної освіти, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, тел.: (066) 180-18-88, <https://orcid.org/0000-0002-1106-3790>

## **МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ**

**Анотація.** Корупція є головною загрозою суспільного розвитку та національної безпеки України. На подолання корупції спрямовуються зусилля держави та громадськості і від успіху їх взаємодії у боротьбі з корупцією залежить формування довіри суспільства до владних інституцій, покращення економічного розвитку країни, стійкість країни у період активної фази російської агресії.

В Україні вже напрацьована нормативно-правова база боротьби з корупцією, сформовано механізми взаємодії громадськості та органів публічної влади у зазначеній сфері, проте залишаються все ще проблемні питання, які потребують нового осмислення та пошуку нових підходів до їх розв'язання.

Упродовж останніх років при органах публічної влади, які відповідальні за формування та реалізацію антикорупційної політики, сформовані Громадські ради, до складу яких входять члени громадських організацій та об'єднань, які здійснюють діяльність у сфері запобігання та протидії корупції, і забезпечують громадський контроль за діяльністю цих органів. Громадські Ради беруть активну участь у підготовці проектів нормативно-правових актів щодо формування антикорупційної політики, сприяють громадському обговоренню проектів нормативно-правових актів з питань діяльності цих органів, проводять моніторинг ефективності реалізації повноважень, проводять громадські слухання та залучають експертів. Все це сприяє забезпеченню відкритості та прозорості діяльності.

Розглянуто питання доступу до публічної інформації у сфері запобігання та протидії корупції громадськості. Зазначено, що відкриті дані є інструментом для громадського контролю та доступу громадян до інформації про діяльність органів публічної влади. Розвиток політики відкритих даних, пошук та формування нових наборів відкритих даних у сфері запобігання корупції дозволить підвищити громадський контроль громадськості за діяльністю органів публічної влади у сфері запобігання та протидії корупції.





Провадження освітньої політики у сфері запобігання та протидії корупції, проведення інформаційних кампаній у сфері антикорупційних комунікацій, спрямованих на підвищення рівня поінформованості громадян з відповідних питань посилить ефект від реалізації антикорупційної політики та підвищить довіру громадян до влади.

**Ключові слова:** корупція, запобігання корупції, протидія корупції, органи публічної влади, громадськість, громадські ради, антикорупційна політика, відкриті дані, інформаційні кампанії у сфері запобігання та протидії корупції.

**Nesterenko Halyna Petrivna** PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management, The Educational and Scientific Institute of Continuing Education, State University “Kyiv Aviation Institute”, Kyiv, tel.: (066) 180-18-88, <https://orcid.org/0000-0002-1106-3790>

## INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PUBLIC IN THE CONTEXT OF PREVENTING AND COMBATING CORRUPTION IN UKRAINE

**Abstract.** Corruption is the main threat to social development and national security of Ukraine. The efforts of the state and the public are aimed at overcoming corruption, and the success of their cooperation in the fight against corruption depends on the formation of public trust in government institutions, improvement of the country's economic development, and the country's resilience during the active phase of Russian aggression.

Ukraine has already developed a regulatory framework for fighting corruption, established mechanisms for interaction between the public and public authorities in this area, but there are still problematic issues that require new thinking and new approaches to solving them.

In recent years, public authorities responsible for the development and implementation of anti-corruption policy have established Public Councils comprised of members of NGOs and associations engaged in the field of preventing and combating corruption, which provide public control over the activities of these bodies. Public councils are actively involved in drafting regulations on anti-corruption policy, facilitate public discussion of draft regulations on the activities of these bodies, monitor the effectiveness of the exercise of powers, hold public hearings and engage experts. All of this contributes to ensuring openness and transparency of their activities.

The article also considers the issue of public access to public information in the field of preventing and combating corruption. It is noted that open data is a tool





for public control and public access to information about the activities of public authorities. The development of open data policy, search and formation of new sets of open data in the field of corruption prevention will increase public control over the activities of public authorities in the field of preventing and combating corruption.

Implementation of an educational policy in the field of preventing and combating corruption, conducting information campaigns in the field of anti-corruption communications aimed at raising public awareness on relevant issues will enhance the effect of implementing anti-corruption policy and increase public trust in the authorities.

**Keywords:** corruption, corruption prevention, anti-corruption, public authorities, public, public councils, anti-corruption policy, open data, information campaigns in the field of preventing and combating corruption.

**Постановка проблеми.** Корупція є однією з головних загроз суспільного розвитку, економічної стабільності, оборони та національної безпеки в Україні, особливо у період активної фази російської агресії. Це явище підриває основи публічного управління, знижує довіру громадян до органів публічної влади, підриває віру громадян в основні принципи демократії – верховенство права, справедливості, рівності, гласності.

Роль участі громадськості та інститутів громадянського суспільства у ефективній боротьбі з корупцією підвищується з активністю та небайдужістю населення країни. Реалізація громадських ініціатив щодо моніторингу діяльності органів публічної влади та безпосередньо публічних службовців, підвищення рівня антикорупційної культури населення сприятиме прозорості функціонування органів публічної влади та посиленню демократичних засад державності.

Саме тому пошук нових механізмів публічного управління щодо запобігання та протидії корупції в публічних органах, залучення громадськості та інститутів громадянського суспільства для підвищення відкритості та прозорості функціонування органів публічної влади є актуальним завданням сьогодення для України. Підвищення уваги до цієї проблеми сприятиме поглибленню уявлень про підходи до взаємодії органів публічної влади та громадськості у сфері запобігання та протидії корупції, впровадженню цих механізмів у державну антикорупційну політику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками науковцями, вітчизняними та міжнародними неурядовими організаціями приділяється значна увага проблемам дослідження корупційних явищ, методів запобігання та боротьби з нею. Ті чи інші актуальні питання щодо формування та реалізації антикорупційної політики розглядали вітчизняні науковці, зокрема, О.Банчук, В.Веклич, О.Дрозд, Є.Заболоцька, А.Міхненко, В.Козак,





С.Кравченко, А.Новак, В.Омельченко, Н.Підбережник, Н.Піроженко, С.Петков, Т. Хабарова та ін. У більшості випадків науковці акцентували свою увагу на питаннях формування механізмів державної антикорупційної політики, нормативно-правового забезпечення чи функціонування органів державної влади у сфері запобігання та протидії корупції, тому дослідження питань залучення громадськості до запобігання та протидії корупції, їх взаємодії з органами публічної влади залишаються актуальними на сьогодні.

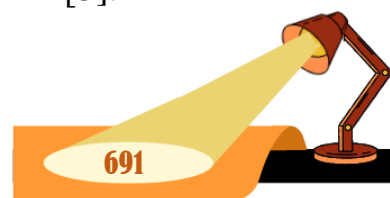
**Мета статті** – проаналізувати взаємодію органів публічної влади та громадськості в контексті запобігання та протидії корупції в Україні, розробити пропозиції щодо її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Корупція як явище обумовлюється її соціальною природою та залишається головною перешкодою суспільного розвитку будь-якої країни. Корупція найбільше спотворює взаємовідносини правлячої еліти, влади та суспільства, формує недовіру громадян до органів публічної влади. Саме тому зусилля міжнародної спільноти та національних еліт спрямовані на пошук механізмів подолання цього негативного явища.

Починаючи з 2014 року в Україні відбувся перегляд основних підходів державної антикорупційної політики, продовжує формуватись нормативно-правова база у сфері запобігання та боротьби з корупцією, перегляд основних засад функціонування державних органів щодо запобігання та протидії корупції. Проте корупційні явища в Україні не зникли, корупція все ще залишається на високому рівні. За інформацією Transparency International Ukraine Україна отримала 36 балів зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції за 2023 рік і посідає 104 місце поміж 180 країн світу [1]. Ураховуючи глибину та масштаби проблеми, антикорупційна політика в Україні потребує пошуку нових механізмів протидії та боротьби з корупцією із активним залученням небайдужої громадськості.

За дослідженнями Світового банку активна участь громадян підвищує ефективність публічного управління на 25-30%, знижує корупційні ризики на 20%, а задоволеність мешканців роботою влади зростає на 40% [2]. Тож залучення громадськості підвищує рівень довіри до влади та підзвітності її дій. Саме громадянське суспільство, недержавні громадські організації, спільноти експертів у сфері запобігання та протидії корупції є рушійною силою змін підходів до формування національної антикорупційної політики, основою якої є нормативно-правове забезпечення.

Відповідно до статті 11 Закону України «Про запобігання корупції» до повноважень Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) належить інформувати громадськість про здійснювані заходи щодо запобігання корупції, реалізацію заходів, спрямованих на формування у свідомості громадян негативного ставлення до корупції; залучення громадськості до формування, реалізації та моніторингу антикорупційної політики [3].



Одним із механізмів взаємодії органів публічної влади і громадськості у сфері запобігання і протидії корупції є створення Громадської ради при НАЗК. Згадана громадська рада формується з членів громадських об'єднань, які здійснюють діяльність у сфері запобігання та протидії корупції і забезпечує громадський контроль за діяльністю НАЗК.

Положення про Громадську раду при НАЗК затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20.11.2019 № 952, де зазначено, що вона створена для забезпечення прозорості та громадського контролю за його діяльністю [4].

На Громадську раду при НАЗК законодавством покладено такі повноваження:

- здійснення моніторингу ефективності реалізації повноважень НАЗК;
- аналіз ситуації із забезпеченням незалежності НАЗК у провадженні своєї діяльності;
- участь у розробленні антикорупційної стратегії та державної програми з її виконання;
- участь у розробленні проектів нормативно-правових актів Національного агентства та готує висновки щодо них;
- розглядає щорічний звіт НАЗК та затверджує висновок щодо нього;
- розглядає проект національної доповіді щодо реалізації засад антикорупційної політики та затверджує висновок щодо нього [3].

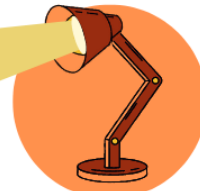
Розглянемо кожну з цих позицій.

*Здійснення моніторингу ефективності реалізації повноважень НАЗК.*

У публічному управлінні громадський моніторинг використовується як інструмент отримання об'єктивної оцінки стану реалізації державної політики у певній сфері, залучення громадськості до вироблення та реалізації державної політики. Тому при проведенні моніторингу ефективності реалізації повноважень НАЗК відбувається збір даних, аналіз інформації та напрацювання пропозицій громадськості щодо усунення виявлених проблем у сфері формування та реалізації державної антикорупційної політики

Громадський моніторинг здійснюється з метою:

- отримання громадської думки щодо реалізації антикорупційної політики, ставлення громадськості до проведених та запланованих заходів, виявлення основних проблем у боротьбі з корупцією, в т.ч. аналіз виконання затвердженої антикорупційної стратегії, оцінка ефективності розслідувань та притягнення до відповідальності у разі виявлення порушень антикорупційного законодавства;
- наближення влади до бачень та потреб громадськості у реалізації антикорупційної політики;
- отримання об'єктивного погляду щодо діяльності НАЗК та її посадових осіб, в т.ч. аналіз ефективності перевірок декларацій осіб, уповноважених



на виконання функцій держави, аналіз взаємодії з іншими органами в системі реалізації антикорупційного законодавства;

– проведення оцінки діяльності експертним середовищем з урахуванням вимог міжнародної спільноти, виявлення проблем діяльності антикорупційних органів.

Отже, завдяки постійному моніторингу ефективності діяльності громадськість має можливість своєчасно виявити потенційні проблеми та недоліки у функціонуванні НАЗК, досягнення ним поставлених цілей. Відповідно до отриманих даних у процесі моніторингу є можливість вчасно відреагувати та розробити напрями подолання виявлених недоліків через прийняття управлінських рішень, в тому числі заповнення прогалин у антикорупційному законодавстві.

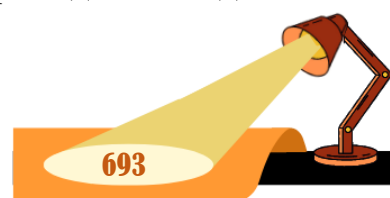
*Аналіз ситуації із забезпеченням незалежності НАЗК у провадженні своєї діяльності.* Здійснюючи аналіз ситуації із забезпеченням незалежності НАЗК громадськість виявляє чинники, які можуть чинити вплив на діяльність агентства. Такими чинниками можуть бути політичний тиск, недостатнє фінансування діяльності антикорупційних органів, втручання політичних еліт та влади у кадрову політику на процеси відбору та призначення на посади в антикорупційних органах та ін.

Політичний тиск підриває довіру громадськості до антикорупційних органів, формує враження недовіри та неефективності роботи антикорупційних органів, спотворює основну мету антикорупційної політики підриває незалежність антикорупційних органів, роблячи їх залежними від політичної кон'юнктури сьогодення.

Недостатнє фінансування діяльності антикорупційних органів може мати суттєві наслідки щодо ефективності боротьби з корупцією. Воно призводить до обмеження виконання функцій органу, зниження кількості розслідувань у сфері протидії корупції, антикорупційні органи не мають достатніх ресурсів для проведення потрібних експертиз, здійснення оперативно-розшукових заходів та інших необхідних дій. Недостатнє фінансування у вигляді зниження рівня заробітної плати працівників антикорупційних органів може привести до відтоку кваліфікованих кадрів та розвитку корупції в самих антикорупційних органах. Недостатнє фінансування може уповільнити процес реформ у сфері боротьби з корупцією та знизити ефективність вже впроваджених заходів.

*Участь у розробленні антикорупційної стратегії та державної програми з її виконання.* Залучення громадськості до процесу формування та реалізації антикорупційної політики сприяє підвищенню відкритості, прозорості, підзвітності органів публічної влади.

*Участь у розробленні проектів нормативно-правових актів Національного агентства та готує висновки щодо них.* Залучення громадськості до





процесу розробки нормативно-правових актів допомагає врахувати інтереси громадськості щодо бачення антикорупційної політики, відкритості до діалогу влади та суспільства, підвищити прозорість прийняття управлінських рішень. Активна участь громадськості у розробці нормативно-правових актів сприяє зміцненню довіри до державних інститутів, сприяє усвідомленню громадянами своєї відповідальності за формування антикорупційної політики.

До складу Громадської ради при НАЗК входять члени найбільш активних громадських організацій, які є експертами у сфері антикорупційної політики, вони є частиною експертного середовища, тому їх досвід та професійні знання є важливим під час розробки проектів нормативно-правових актів та їх експертизи.

*Розгляд щорічного звіту НАЗК та проекту національної доповіді щодо реалізації засад антикорупційної політики, затвердження висновків до них.*

Громадська рада отримує від НАЗК щорічний звіт для ознайомлення та аналізу. На основі аналізу звіту формулює конкретні рекомендації щодо покращення діяльності НАЗК, дає незалежну оцінку ефективності його роботи. Висновки Громадської ради оприлюднюються на сайті НАЗК.

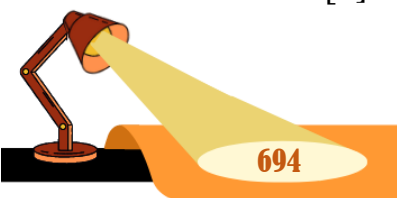
Таким чином, Громадська рада при НАЗК реалізуючи свої функції у процесі своєї діяльності відіграє важливу роль у взаємодії громадськості з НАЗК як органом публічної влади, відповідальним за формування та реалізацію державної антикорупційної політики.

Також Громадські ради були створені і при інших органах публічної влади, що реалізують антикорупційну політику.

Так, при Національному антикорупційному бюро діє Рада громадського контролю, що утворена відповідно до статті 31 Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» для забезпечення прозорості та цивільного контролю за діяльністю Національного антикорупційного бюро України. Її формування відбувається на засадах відкритого та прозорого конкурсу шляхом рейтингового інтернет-голосування на сайті НАБУ [5].

Відповідно до Положення про Раду громадського контролю при Національному антикорупційному бюро основними завданнями Ради є:

- 1) забезпечення прозорості та здійснення цивільного контролю за діяльністю Національного антикорупційного бюро;
- 2) сприяння взаємодії Національного антикорупційного бюро з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з питань, пов'язаних з діяльністю Національного антикорупційного бюро;
- 3) сприяння отриманню Директором Національного антикорупційного бюро об'єктивних відомостей щодо громадської оцінки стану виконання Національним антикорупційним бюро покладених на нього завдань та обов'язків [6].



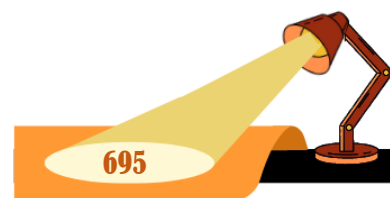


Рада громадського контролю при Національному антикорупційному бюро відповідно до покладених на неї завдань:

- 1) заслуховує інформацію про діяльність, виконання планів і завдань Національного бюро;
- 2) розглядає звіти Національного бюро і затверджує свій висновок щодо них;
- 3) обирає з її членів двох представників, які входять до складу Дисциплінарної комісії Національного бюро;
- 4) організовує публічні заходи для обговорення актуальних питань діяльності Національного антикорупційного бюро;
- 5) проводить громадський моніторинг урахування Національним антикорупційним бюро пропозицій і зауважень громадськості щодо його діяльності, забезпечення ним прозорості та відкритості своєї діяльності, дотримання прав і свобод людини і громадянина, принципу гендерної рівності, доступу до публічної інформації, яка перебуває в його володінні, а також дотримання нормативно-правових актів, спрямованих на запобігання та протидію корупції;
- 6) визначає представників до складу конкурсних комісій, які проводять конкурс на зайняття вакантних посад гласних штатних працівників у Національному антикорупційному бюро;
- 7) сприяє громадському обговоренню проектів нормативно-правових актів з питань діяльності Національного антикорупційного бюро;
- 8) обговорює із залученням експертів (спеціалістів) питання забезпечення відкритості та прозорості діяльності Національного антикорупційного бюро, запобігання спробам дискредитації Національного антикорупційного бюро та його працівників, розробляє рекомендації із зазначених питань;
- 9) готує та оприлюднює щорічний звіт про свою діяльність [5; 6].

При Державному бюро розслідувань як правоохоронному органу, на який покладаються завдання щодо запобігання, виявлення, припинення, розкриття та розслідування кримінальних правопорушень, віднесених до його компетенції, сформована і працює Рада громадського контролю [7]. Стаття 28 Закону України «Про Державне бюро розслідувань» регулює питання функціонування Ради громадського контролю при Державному бюро розслідувань. Завдання цієї Ради за змістом схожі на завдання Ради громадського контролю при Національному антикорупційному бюро, це :

- 1) заслуховування інформації про діяльність, виконання планів і завдань Державного бюро розслідувань;
- 2) розгляд звітів Державного бюро розслідувань і затвердження висновку щодо них;
- 3) обрання з її членів трьох представників, які входять до складу Дисциплінарної комісії Державного бюро розслідувань;





4) розробка та затвердження Правил професійної етики працівників Державного бюро розслідувань та ін., що передбачені відповідним положенням про Раду громадського контролю при Державному бюро розслідувань.

Крім громадських рад при органах публічної влади, що формують та реалізують антикорупційну політику, є й інші механізми взаємодії громадськості та держави.

Відкриті дані є потужним інструментом для громадського контролю та доступу громадян до інформації про діяльність органів публічної влади. Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» громадяни мають право на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, та інформації, що становить суспільний інтерес [8].

Доступ громадян до інформації органів публічної влади забезпечується шляхом систематичного та оперативного оприлюднення інформації в офіційних друкованих виданнях; на офіційних веб-сайтах в мережі Інтернет; на єдиному державному веб-порталі відкритих даних; на інформаційних стендах; надання інформації за відповідними запитами на інформацію [8]. Крім того активна громадськість та органи публічної влади створили інші інтернет платформи, що дозволяють отримувати інформацію щодо діяльності органів публічної влади різних рівнів управління. Найбільш популярними серед них є Єдиний державний веб-портал відкритих даних (data.gov.ua), Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, Кадастрова карта України, Opendatabot, Youcontrol, EasyWay, Clarity Project, CityScale, Monitor.Estate та інші.

Відкриті дані допомагають громадськості, засобам масової інформації отримувати публічну інформацію, проводити моніторинг діяльності владних інституцій, здійснювати аналіз державних закупівель чи витрат коштів державного бюджету, способу життя публічних службовців різних рівнів з метою виявлення потенційних корупційних правопорушень та боротьби з корупцією. Аналіз відкритих даних дозволяє виявляти певні закономірності, визначати ризики, що можуть призвести до виявлення можливих корупційних схем.

Для ефективності протидії та боротьби з корупцією треба посилити та розвивати політику відкритих даних для більшого контролю громадськості за реалізацією антикорупційної політики. Міністерством цифрової трансформації України розроблено проект Стратегії розвитку відкритих даних України на 2025-2027 роки, який наразі проходить громадське обговорення [9]. Зокрема проектом згаданої Стратегії боротьбу з корупцією та підзвітність держави визначено як один з основних факторів розвитку сфери відкритих даних. Зазначається, що відкриті дані є потужним інструментом у боротьбі з корупцією. Розвиток цифрових технологій, вільне використання відкритих



даних публічного сектору, створення та розбудова аналітичних сервісів на їхній основі сприяють збільшенню кількості активних громадян, які долучаються до процесів громадянського контролю за діяльністю влади та використанням публічних коштів. Крім того, зростання рівня доступності публічної інформації у формі відкритих даних, очевидно, є однією з умов залучення значних коштів міжнародної технічної допомоги, в тому числі на боротьбу з корупцією [9].

З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, подальшим зростанням обсягу відкритих даних, можливості для боротьби з корупцією будуть все більше розширюватися. Необхідно, щоб держава створювала умови для подальшого розвитку інфраструктури відкритих даних, здійснювала пошук нових наборів відкритих даних, які можуть мати антикорупційний ефект, та заохочувала громадськість до активного використання цієї інформації в рамках громадського контролю за діяльністю органів публічної влади.

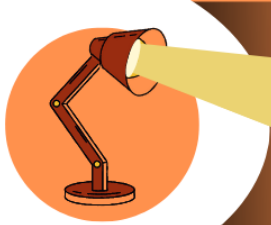
Однією з ефективних форм взаємодії громадян та органів публічної влади у сфері запобігання та боротьби з корупцією є проведення спільних освітніх заходів щодо підвищення обізнаності населення протидії корупції, зниження рівня толерантності громадян до проявів корупції на різних рівнях управління та суспільного життя. Систематична спільна робота органів публічної влади, громадськості та засобів масової інформації повинна формувати у громадян так звану «нульову толерантність» корупції.

Наприкінці 2023 року Кабінетом Міністрів України схвалено Стратегію комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року, основною метою якої є зміна суспільно-політичного дискурсу шляхом посилення уваги до питання запобігання корупції, відмови від правопорушень, пов'язаних з корупцією, формування нульової толерантності до будь-яких корупційних проявів. Результатом реалізації цієї Стратегії повинно стати:

- 1) Підвищення рівня довіри у суспільстві до державних антикорупційних ініціатив та державних органів;
- 2) Зниження рівня толерантності до корупції та будь-яких її проявів. Добросчесна поведінка є суспільною нормою;
- 3) Створення комунікаційної інфраструктури Державної антикорупційної програми, забезпечення ефективної комунікації її виконавців між собою та із суспільством [10].

Участь у реалізації запланованих заходів Стратегії громадськості підвищить довіру до органів публічної влади, прозорість та відкритість їх діяльності. Залучення активної громадськості, засобів масової інформації допоможуть формувати негативне ставлення до корупції у населення та сприятиме створенню атмосфери нетерпимості до неї.

Ще одним важливим механізмом взаємодії з громадськістю є проведення органами публічної влади освітніх та культурних заходів з метою інформування населення щодо основних положень антикорупційного законодавства, результатів боротьби з корупцією, поширення такої інформації



через сучасні технічні засоби та засоби масової інформації. Також можуть проводитись інформаційні кампанії, тренінги з метою формування у громадян нетерпимості корупції та корупційних проявів, підвищення рівня правової свідомості та роз'яснення прав громадян якщо вони стикаються з корупцією на суспільному житті, створення соціальної антикорупційної реклами. Проведення таких заходів сприяють не лише пасивному усвідомленню проблеми, але й активній участі громади в процесах боротьби з корупцією.

Таким чином, ефективна боротьба з корупцією в країні вимагає не лише зусиль від держави, а й самого суспільства через активну громадськість. Удосконалення існуючих та пошук нових механізмів взаємодії громадськості та органів публічної влади у сфері запобігання та боротьби з корупцією є важливою складовою державної антикорупційної політики. Активна взаємодія громадськості та держави сприятиме:

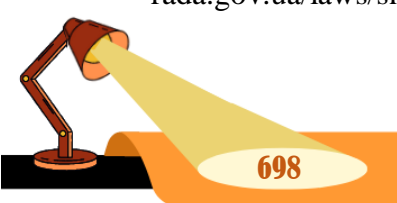
- збільшенню довіри громадян до влади;
- відкритості і прозорості функціонування органів публічної влади;
- прийняттю зважених та більш ефективних управлінських рішень з питань запобігання та боротьби з корупцією ґрунтовані на спільному досвіді;
- налагодженню ефективної комунікації між владою і суспільством;
- більш ефектної реалізації державної антикорупційної політики.

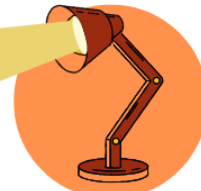
**Висновки.** Для ефективної боротьби з корупцією важливим є досягнення балансу взаємодії органів публічної влади та громадськості. Ефективність впровадження антикорупційних механізмів все більше залежить не лише від держави та її антикорупційної політики, а й від активності інститутів громадянського суспільства. Залученість громадян до формування та реалізації антикорупційної політики стане основою нетерпимості корупції та успішності в боротьбі з нею. У свою черга держава повинна подбати про пошук нових механізмів залучення громадськості до боротьби з корупцією.

У подальшому планується дослідити питання формування антикорупційної культури суспільства на сучасному етапі.

**Література:**

1. <https://cpi.ti-ukraine.org/> – сайт Transparency International Ukraine
2. Saki Kumagai, Federica Iorio. Building Trust in Government through Citizen Engagement. URL : <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/233340ba-b0f1-5396-ba10-172b8a9ae357/content> (дата звернення 13.11.2024)
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 13.11.2024)
4. Деякі питання Громадської ради при Національному агентстві з питань запобігання корупції : постанова Кабінету Міністрів України від 20.11.2019 № 952. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2019-п#n78> (дата звернення 15.11.2024)
5. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення 16.11.2024)
6. Питання Ради громадського контролю при Національному антикорупційному бюро : постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2022 № 132. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132-2022-п#n12> (дата звернення 16.11.2024)





7. Про Державне бюро розслідувань : Закон України від 12.12.2015 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19#Text> (дата звернення 16.11.2024)

8. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 15.11.2024)

9. Запускаємо громадське обговорення Стратегії розвитку сфери відкритих даних. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/zapuskaemo-gromadske-obgovorennya-strategii-rozvitku-sferi-vidkritikh-danikh> (дата звернення 15.11.2024)

10. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.12.2023 № 1203-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-r#Text> (дата звернення 16.11.2024)

### References:

1. сайт Transparency International Ukraine [Site of Company Transparency International Ukraine] Retrieved from <https://cpi.ti-ukraine.org/> [in Ukrainian]

2. Saki Kumagai, Federica Iorio. (2020). *Building Trust in Government through Citizen Engagement*. [openknowledge.worldbank.org](https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/233340ba-b0f1-5396-ba10-172b8a9ae357/content) Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/233340ba-b0f1-5396-ba10-172b8a9ae357/content> [in EU]

3. Закон України «Про запобігання корупції» [The Law of Ukraine «On the prevention of corruption»]. (14.10.2014). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian]

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання Хромадської ради при Національному агентстві з питань запобігання корупції» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of the Public Council of the National Agency on Corruption Prevention»] (20.11.2019). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2019-p#n78). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2019-p#n78> [in Ukrainian]

5. Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» [Law of Ukraine «On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine»] (14.10.2014). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> [in Ukrainian]

6. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Ради громадського контролю при Національному антикорупційному бюро» [«Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Issues of the Public Control Council under the National Anti-Corruption Bureau»] (16.02.2022). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132-2022-p#n12). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132-2022-p#n12> [in Ukrainian]

7. Закон України «Про Державне бюро розслідувань» [Law of Ukraine «On the State Bureau of Investigation»] (12.12.2015) [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19#Text> [in Ukrainian]

8. Закон України «Про доступ до публічної інформації» [Law of Ukraine «About access to public information»] (13.01.2011) [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian]

9. Запускаємо громадське обговорення Стратегії розвитку сфери відкритих даних. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. [Site of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine.] (n.d.) [thedigital.gov.ua](https://thedigital.gov.ua/news/zapuskaemo-gromadske-obgovorennya-strategii-rozvitku-sferi-vidkritikh-danikh) Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/news/zapuskaemo-gromadske-obgovorennya-strategii-rozvitku-sferi-vidkritikh-danikh> [in Ukrainian]

10. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Strategy of Communications in the Field of Preventing and Combating Corruption for the Period up to 2025 and Approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation»] (22.12.2023) [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-r#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-r#Text> [in Ukrainian]



УДК 615.1:378:005.6

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-700-712](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-700-712)

**Нікітюк Віталій Григорович** доктор філософії з економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, <https://orcid.org/0000-0001-7937-7334>

**Маслак Ольга Іванівна** доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

**Сагайдак-Нікітюк Ріта Василівна** доктор фармацевтичних наук, професор, Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармаціїб Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-9337-7741>

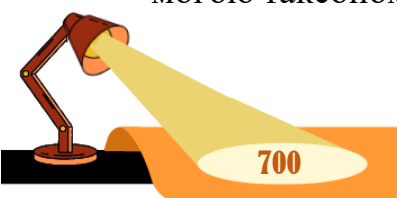
## **ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Сьогодні все актуальніше постає питання стану довкілля, зумовлене війною проти України, економічною кризою, призупиненням перевірок з боку державних органів, низькою свідомістю як керівництва суб'єктів господарювання, так і його працівників та іншими чинниками. Тому виникає необхідність оцінки екологічного ризику, який може виникнути у суб'єктів господарювання.

**Метою статті** є розробка методики оцінки екологічного ризику виробничих підприємств.

**Матеріали та методи.** Методи дослідження: аналізу та синтезу, узагальнення, експертний, таксономічний і регресійний методи. Експертний метод застосовувався для визначення складників комплексного показника екологічного ризику виробничого підприємства. Респондентами виступали менеджери виробничих підприємств. Репрезентативність вибірки експертів визначалась за допомогою теорії вибіркового спостереження. Метод таксономії використовувався для розрахунку величини комплексного показника екологічного ризику виробничого підприємства.

**Результати роботи.** Проаналізовано сутність екологічного ризику та оцінки екологічних ризиків виробничого підприємства. Досліджено сутність, переваги і недоліки кількісних та якісних методів оцінки екологічних ризиків. Запропоновано алгоритм оцінки екологічних ризиків виробничого підприємства. Визначено складники екологічного ризику. Запропоновано розрахунок комплексного показника екологічного ризику виробничого підприємства за допомогою таксономічного методу. Сформовано діапазони значення комплексного





показника екологічного ризику та його види залежно від величини. Побудовано графік та рівняння прогнозування величини комплексного показника екологічного ризику.

**Висновки.** Запропоновано методику оцінки екологічного ризику виробничого підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, екологічний ризик, методи оцінки екологічного ризику, оцінка екологічного ризику

**Nikitiuk Vitalii** Doctor of Philosophy in Economics, Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrogradskyi, Kremenchuk, <https://orcid.org/0000-0001-7937-7334>

**Maslak Olga** Doctor of Economic Sciences, Professor, Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrogradskyi, Kremenchuk, <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

**Sahaidak-Nikitiuk Rita** Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor, Institute for Advanced Training of Pharmacy Specialists of the National University of Pharmacy of Ministry of Health of Ukraine, Kharkiv, tel.: (066) 789-99-40, <https://orcid.org/0000-0002-9337-7741>

## APPROACHES OF ENVIRONMENTAL RISKS ASSESSMENT IN MANUFACTURING PLANT

**Abstract.** Today, the issue of the state of the environment, caused by the war against Ukraine, the economic crisis, the suspension of inspections by state bodies, the low awareness of both the management of business subjects and its employees, and other factors. Therefore, there is a need to the environmental risk assessment that may arise in business subjects.

**The aim of the article** is to develop a methodology for the environmental risk assessment of manufacturing plants.

**Materials and methods.** Research methods: analysis and synthesis, generalization, expert, taxonomic and regression methods. The expert method was used to determine the components of the complex environmental risk indicator of the manufacturing plant. Respondents were managers of manufacturing plant. The representativeness of the sample of experts was determined using the theory of selective observation. The taxonomy method was used to calculate a comprehensive indicator of the environmental risk of a manufacturing plant.

**Work results.** The essence of environmental risk and environmental risks assessment of a manufacturing plant is analyzed. The essence, advantages and disadvantages of quantitative and qualitative methods of environmental risk assessment are studied. An algorithm for environmental risks assessment of a manufacturing plant is proposed. The components of environmental risk are





determined. The calculation of a complex indicator of environmental risk of a manufacturing plant using the taxonomic method is proposed. The value ranges of the complex environmental risk indicator and its types depending on the value have been formed. A graph and equation for forecasting a complex indicator of environmental risk have been constructed.

**Conclusions.** A methodology for environmental risk assessment of a manufacturing plant is proposed.

**Keywords:** manufacturing plant, environmental risk, environmental risk assessment methods, environmental risk assessment

**Постанова проблеми.** Діяльність суб'єктів господарювання за умови невідповідального поводження з утвореними відходами може негативно вплинути на стан навколишнього природного середовища в населеному пункті його функціонування, на умови життя населення, а також безпосередньо на ефективність функціонування самого суб'єкта господарювання і призвести до виникнення екологічної небезпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом питанням екологічного ризику приділялася значна увага науковців і практиків в усьому світі. Так, сутність екологічного ризику та їх оцінювання досліджували В. Чурилін та Л. Віткін [1, 13], І. О. Камнєва [2], Є. О. Матіс та О. П. Крот [3-4], А. Качинський, Л. Глуцький і Г. Сонкіна [5], Р. А. Залевський [6], Г. В. Лисиченко, Г. А. Хміль і С. В. Барбашев [7], Т. В. Бойко та А. О. Абрамова [8], Х. Р. Васишин [9], О. Карінцева [10], В. А. Статюха, В. А. Соколов, Т. В. Абрамов, Т. В. Бойко та А. О. Абрамова [11], В. В. Монарх [12], О. І. Шапоренко [13].

Але, незважаючи на значну кількість публікацій стосовно досліджуваної проблематики, існує потреба удосконалення методики оцінки екологічного ризику виробничого підприємства, яка б враховувала вплив енто- та екзогенні чинники господарювання виробничого підприємства.

Розмаїття впливів діяльності виробничого підприємства на довкілля та ефективність його функціонування в цілому характеризує і різноманіття екологічних ризиків, яке, в свою чергу, підкреслює складність і багатогранність екологічних проблем та вимагає інтегрованого підходу до їх оцінки.

Це і обґрунтовує необхідність удосконалення методики оцінки екологічного ризику виробничого підприємства.

**Метою статті** є розробка методики оцінки екологічного ризику виробничих підприємств.

**Матеріали та методи.** Методи дослідження: аналізу та синтезу, узагальнення, експертний, таксономічний і регресійний методи.

Експертний метод застосовувався для визначення складників комплексного показника екологічного ризику виробничого підприємства. Респондентами виступали менеджери виробничих підприємств. Репрезентативність вибірки експертів визначалась за допомогою теорії вибіркового спостереження. В анкетуванні брали участь 29 провідних фахівців вітчизняних





виробничих підприємств, серед яких жінок – 62 %, чоловіків – 38 %. З-поміж експертів за стажем роботи виокремлено такі групи: до 5 років – 10%, 5-10 років – 17%, 10-20 років – 28%, 20-30 років – 31%, понад 30 років – 14%. Стосовно рівня освіти варто зазначити, що всі експерти мають вищу освіту (100% експертів). Думки експертів узгоджені. Важливість кожного параметра оцінювалась у 10 балів: 10 – найбільший вплив, 0 – найменший вплив.

Метод таксономії використовувався для розрахунку комплексного показника екологічного ризику виробничого підприємства.

**Основний матеріал дослідження.** Відповідно до ДСТУ 2156-93, екологічний ризик – це «імовірність реалізації потенційної небезпеки, що ініціюється промисловим підприємством, та (або) негативних наслідків цієї реалізації» [14].

Різноманітність негативного впливу виробничих підприємств на навколишнє природне середовище, погіршення екологічної ситуації в світі, збільшення обсягів утворених відходів, зростання кількості та частоти природних катастроф, зміна клімату зумовлює необхідність пошуку заходів з мінімізації екологічного ризику, а, відповідно, і розробки удосконаленої методики їх оцінювання.

Сьогодні для оцінки екологічних ризиків використовують кількісні та якісні методи.

Кількісні методи оцінки екологічних ризиків передбачають чисельне визначення розміру окремих ризиків і ризику конкретного виду діяльності в цілому. До методів оцінки ризику [7-10] належать:

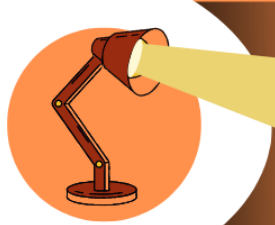
- метод побудови дерева подій;
- метод «події-наслідки» – різновид метода дерева подій;
- метод побудови дерева відмов – графічне уявлення про події;
- метод індексів небезпеки, який доцільно застосовувати для визначення потенційної небезпеки на підприємстві;
- розрахунково-аналітичний метод;
- статистичний метод, який засновується на теорії імовірності розподілу випадкових величин.

Якісні методи оцінки екологічних ризиків передбачають визначення факторів ризику, що впливають на результати прийнятих рішень, ідентифікацію екологічних ризиків та встановлення їх зон. До них належать [15-16]:

- експертні оцінки, що використовуються для аналізу екологічних загроз та їх впливу на основі професійного судження та досвіду працівників підприємства;
- **метод аналогій**, заснований на використанні даних про екологічні ризики аналогічних проєктів, виконуваних у порівнянних умовах;
- методи моделювання та прогнозування, використовуваних для аналізу сценаріїв та визначення ймовірних змін в екосистемах;
- методи збору нової інформації;
- евристичні методи якісного аналізу.







На підставі проведених досліджень [3-17] визначено, що управління екологічним ризиком виробничого підприємства доцільно здійснювати в сім етапів (рис. 1):

1 етап. Визначення небезпечних подій.

2 етап. Ідентифікація екологічного ризику виробничого підприємства та визначення відповідальних за управління ними.

3 етап. Оцінка екологічного ризику виробничого підприємства та визначення його прийняттого рівня.

4 етап. Визначення ймовірної величини шкоди довкіллю та ефективності функціонування виробничого підприємства внаслідок настання екологічної події.

5 етап. Встановлення заходів з управління екологічними ризиками виробничого підприємства, які дібрані за отриманими результатами їх аналізу.

6 етап. Моніторинг екологічних ризиків виробничого підприємства.

7 етап. Звітність з управління екологічними ризиками виробничого підприємства.

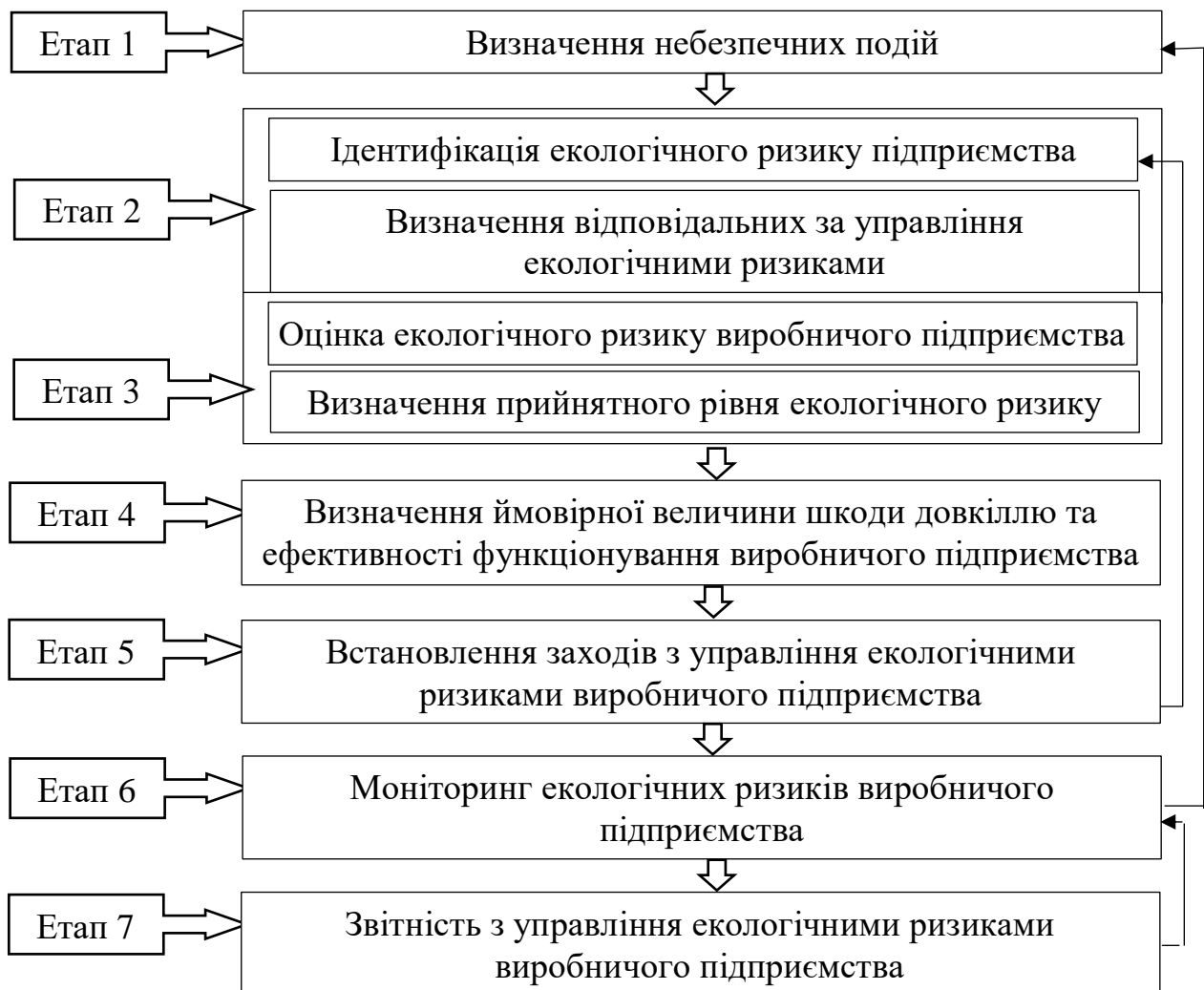
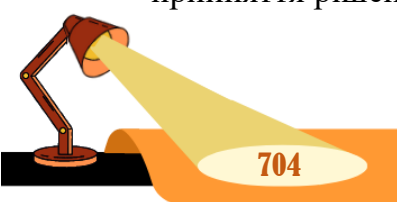


Рис. 1 Етапи управління екологічним ризиком виробничого підприємства і прийняття рішень на його основі





На першому етапі здійснюється якісна ідентифікація небезпек, а саме: джерел забруднення, потенційно небезпечних шкідливих речовин, їхня токсичність тощо.

Другий етап присвячено визначенню ймовірних подій, які негативно вплинуть на здатність виробничого підприємства досягти місії функціонування. На цьому етапі також визначаються відповідальні за управління екологічними ризиками.

На наступному (третьому) етапі здійснюється оцінювання величини екологічних ризиків, виявлених на попередніх етапах, та визначається їх прийнятний рівень за такими критеріями, як рівень ймовірності виникнення та рівень їх впливу на здатність виробничих підприємства виконувати функції для досягнення місії [17].

На підставі проведеного експертного опитування нами було визначено, що до показників оцінки екологічного ризику виробничого підприємства доцільно відносити:

- екологічні виплати;
- частка бракованої готової продукції;
- обсяги викидів у повітря;
- обсяги утворення твердих відходів;
- обсяги стічних вод;
- екологічні штрафи.

Експерти також висловили думку, що оптимальним методом розрахунку величини екологічного ризику є метод таксономічного аналізу, який відрізняється простотою математичного апарату, наочністю й відсутністю труднощів в інтерпретації отриманих результатів.

Величина комплексного показника екологічного ризику знаходиться в інтервалі від 0 до 1 і чим ближче його розрахована величина до 1, тим більш негативний вплив має виробниче підприємство на довкілля.

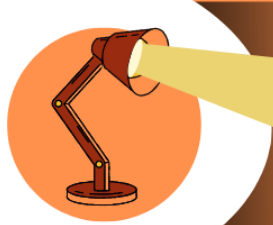
Значення комплексного показника екологічного ризику виробничого підприємства «А» (з метою конфіденційності), розрахований за допомогою таксономічного методу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

**Значення комплексних показників екологічного ризику  
для виробничого підприємства «А»**

Рік	Величина комплексного показника екологічного ризику
2017	0,6077
2018	0,545
2019	0,5147
2020	0,5252
2021	0,5323





З отриманих даних видно, що величина екологічного ризику постійно коливається. Найбільш прийнятним його величина була в 2019 р. Станом на 01.01.2021 р., цей показник збільшився на 3,5% порівняно з оптимальною величиною для досліджуваного виробничого підприємства, який був у 2019 р. Але, можна зробити висновок, що керівництво підприємства «А» все ж таки приділяє увагу екологічній складовій сталого розвитку підприємства. Варто зазначити, що екологічна політика підприємства потребує удосконалення та додаткових фінансових вкладень у розвиток екологічної складової функціонування підприємства й впровадження сучасних заходів з екологізації процесу виробництва.

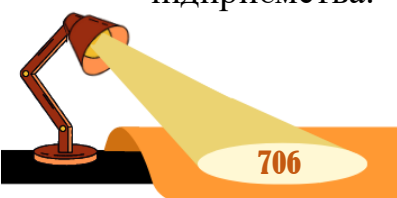
Комплексний показник екологічного ризику виробничого підприємства запропоновано поділяти на три зони, діапазони значення зон екологічного ризику визначено на підставі аналізу літературних джерел [3-17], досвіду провідних підприємств та узагальнення думок експертів (табл. 2).

Таблиця 2.

**Діапазони значення комплексного показника екологічного ризику  
виробничого підприємства**

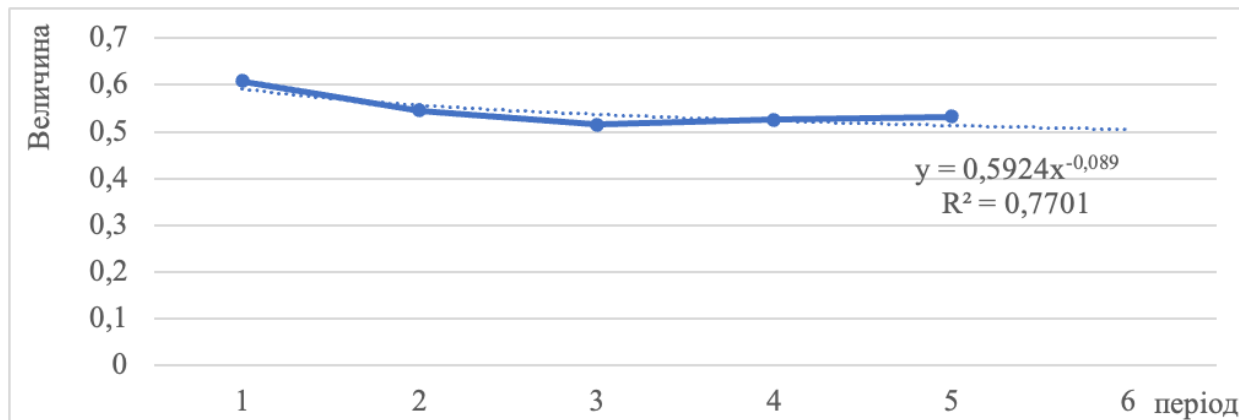
Діапазон значень комплексного показника екологічного ризику	Характеристика зони екологічного ризику
0,0-0,35	Прийнятний екологічний ризик. Низький рівень екологічного ризику. Екологічно безпечне виробництво, яке відповідає всім сучасним вимогам, що висуваються до виробничих підприємстві нормативам, та якості навколишнього природного середовища. Підтримка рівня екологічної безпеки виробництва внаслідок впровадження заходів з екологізації виробництва.
0,35-0,8	Гранично допустимий екологічний ризик. Середній рівень екологічного ризику. Часткова реалізація стратегії управління екологією виробничого підприємства. Підприємство потребує модернізації технологічного процесу, впровадження заходів ресурсозбереження тощо.
1-0,8	Критичний екологічний ризик. Високий рівень екологічного ризику. Виробництво абсолютно не відповідає сучасним вимогам, необхідно припинити його діяльність або здійснити повну модернізацію виробництва та очисних споруд тощо.

З метою прогнозування ймовірності настання екологічного ризику виробничого підприємства «А» побудовано прогнозну модель, яка є адекватною ( $R^2=0,77$ ) й може бути використана для прийняття управлінського рішення стосовно ефективності обраної екологічної стратегії сталого розвитку підприємства.





Графік та рівняння прогнозування комплексного показника екологічного ризику виробничого підприємства «А» наведено на рис. 2.



**Рис. 2** Графік прогнозування комплексного екологічного ризику виробничого підприємства «А»

Рівняння прогнозування комплексного показника екологічного ризику виробничого підприємства «А» має вигляд:

$$Y=0,5924x^{-0,089},$$

де  $Y$  – прогнозна величина комплексного показника екологічного ризику;

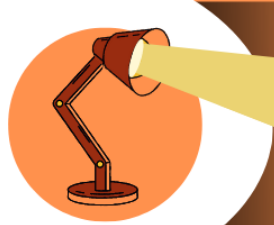
$x$  – період прогнозування.

Потім (четвертий етап) розраховується величина шкоди, нанесеної довкіллю, внаслідок настання екологічної події.

Після оцінки екологічного ризику та ймовірної величини шкоди, нанесеної довкіллю, розробляються заходи з мінімізації ідентифікованих й оцінених екологічних ризиків на підставі визначення ключових ризиків, які впливають на ефективність функціонування виробничого підприємства (п'ятий етап). Традиційно способами реагування на екологічні ризики є прийняття відповідних управлінських рішень керівництвом виробничого підприємства, а саме зменшення, прийняття, розділення чи уникнення екологічного ризику.

На підставі результатів, отриманих на попередніх етапах, для вибору оптимального заходу з мінімізації негативного впливу діяльності виробничого підприємства на довкілля варто побудувати матрицю позиціонування екологічного ризику виробничого підприємства. Матриця позиціонування екологічного ризику розташовується в системі координат: по горизонтальній осі відображається величина комплексного показника екологічного ризику, по вертикальній осі – ймовірність настання ризикової екологічної події. Параметри аналізованого екологічного ризику виробничого підприємства дозволяють позиціонувати його у межах побудованої матриці та вибрати оптимальний метод управління екологічним ризиком виробничого підприємства.





Логіку вибору ефективного методу управління екологічними ризиками підприємства наведено в табл. 3 [17], матрицю позиціонування екологічного ризику – в табл. 4.

Таблиця 3.

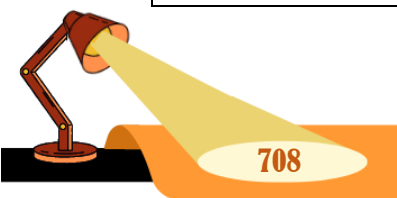
**Логіка вибору найефективнішого методу управління екологічними ризиками виробничого підприємства**

Ймовірність виникнення екологічного ризику		Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність
		X 0-0,35	Y 0,35-0,7	Z 0,7-1,0
Низький рівень	A 0-0,35	зелена зона	зелена зона	жовта зона
Середній рівень	B 0,35-0,8	зелена зона	жовта зона	красна зона
Високий рівень	C 0,8-1,0	жовта зона	красна зона	красна зона

Таблиця 4.

**Матриця позиціонування екологічного ризику виробничого підприємства**

Ймовірність виникнення екологічного ризику	Низька ймовірність X	Середня ймовірність Y	Висока ймовірність Z
	Низький рівень A	<b>AX</b> Прийняття екологічного ризику	<b>AY</b> Передача екологічного ризику партнерам
Середній рівень B	<b>BX</b> Самостраховання від екологічного ризику	<b>BY</b> Встановлення внутрішніх екологічних нормативів	<b>BZ</b> Розподіл екологічного ризику
Високий рівень C	<b>CX</b> Скорочення ймовірності екологічної події	<b>CY</b> Скорочення екологічної шкоди	<b>CZ</b> Ухилення (уникнення) від екологічного ризику





Отже, відповідно до рівня величини комплексного показника екологічного ризику виробниче підприємство може застосувати:

- пасивні методи управління (здійснення безвитратних або маловитратних заходів з екології);
- активно-пасивні методи управління (застосування середньовитратних заходів з екології);
- активні (застосування витратних заходів з екології).

Для аналізованого виробничого підприємства «А» матрицю позиціонування екологічного ризику наведено в табл. 5.

Таблиця 5.

Матриця позиціонування екологічного ризику для виробничого підприємства «А»

Ймовірність виникнення екологічного ризику		Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність
		X 0-0,35	Y 0,35-0,7	Z 0,7-1,0
Низький рівень	A 0-0,35			
Середній рівень	B 0,35-0,8	2019	2018 2020 2021	2017
Високий рівень	C 0,8-1,0			

Як видно з наведених у матриці даних, для аналізованого виробничого підприємства «А» потрібно встановлення внутрішніх екологічних нормативів. Підприємство знаходиться в п'ятому квадранті ВУ, що вимагає застосування серйозних антиризикових заходів. При цьому, внутрішні екологічні нормативи підприємства повинні бути жорсткішими, ніж зовнішні, що, в свою чергу, вимагає наявності ефективної системи екологічного стимулювання, заснованої на строгому контролі, преміюванні та штрафів.

Важливим етапом управління екологічного ризику виробничого підприємства є його моніторинг (шостий етап). Його здійснення дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, та враховувати зміни ендо- та екзогенних чинників.

На сьомому етапі відбувається документування процесу управління екологічними ризиками з метою обміну інформації, оптимізації процесу прийняття управлінських рішень та організації взаємодії із зацікавленими сторонами (як внутрішніми, так і зовнішніми).

**Висновки.** Проаналізовано методи оцінки ризиків. На підставі проведених досліджень запропоновано етапи управління екологічним ризиком вироб-



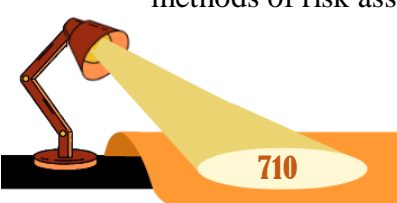


ничого підприємства і прийняття рішень на його основі. Визначено показники оцінки екологічного ризику виробничого підприємства. Встановлено, що оптимальним методом розрахунку величини екологічного ризику є метод таксономічного аналізу. Запропоновано зони екологічного ризику виробничих підприємств та діапазони їх значення. Запропоновано матрицю позиціонування екологічного ризику виробничого підприємства.

**Подальші перспективи.** Перспективним напрямком подальших досліджень є моніторинг екологічних ризиків виробничого підприємства.

#### **Література:**

1. Чурилін В., Віткін Л. Сучасний погляд на поняття екологічного ризику: концептуальна основа. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 198–203. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-198-203>
2. Камнева І. О. Теоретико-методологічні основи оцінки екологічного ризику на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4146>
3. Матіс Є. О., Крот О. П. Модель формування методів оцінки екологічних ризиків для окремих складних систем. *Екологічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 81–90.
4. Матіс Є. О., Крот О. П. Метод оцінки життєвого циклу продукту як ефективний комплекс дій щодо екобезпеки хімічної галузі. *Technogenic and ecological safety, National University of Civil Defence of Ukraine*. 2021. Т. 9. Вип. 1. С. 52–57.
5. Качинський А., Глуцький Л., Сонкіна Г. Інтегральні оцінки ризику екологічної безпеки регіонів України. *Регіон. економіка*. 2001. № 1. С. 213–221.
6. Залевський Р. А. Еколого-економічні ризики у сучасних економічних умовах: соціальний аспект. *Вісник ЖДТУ. Сер.: Економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 248–251.
7. Лисиченко Г. В., Хміль Г. А., Барбашев С. В. *Методологія оцінювання екологічних ризиків*. Одеса : Астропринт, 2011. 368 с.
8. Бойко Т. В., Абрамова А. О. Оцінювання екологічних ризиків від впливів на навколишнє середовище техногенних об'єктів. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 4. С. 31–35.
9. Василишин Х. Р. Науково-методичні засади оцінювання екологічного ризику в Україні в контексті реалізації екологічного страхування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 355–363.
10. Карінцева О. Науково-методичний підхід до оцінювання екологічного ризику різних видів економічної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 378–388.
11. Статюха В. А., Соколов В. А., Абрамов Т. В., Бойко Т. В., Абрамова А. О. До питання кількісної оцінки екологічної безпеки при ОВНС. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2010. № 6/6 (48). С. 44–46.
12. Монарх В. В. Поняття і підходи до оцінки екологічних ризиків. *Інтернаука*. 2017. № 7. С. 50–54.
13. Шапоренко О. І. Економіко-екологічні ризики: визначення, оцінка, менеджмент і принципи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 35. С. 182–189.
14. ДСТУ 2156-93. Безпечність промислових підприємств. Терміни та визначення. Київ, 1995. 17 с.
15. Доценко І. О. Якісні методи оцінки ризиків в системі управління підприємством. *Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця, 2012. С. 283–285. (Dotsenko, I. (2012) Qualitative methods of risk assessment in the enterprise management. Vinnytsia, 283-285 (in Ukr.). )





16. ДСТУ ІЕС/ІБО 31010:2013 (ІЕС/ISO 31010:2009, ІДТ) Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.

17. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ : МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ, 2022. 22 с.

#### References:

1. Churylin, V. & Vitkin, L. (2024). Suchasnyi pohliad na poniattia ekolohichnoho ryzyku: kontseptualna osnova [Modern view of the concept of environmental risk: conceptual basis]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scholarly notes to "KROC" University*, 2(74), 198–203. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-198-203>

2. Kamnieva, I.O. (2015). Teoretyko-metodolohichni osnovy otsinky ekolohichnoho ryzyku na promyslovomu pidpriemstvi [Theoretical and methodological principles of environmental risk assessment at an industrial enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4146>

3. Matis, Ye.O. & Krot, O.P. (2021). Model formuvannya metodiv otsinky ekolohichnykh ryzykiv dlia okremykh skladnykh system [Model of formation of ecological risk assessment methods for individual complex systems]. *Ekolohichni nauky – Environmental Sciences*, 6(39), 81–90.

4. Matis, Ye. O. & Krot, O. P. (2021). Metod otsinky zhyttievoho tsyklу produktu yak efektyvnyi kompleks dii shchodo ekobezpeky khimichnoi haluzi [The product life cycle assessment method as an effective set of actions regarding the environmental safety of the chemical industry]. *Technogenic and ecological safety, National University of Civil Defence of Ukraine – Technogenic and ecological safety, National University of Civil Defense of Ukraine*, 9(1), 52–57.

5. Kachynskyi, A., Hlutsnyi, L. & Sonkina, H. (2001). Intehralni otsinky ryzyku ekolohichnoi bezpeky rehioniv Ukrainy [Integrated assessments of the risk of ecological security of the regions of Ukraine]. *Rehion. Ekonomika – Region. Economy*, 1, 213–221.

6. Zalevskyi, R.A. (2011). Ekoloho-ekonomichni ryzyky u suchasnykh ekonomichnykh umovakh: sotsialnyi aspekt [Environmental and economic risks in modern economic conditions: social aspect]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZHTU*, 3(53), 248–251.

7. Lysychenko, H.V., Khmil, H.A. & Barbashev, S.V. (2011). Metodolohiia otsiniuvannya ekolohichnykh ryzykiv [Methodology for assessing environmental risks]. Odesa, Astroprynt, 368.

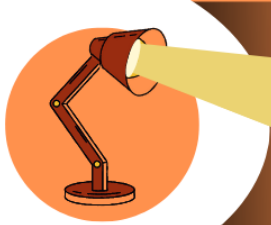
8. Boiko, T.V. & Abramova, A.O. (2015). Otsiniuvannya ekolohichnykh ryzykiv vid vplyviv na navkolyshnie seredovyshe tekhnohennykh ob'ektiv [Assessment of environmental risks from environmental impacts of man-made objects]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu – Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute*, 4, 31–35.

9. Vasylyshyn, Kh. R. (2013). Naukovo-metodychni zasady otsiniuvannya ekolohichnoho ryzyku v Ukraini v konteksti realizatsii ekolohichnoho strakhuvannya [Scientific and methodological principles of environmental risk assessment in Ukraine in the context of implementation of environmental insurance]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, 23.10, 355–363.

10. Karintseva, O. (2017). Naukovo-metodychnyi pidkhid do otsiniuvannya ekolohichnoho ryzyku riznykh vydiv ekonomichnoi diialnosti [Scientific and methodical approach to environmental risk assessment of various types of economic activity]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, 3, 378–388.

11. Statiukha, V.A., Sokolov, V.A., Abramov, T.V., Boiko, T.V. & Abramova, A.O. (2010). Do pytannia kilkisnoi otsinky ekolohichnoi bezpeky pry OVNS [To the issue of quantitative assessment of environmental safety during EIA]. *Skhidno-Yevropeiskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii – Eastern European Journal of Advanced Technologies*, 6/6(48), 44–46.





12. Monarkh, V.V. (2017). Poniattia i pidkhody do otsinky ekolohichnykh ryzykiv [Concepts and approaches to environmental risk assessment]. *Internauka – Inter-science*, 7, 50–54.

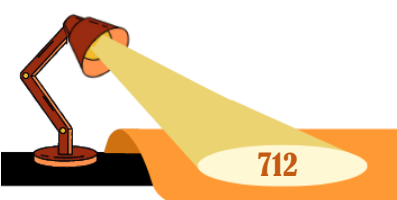
13. Shaporenko, O.I. (2014). Ekonomiko-ekolohichni ryzyky: vyznachennia, otsinka, menedzhment i pryntsyipy [Economic and environmental risks: definition, assessment, management and principles]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academics of the "KROK" University*, 35, 182–189.

14. DSTU 2156-93. Bezpechnist promyslovykh pidpryemstv. Terminy ta vyznachennia [Safety of industrial enterprises. Terms and definitions]. Kyiv, 17.

15. Dotsenko, I. (2012) Qualitative methods of risk assessment in the enterprise management. Vynnytsia, 283-285

16. DSTU IES/IBO 31010:2013 (IES/ISO 31010:2009, IDT) Keruvannia ryzykom. Metody zahalnoho otsiniuvannia ryzyku [Risk management. Methods of general risk assessment]. Kyiv, Minekonomrozvytku Ukrainy, 80.

21. Metodychnyi posibnyk shchodo aspektiv upravlinnia ryzykamy, yak skladovoi systemy vnutrishnoho kontroliu u rozporiadnyka biudzhetykh koshtiv [Methodical manual on aspects of risk management as a component of the internal control system of the manager of budget funds] (2022). Kyiv, MINISTERSTVO FINANSIV UKRAINY, 22.





УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-713-721](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-713-721)

**Ніконенко Уляна Михайлівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі навчально-наукового інституту поліграфії та медійних технологій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

**Пшоно Сергій Володимирович** аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі навчально-наукового інституту поліграфії та медійних технологій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0000-4989-842X>

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Метою дослідження є характеристика принципів формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Об'єктом дослідження виступає бізнес-процеси сучасного підприємства. Основне завдання статті являє собою визначення найбільш актуальних на сьогодні, принципів формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Визначено, що в сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків фінансово-економічна безпека підприємства набуває критично важливого значення для забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Зростаюча взаємозалежність економік створює нові виклики, такі як валютні ризики, коливання цін на сировинні товари та зміни в міжнародному регулюванні, що потребують ефективного управління ризиками. Політична нестабільність і зміни у законодавстві додають додаткові ризики, що змушує підприємства постійно адаптуватися до нових умов через ретельний аналіз ризиків та впровадження ефективних механізмів управління. Конкурентне середовище ускладнюється, що вимагає вдосконалення стратегій та підходів до управління фінансово-економічною безпекою для забезпечення стійкості та довгострокової прибутковості. В результаті дослідження встановлено, що ефективне управління фінансово-економічною безпекою сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та забезпеченню ліквідності підприємства. Забезпечення прозорості фінансової звітності та відповідності нормативним вимогам підвищує довіру інвесторів та партнерів, створюючи позитивний імідж компанії. Висновки підкреслюють необхідність не лише захисту від потенційних загроз, але й здатності підприємства





використовувати можливості для зростання та розвитку в мінливому бізнес-середовищі. Аналіз успішних стратегій інших країн сприятиме розробці ефективних інструментів та методик, що забезпечать стабільність та конкурентоспроможність українських підприємств у глобальному економічному середовищі.

**Ключові слова:** Фінансово-економічна безпека, бізнес-процеси, управління ризиками, глобалізація, кібербезпека, конкурентоспроможність, цифровізація, стратегічне управління, валютні ризики, інтеграція ринків, фінансова стабільність, корпоративне управління, міжнародний досвід, принципи формування

**Nikonenko Uliana** Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

**Pshono Serhii** Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0000-4989-842X>

## PRINCIPLES OF FORMING FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS PROCESSES IN AN ENTERPRISE

**Abstract.** The purpose of the study is to characterize the principles of forming financial and economic security of business processes in an enterprise. The object of the study is the business processes of a modern enterprise. The main task of the article is to determine the most relevant principles of forming financial and economic security of business processes in an enterprise today. It has been determined that in the current conditions of globalization and integration of world markets, the financial and economic security of an enterprise acquires critical importance for ensuring its stable development and competitiveness. The growing interdependence of economies creates new challenges, such as currency risks, fluctuations in commodity prices, and changes in international regulation, which require effective risk management. Political instability and changes in legislation add additional risks, forcing enterprises to constantly adapt to new conditions through thorough risk analysis and the implementation of effective management mechanisms. The competitive environment is becoming more complex, requiring the refinement of strategies and approaches to managing financial and economic security to ensure stability and long-term profitability. The study found that effective management of financial and economic security helps optimize costs, increase profitability, and ensure the liquidity of the enterprise. Ensuring the transparency of financial reporting and compliance with regulatory requirements increases the trust of investors and partners, creating a positive image of the company. The conclusions emphasize the need not only to protect against potential threats but also the ability





of the enterprise to use opportunities for growth and development in a changing business environment. Analyzing successful strategies of other countries will facilitate the development of effective tools and methods that will ensure the stability and competitiveness of Ukrainian enterprises in the global economic environment.

**Keywords:** Financial and economic security, business processes, risk management, globalization, cybersecurity, competitiveness, digitization, strategic management, currency risks, market integration, financial stability, corporate governance, international experience, principles of formation.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків фінансово-економічна безпека підприємства стає одним із ключових факторів його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Зростаюча взаємозалежність економік різних країн створює нові виклики, такі як валютні ризики, коливання цін на сировинні товари та зміни в міжнародному регулюванні. Підприємства, які не забезпечують належний рівень фінансово-економічної безпеки, можуть зіткнутися з фінансовими труднощами, втратами та навіть банкрутством у випадку несподіваних економічних потрясінь. Технологічний прогрес та цифровізація бізнес-процесів відкривають нові можливості, але водночас підвищують ризики кібербезпеки та інформаційних атак. Фінансово-економічна безпека підприємства включає захист конфіденційної інформації, фінансових даних та інтелектуальної власності від несанкціонованого доступу та викрадення. Забезпечення кібербезпеки стає невід'ємною частиною загальної стратегії економічної безпеки, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати та зберегти довіру клієнтів і партнерів.

Політична нестабільність, зміни у законодавстві та регуляторні вимоги створюють додаткові ризики для бізнесу. Підприємства повинні постійно адаптуватися до нових умов, що вимагає ретельного аналізу ризиків та впровадження ефективних механізмів управління ними. Фінансово-економічна безпека передбачає не лише захист від негативних зовнішніх впливів, але й здатність швидко реагувати на зміни, забезпечуючи стійкість та адаптивність організації. Конкурентне середовище постійно ускладнюється, що змушує підприємства вдосконалювати свої стратегії та підходи до управління ризиками. Ефективне управління фінансово-економічною безпекою дозволяє компаніям зберігати свою позицію на ринку, забезпечувати сталий розвиток та довгострокову прибутковість. Українським підприємствам актуальним питанням фінансово-економічної безпеки підприємства стає необхідність забезпечення не лише короткострокового виживання, але й побудови фундаменту для майбутніх успіхів у мінливому та непередбачуваному бізнес-середовищі. Все це суттєво актуалізує обрану тему дослідження, особливо в контексті формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.



Важливо охарактеризувати подальший процес дослідження через визначення структури статті. Відтак, структура статті передбачає аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування мети й завдання дослідження. Висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження. Виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зауважимо, що важливі аспекти дослідження забезпечення безпеки сучасного підприємства розкривалися в роботах таких вчених, як О. Терещенко, К. Михайлов, Д. Савицька, Є. Васюк, С. Петренко, М. Козлова, А. Березін, О. Силкін, П. Сергієнко, В. Горбач, Т. Кириченко, Б. Шевчук, Н. Лебедева, Є. Пономаренко, І. Коваленко, Д. Любченко, Г. Шевцова, З. Борисенко, О. Волошин, Р. Павленко, Л. Ткаченко, М. Кравченко, О. Білий, І. Волков, Д. Юрченко, В. Романюк, М. Тарасенко, Л. Жук, Р. Костюк, А. Штангрет та ін. До прикладу, У дослідженні Орлика О. В. акцентується на ключових підходах до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Особлива увага приділяється розробці комплексної системи захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов [1]. Веретюк С. М. і Пілінський В. В. аналізують розвиток цифрової економіки в Україні, визначаючи її вплив на економічну безпеку підприємств. Дослідники висвітлюють пріоритетні напрямки цифровізації, які можуть сприяти зміцненню фінансової стабільності та ефективності бізнес-процесів [2]. Столбов В. обговорює унікальні аспекти управління фінансово-економічною безпекою на прикладі будівельних підприємств. Він вказує на важливість адаптації управлінських практик до специфіки галузі, що включає ризики пов'язані з недобудовами та зовнішніми економічними чинниками [3]. Васильців Т. розглядає стратегії та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки на рівні підприємств України, акцентуючи на важливості інтегрованого підходу, який об'єднує фінансове планування, управління ризиками та внутрішній контроль [4].

Зазначимо, що до прикладу, Гнилицька Л. В. в своїй монографії детально аналізує обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки, виокремлюючи ключові компоненти, що дозволяють глибоко аналізувати фінансовий стан підприємства та приймати обґрунтовані стратегічні рішення [5]. Брюховецька Н. Ю. та Богуцька О. А. обговорюють процес інтелектуалізації підприємств, який включає використання новітніх технологій та інноваційних підходів до аналізу даних, що може значно покращити управління економічною безпекою [6]. Ільчук В. та Садчиков В. вивчають специфіку фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств, підкреслюючи роль ефективного управління ресурсами і оптимізації виробничих процесів для зміцнення стійкості підприємств до несприятливих умов ринку [7]. Давидюк Т. пропонує епістемологічний підхід до розуміння фінансової складової економічної безпеки, вказуючи на необхідність більш глибокого теоретичного аналізу понять і категорій, що



використовуються в даній сфері [8]. Мойсеєнко І. та Марченко О. розробляють методологію управління фінансово-економічною безпекою підприємства, охоплюючи такі аспекти, як ризик-менеджмент, внутрішній аудит та корпоративне управління [9]. Гаруст Ю. аналізує теоретико-правові аспекти фінансово-економічної безпеки, особливо в контексті агропромислового комплексу, що включає регуляторні та законодавчі ініціативи для захисту інтересів підприємств в даній галузі [10]. Цей огляд літератури висвітлює різноманітні підходи та методики, які застосовуються для забезпечення фінансово-економічної безпеки в різних галузях і на різних рівнях управління підприємствами.

Відаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті нових викликів й можливостей щодо формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

**Метою дослідження** є характеристика принципів формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Об'єктом дослідження виступає бізнес-процеси сучасного підприємства. Основне завдання статті являє собою визначення найбільш актуальних на сьогодні, принципів формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Методологія статті передбачає застосування наступних методів:

1. Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації — для визначення та характеристика формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

2. Метод синтезу і аналізу — для доведення важливості формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

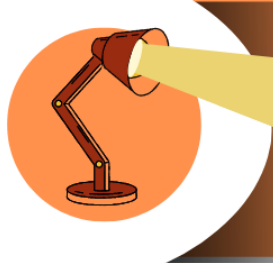
3. Метод морфологічного аналізу — для групування принципів формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

4. Графічний й табличний методи — для якісного подання результатів дослідження щодо формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

5. Абстрактно-логічний метод — для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження щодо формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансово-економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою його здатності захищати свої фінансові інтереси від внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона уможливорює стійкість фінансового стану, стабільність доходів та ефективність використання ресурсів. Управління фінансово-економічною безпекою дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий безпековий розвиток.





При цьому, забезпечення фінансово-економічної безпеки включає управління ризиками, оптимізацію фінансових потоків та підвищення ефективності фінансових операцій. Це досягається шляхом аналізу фінансових показників, планування бюджету, контролю витрат та інвестиційної діяльності. Таким чином, фінансово-економічна безпека є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, що сприяє його стабільності та процвітанню (табл.1).

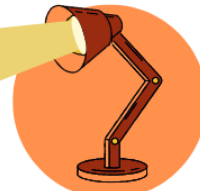
*Таблиця 1.*

**Принципи формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства**

<b>Принципи</b>	<b>Характеристика</b>
Принцип системності	Фінансово-економічна безпека повинна розглядатися як цілісна система, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства
Принцип адаптивності	Підприємство повинно бути гнучким і здатним швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі
Принцип доцільності	Усі заходи щодо забезпечення безпеки мають бути економічно обґрунтованими та відповідати стратегічним цілям підприємства
Принцип превентивності	Включає проактивне виявлення ризиків, проведення аудитів та впровадження профілактичних заходів
Принцип безперервності	Забезпечення безпеки є постійним процесом, що вимагає регулярного моніторингу, аналізу та вдосконалення. Безперервність гарантує, що підприємство завжди готове до нових викликів та змін

Слід зазначити, що фінансово-економічна безпека бізнес-процесів підприємства полягає у забезпеченні безперервності та ефективності всіх операційних дій, від постачання ресурсів до збуту продукції. Це включає захист процесів від збоїв, помилок та несанкціонованого втручання, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Забезпечення безпеки бізнес-процесів дозволяє підтримувати високий рівень якості продукції чи послуг та задовольняти потреби клієнтів (рис.1).

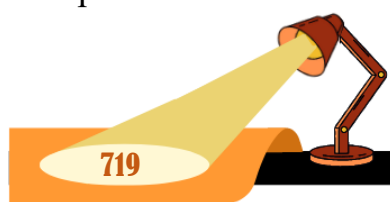




**Рис. 1** Ключові засади формування фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Для досягнення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів необхідно впроваджувати сучасні технології управління, стандартизацію процедур та постійний контроль за їх виконанням. Це також включає навчання персоналу, розвиток корпоративної культури та використання систем управління якістю. Таким чином, безпека бізнес-процесів є фундаментом ефективною та надійною роботи підприємства в конкурентному середовищі.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що фінансово-економічна безпека бізнес-процесів є невід’ємною складовою успішної діяльності підприємства в сучасних умовах економічної нестабільності та глобальної конкуренції. Забезпечення стабільності фінансових потоків, ефективного управління ресурсами та мінімізації ризиків дозволяє компаніям не лише витримувати зовнішні потрясіння, але й використовувати виникаючі можливості для зростання та розвитку. В умовах швидких змін ринкових умов, здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість стає вирішальним







фактором його довгострокового виживання та процвітання. Ефективне управління фінансовими ресурсами сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та забезпеченню ліквідності підприємства. Це дозволяє компаніям своєчасно реагувати на фінансові виклики, забезпечувати необхідні інвестиції для розвитку та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Крім того, фінансово-економічна безпека включає в себе управління кредитними ризиками, валютними коливаннями та іншими фінансовими невизначеностями, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Забезпечення фінансово-економічної безпеки також передбачає прозорість фінансової звітності та відповідність нормативним вимогам, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів та споживачів. Відкрите та чесне управління фінансами створює позитивний імідж компанії, що є важливим фактором при залученні нових клієнтів та партнерів, а також при укладенні стратегічних угод. Таким чином, фінансово-економічна безпека не лише захищає підприємство від потенційних загроз, але й сприяє його розвитку та зміцненню на ринку.

У зв'язку з постійною динамікою світової економіки та зростанням ролі міжнародної співпраці, необхідно приділяти особливу увагу вивченню та впровадженню кращих практик фінансово-економічної безпеки з міжнародного досвіду. Аналіз успішних стратегій інших країн дозволяє адаптувати їх до національних умов, враховуючи специфіку місцевого ринку та законодавства. Подальші дослідження у цій сфері сприятимуть розробці ефективних інструментів та методик, що забезпечать стабільність та конкурентоспроможність українських підприємств у глобальному економічному середовищі.

#### ***Література:***

1. Орлик О. В. Фінансово-економічна безпека підприємства та підходи до її забезпечення // Інформаційна та економічна безпека : матеріали Міжнар. наук.- практ. конф.. Харків, 2014. С.224-226.
2. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2 (42). С. 51–58.
3. Столбов В. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. Комунальне господарство міст : Зб. наук. праць. Вип. 111. С. 103–107.
4. Васильців Т. Фінансово-економічна безпека підприємств України : стратегія та механізми забезпечення [монографія]. Львів : ВИДАВНИЦТВО, 2012. 386 с.
5. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 305 с
6. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. Економічний вісник Донбасу. 2020. №1(59). С. 92–100.
7. Ільчук В., Садчиков В. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2013. № 2(66). С. 209–217.





8. Давидюк Т. Фінансово-економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки : епістемологічний підхід. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2013. Вип. 1(25). С. 39–52.

9. Мойсеєнко І., Марченко О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

10. Гаруст Ю. Фінансово-економічна безпека підприємства АПК : теоретико-правові аспекти. Форум права. 2015. № 5. С. 39–44.

**References:**

1. Orlyk, O. V. (2014). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidprijemstva ta pidkhody do yii zabezpechennia [Financial and economic security of the enterprise and approaches to its provision]. In Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Informatsiyna ta ekonomichna bezpeka" (pp. 224-226). Kharkiv. [in Ukrainian].

2. Veretyuk, S. M., & Pilinskyi, V. V. (2016). Vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [Determining the priority directions of digital economy development in Ukraine]. Naukovi zapysky Ukrainського naukovo-doslidnoho instytutu zviazku, 2(42), 51-58. [in Ukrainian].

3. Stolbov, V. (No Year). Osoblyvosti upravlinnia systemoiu finansovo-ekonomichnoi bezpeky budivelnnykh pidprijemstv [Features of managing the financial and economic security system of construction enterprises]. Komunalne hospodarstvo mist: Zb. nauk. prats, 111, 103-107. [in Ukrainian].

4. Vasylytsiv, T. (2012). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidprijemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia [Financial and economic security of enterprises in Ukraine: strategy and mechanisms of provision]. Lviv: Vydavnytstvo. [in Ukrainian].

5. Hnylytska, L. V. (2012). Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidprijemstv: monohrafiia [Accounting and analytical support of economic security of enterprises: monograph]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

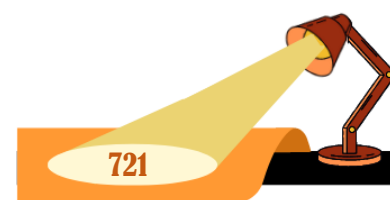
6. Bryukhovetska, N. Yu., & Bohutska, O. A. (2020). Intelektualizatsiia pidprijemstv: pidkhody, sutnist, struktura [Intellectualization of enterprises: approaches, essence, structure]. Ekonomichniy visnyk Donbasu, 1(59), 92-100. [in Ukrainian].

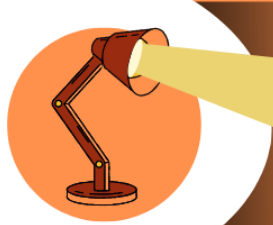
7. Ilchuk, V., & Sadchykov, V. (2013). Shliakhy pidvyshchennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidprijemstv ahrarnoho biznesu [Ways to improve the financial and economic security of agribusiness enterprises]. Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu, 2(66), 209-217. [in Ukrainian].

8. Davydiuk, T. (2013). Finansovo-ekonomichna bezpeka chy finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: epistemolohichniy pidkhid [Financial and economic security or the financial component of economic security: an epistemological approach]. Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu, 1(25), 39-52. [in Ukrainian].

9. Moiseienko, I., & Marchenko, O. (2011). Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidprijemstva: navch. posibnyk [Managing the financial and economic security of the enterprise: tutorial]. Lviv. [in Ukrainian].

10. Harust, Yu. (2015). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidprijemstva APK: teoretyko-pravovi aspekty [Financial and economic security of the agro-industrial enterprise: theoretical and legal aspects]. Forum prava, 5, 39-44. [in Ukrainian].





УДК 35.08

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-722-733](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-722-733)

**Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

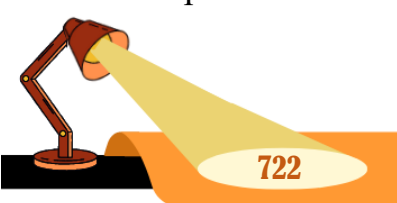
## ТЕОРЕТИЧНЕ ОСМИСЛЕННЯ ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

**Анотація.** У статті здійснено теоретичне осмислення проблем публічного управління розвитком комунальної інфраструктури на регіональному рівні. Розглядаючи сучасну комунальну інфраструктуру з позиції системного підходу насамперед зазначимо, що з одного боку, вона виступає як одна з підсистем регіональної структури господарства (є елементом системи вищого рівня), одночасно з іншого боку, являє собою самостійну систему, що включає низку підсистем: житлово-комунальний комплекс, бюджетний сектор, сектор благоустрою та ін.

Характеризуючи загалом сучасний стан розвитку системи комунальної інфраструктури можна зазначити, що за обсягами реалізації продукції (надання послуг) дана сфера діяльності займає важливе місце в економіці України. Відсутність такого масштабного сприйняття цієї галузі пояснюється тим, що житлово-комунальний комплекс відносно рівномірно розосереджений по всій території держави і сприймається як єдине ціле.

Вищезазначене дає можливість визначення групи «регіональної комунальної інфраструктури» як системи технологічних засобів та організації діяльності на об'єктах виробництва та майнового значення, які формують обслуговування громадян у сфері житлово-комунального господарства на регіональному рівні, що, в свою чергу, визначає громадську сферу людської життя.

В цілому, характеризуючи сучасний стан комунальної інфраструктури в Україні, можна сказати, що в більшості муніципальних утворень воно перебуває в кризовому стані, що пояснюється недофінансуванням, неефективною тарифною політикою, відсутністю для комунальних підприємств економічних стимулів для зниження витрат, відсутністю у населення реальних механізмів впливу на кількість та якість надання житлово-комунальних послуг, неефективна система централізованого управління, нерозвиненість конкурентного середовища, високий рівень зносу основних фондів, великі втрати теплової енергії, води та інших ресурсів.





Основні тенденції розвитку системи комунальної інфраструктури регіонального господарства пов'язані з подальшим реформуванням системи житлово-комунального господарства, пов'язаними з розвитком конкурентних відносин у цій сфері та можуть бути визначені таким чином: розробка та впровадження конкурентних механізмів у сфері житлово-комунального господарства з метою підвищення інвестиційної привабливості галузі, залучення приватних інвесторів; реалізація заходів щодо модернізації наявних об'єктів комунальної інфраструктури; впровадження механізмів державно-приватного партнерства для реалізації проектів модернізації системи комунальної інфраструктури.

**Ключові слова:** публічне управління, житлово-комунальне господарство, житлово-комунальні послуги, комунальна інфраструктура, водопостачання та водовідведення, регіональний соціально-економічний розвиток, місцеве самоврядування, правовий режим воєнного стану, якість послуг, стратегічне управління, стратегії та проекти.

**Parkhomenko-Kutsevil Oksana** Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management of Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav, <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

## THEORETICAL UNDERSTANDING OF THE PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF MUNICIPAL INFRASTRUCTURE AT THE REGIONAL LEVEL

**Abstract.** The article provides a theoretical understanding of the problems of public management of the development of municipal infrastructure at the regional level. Considering modern municipal infrastructure from the position of a systemic approach, first of all, we note that on the one hand, it acts as one of the subsystems of the regional structure of the economy (is an element of a higher-level system), while on the other hand, it is an independent system that includes a number of subsystems: housing and communal services, the budget sector, the improvement sector, etc.

Generally characterizing the current state of development of the municipal infrastructure system, it can be noted that in terms of sales volumes (provision of services), this area of activity occupies an important place in the economy of Ukraine. The lack of such a large-scale perception of this industry is explained by the fact that the housing and communal complex is relatively evenly distributed throughout the territory of the state and is perceived as a single whole.

The above makes it possible to define the group of "regional communal infrastructure" as a system of technological means and organization of activities at production and property facilities that form the service of citizens in the field of





housing and communal services at the regional level, which, in turn, determines the public sphere of human life.

In general, characterizing the current state of communal infrastructure in Ukraine, it can be said that in most municipalities it is in a state of crisis, which is explained by underfunding, ineffective tariff policy, lack of economic incentives for communal enterprises to reduce costs, lack of real mechanisms for the population to influence the quantity and quality of housing and communal services, ineffective centralized management system, underdevelopment of the competitive environment, high level of depreciation of fixed assets, large losses of thermal energy, water and other resources.

The main trends in the development of the communal infrastructure system of the regional economy are associated with further reform of the housing and communal services system, associated with the development of competitive relations in this area and can be defined as follows: development and implementation of competitive mechanisms in the housing and communal services sector in order to increase the investment attractiveness of the industry, attract private investors; implementation of measures to modernize existing communal infrastructure facilities; introduction of public-private partnership mechanisms for the implementation of projects to modernize the municipal infrastructure system.

**Keywords:** public administration, housing and communal services, housing and communal services, municipal infrastructure, water supply and sanitation, regional socio-economic development, local self-government, legal regime of martial law, quality of services, strategic management, strategies and projects.

**Постановка проблеми.** Проблема управління комунальною інфраструктурою як об'єкта регіонального розвитку набула особливої актуальності у зв'язку з необхідністю стратегічного управління розвитком регіону. На сьогоднішній день комунальна інфраструктура є основою розвитку житлово-комунального господарства, тим інструментом, на який може впливати регіональна влада. На відміну від ринкових структур, розвиток яких в основному визначається економічною доцільністю, розвиток комунальної інфраструктури здебільшого визначається стратегічними, а не ринковими цілями економіки.

Необхідність стратегічного управління соціально-економічним розвитком на регіональному рівні викликана наступними проблемами. По-перше, необхідністю подолання системної кризи, яка виникла внаслідок незавершеної реформи децентралізації. По-друге, проблеми, які постійно виникають, внаслідок війни та неможливості полагодити навіть пошкоджену комунальну інфраструктуру. По-третє, різкою диференціацією рівнів соціально-економічного розвитку регіонів. По-четверте, відсутністю кадрового потенціалу, адже багато працівників перебувають на фронті або виїхали за кордон. Дуже





важливо у цій ситуації визначити специфіку та пріоритети формування регіональної економіки, заснованої на порівняльних перевагах того чи іншого регіону, особливостях його історичного та культурного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми публічного управління розвитком комунальної інфраструктури на регіональному рівні, удосконалення системи житлово-комунальних послуг, розвиток комунальної інфраструктури несистемно аналізують: В.Бабаєв, О.Базарна, В.Безус, Д.Бізониц, П.Бубенко, В.Вакуленко, Г. Волинський, А.Голішевська, І. Драган, О.Димченко, О.Карлова, В.Лаврик, О. Оболенський, Польова, В.Рибачук, І.Хожило, І.Чикаренко, О.Шевська, М.Шкільняк та ін.

**Мета дослідження** є систематизація наукових підходів та теоретичне осмислення проблем публічного управління розвитком комунальної інфраструктури на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Житлово-комунальне господарство на державному та регіональних рівнях стикається з багат шаровими та системними проблемами, які призводять до загальної деградації галузі. Основними з них є зношеність інфраструктури та високе боргове навантаження на комунальні підприємства. Ці проблеми викликають взаємну недовіру між усіма учасниками системи: інвесторами, постачальниками послуг, споживачами та регуляторами — що ще більше погіршує ситуацію.

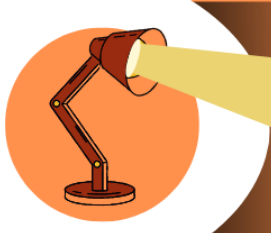
Однією з головних проблем житлово-комунального господарства є сильна зношеність інфраструктури. Магістральні мережі водопостачання, теплові мережі, каналізаційні системи та інші елементи комунальної інфраструктури застаріли та вимагають капітального ремонту або повної заміни. Відмови обладнання та аварійні збої стають все частішими, що негативно позначається на якості послуг, що надаються. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити та затвердити довгострокову програму капітального ремонту та модернізації об'єктів житлово-комунального господарства, підкріплену стійким фінансовим планом. Залучення сучасних технологій та матеріалів для реконструкції та будівництва дозволить збільшити довговічність та ефективність інфраструктури.

Крім того, висока заборгованість підприємств житлово-комунального господарства перед бюджетами всіх рівнів та постачальниками ресурсів є критичною проблемою.

Водночас, постійні обстріли та руйнація критичних та логістичних інфраструктур негативно впливає на формування та розвиток оновлення та реновації житлово-комунального господарства на регіональному рівні.

Комунальною інфраструктурою називається в основному комплекс муніципальних об'єктів, які отримали муніципалітети при формуванні та реформах місцевих управлінських структур від управлінських структур у державних органах та різних відомствах [].





Проблемні ситуації при реформуванні інфраструктурних об'єктів комунальної сфери виникають передусім через слабку ефективність при витрачанні ресурсів. Як вважають фахівці, цей фактор виникає з огляду на нинішні процеси в регулюванні тарифів. Інвестиційні кошти, що відправляються, також не можуть підвищити ефективність навіть на прогнозованому рівні.

Ключова ознака інфраструктурної системи комунальної галузі — роль даної інфраструктури як монопольного об'єкту природного локального типу. Це формує проблемні ситуації у регіонах та муніципальних утвореннях та, крім того, створює комплекс перешкод комплексного типу моніторингу монопольних об'єктів.

Також основні засади в управлінських структурах регіонів задають обов'язковий характер визначення терміна «комунальної регіональної інфраструктури». Цей фактор виникає через такі причини:

1. Обов'язкового характеру облікової діяльності для формування стратегії та планів регіонального розвитку. Системній побудові та складу інфраструктури комунальної галузі потрібно показувати регіональну стратегію. Визначення за допомогою стратегічних планів говорить про створення, оціночний процес можливих варіантів удосконалення інфраструктурних об'єктів комунальної галузі, та про вибір максимально ефективного методу вдосконалення.

2. Складного характеру вирішення проблемних ситуацій у системі місцевого самоврядування. Реформування житлово-комунального господарства спрямовано на децентралізацію відповідальності за сферу житлово-комунального господарства, а також на методіку територіального поділу.

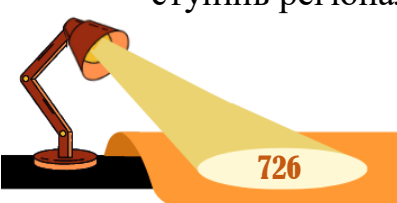
3. Процес регулювання тарифних планів обслуговування у сфері житлово-комунального господарства проводиться, передусім, не лише на рівні регіонів, а й лише на рівні держави.

4. Визначення інфраструктури житлово-комунального господарства як підсистемний об'єкт суспільної регіональної інфраструктури.

5. Управлінська структура за галузями, що працює на рівні регіонів та держави, демонструє загальну організацію підприємств у регіональній галузі житлово-комунального господарства.

6. Законодавство показує, що інфраструктурі житлово-комунального господарства може бути властиве розташування як у самому муніципалітеті, так і за його межами.

Комунальній інфраструктурі властиво виступати у ролі комплексу майна та об'єктів виробничої діяльності. Комунікація об'єктів лише на рівні технологій показує обов'язковий характер системної методіки вивчення цієї ситуації. Характер складу інфраструктурної побудови комунальної галузі як система представляє собою показник непостійного типу, який впливає на ступінь регіонального розвитку суспільної сфери та економіки.





Сукупності вхідних та вихідних показників у кінцевому результаті властива невизначеність. Ці змінні можна визначити так [].

Вхідні показники змінного типу: кількість клієнтів, обсяг споживання за добу, інвестиційні вкладення, напрями трансформації витрат від експлуатації, тарифні плани, динаміка трансформації, динаміка інфляційного процесу, воєнні дії тощо.

Вихідні змінні: комплексний прибуток, фінансові потоки, окупність виробничої діяльності, рівень доступності (як частини прибутку будинкових господарств, спрямованої на оплату обслуговування).

Структура регулювання тарифних планів для споживчого середовища та інші критерії суспільної сфери та економіки (на які впливає зовнішнє середовище) впливають на перелік зв'язків зворотного та прямого типу []. Внутрішнє середовище визначається показниками організації та технологічного устрою у сфері житлово-комунального господарства, передусім, ступенем зношеності головних інфраструктурних об'єктів.

У результаті комунальна інфраструктура визначається як система через комплексні ознаки: синергічність — система досягає максимальної ефективності процесів у сфері житлово-комунального господарства лише за максимального ефекту комплексної діяльності власних компонентів з метою вирішення єдиних завдань; цілеспрямованого характеру у вигляді володіння комунальною інфраструктурою цілями суспільного та ринкового характеру, а також суспільної спрямованості при розвитку інфраструктури; можливості вибору різних варіантів діяльності та вдосконалення; адаптивним властивостям у вигляді спрямованості на стабільність та баланс, що мають на увазі пристосування інфраструктури житлово-комунального господарства до мінливого споживчого характеру регіонального утворення; надійний стан у вигляді можливості інфраструктури житлово-комунального господарства перебувати на власному якісному рівні діяльності за заданих умов в період певного терміну.

Розглядаючи сучасну комунальну інфраструктуру з позиції системного підходу насамперед зазначимо, що з одного боку, вона виступає як одна з підсистем регіональної структури господарства (є елементом системи вищого рівня), одночасно з іншого боку, являє собою самостійну систему, що включає низку підсистем: житлово-комунальний комплекс, бюджетний сектор, сектор благоустрою та ін.

Як підсистема регіональної системи господарства комунальна інфраструктура покликана забезпечувати сприятливі умови для проживання та життєдіяльності населення. У зв'язку з цим, діяльність органів місцевого самоврядування передбачає необхідність організації в межах регіону тепло- та водопостачання населенню, водовідведення, постачання населенню палива, збору, вивезення, утилізації та переробки побутових та промислових відходів.





Для вирішення даних завдань органи місцевого самоврядування можуть створювати муніципальні підприємства та установи, розмішувати муніципальні замовлення, встановлювати тарифи на послуги, що надаються муніципальними підприємствами та установами.

Як самостійна система, система комунальної інфраструктури може бути представлена такими елементами: електропостачання, газопостачання, теплопостачання, водопостачання та водовідведення, дорожнє господарство, санітарне очищення території регіону, вуличне освітлення та малі архітектурні форми, зелене господарство, побутове обслуговування, готельне господарство, ритуальне господарство та ін. Розглянемо дані елементи більш докладно, відзначаючи основні завдання та тенденції їх розвитку на даному етапі.

**Електропостачання.** Електропостачання, як правило, здійснюється від централізованих регіональних та міжрегіональних енергосистем, де джерелами електроенергії є теплові, гідравлічні, атомні та інші електростанції, незалежно від місця їх розміщення. Система регіонального електропостачання включає в себе магістральні та внутрішньоквартальні електричні мережі, трансформаторні підстанції, розподільчі пункти та інші споруди. Основною тенденцією розвитку системи електропостачання є розробка та реалізація ефективної тарифної політики, яка би забезпечувала раціональне енергоспоживання і не була обтяжливою для населення. У зв'язку з цим, наприклад, у низці регіонів можливо введення соціальних норм споживання. Соціальна норма – це мінімальний обсяг споживання комунальних послуг, достатній для життєзабезпечення. Незважаючи на те, що існують різні точки зору щодо ефективності та доцільності запровадження соціальних норм на енергоспоживання, їх запровадження в цілому може позитивно вплинути на соціально-економічне становище менш захищених громадян.

**Газопостачання.** У регіонах діють системи побутового газопостачання. Газ може надходити трубопроводами від магістральних мереж або завозитися у зрідженому вигляді у внутрішньоквартальні газороздавальні станції.

Враховуючи, що система газопостачання є одним із найважливіших елементів системи життєзабезпечення населення, однієї з основних тенденцій розвитку комунальної інфраструктури, є формування захищеної системи газопостачання та газової інфраструктури. Ця проблема найбільш актуальна для сучасного становища прифронтових населених пунктів, а також тих населених пунктів, які потерпають від постійних обстрілів та руйнування комунальної інфраструктури. Водночас, альтернативами мають стати застосування зеленої енергетики та альтернативних засобів отримання енергії після закінчення війни.

Система теплопостачання регіонів вирішує два основні завдання: опалення та гаряче водопостачання. Причому споживання тепла більш нерівномірно, ніж споживання гарячої води, оскільки у літній період приміщення



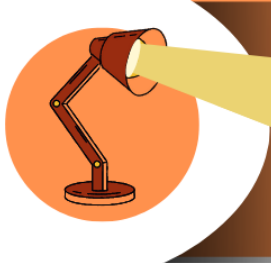
не опалюються, а тривалість опалювального сезону залежить від кліматичних умов. Джерелами теплової енергії для потреб регіону можуть бути теплові електростанції та котельні. Бо при високій кількості домішок у гарячій воді утворюється осад, який виводить з ладу теплові споруди, то однією з важливих проблем розвитку регіональної системи теплопостачання є забезпечення вимог до очисних споруд та запровадження сучасних методів очищення води. Це відповідно передбачає витрати на створення та ефективне функціонування споруд очищення води. Крім того, система теплопостачання включає в себе прямі та зворотні теплові мережі, підкачувальні насосні станції та розподільні теплові пункти.

Водопостачання та водовідведення. Проблема розвитку даного елемента комунальної інфраструктури пов'язана із необхідністю забезпечення відповідності встановленим вимогам щодо якості води для питних, господарських та виробничих потреб. Якщо система водопостачання в регіоні єдина, вся подана вода повинна бути питної якості. Потреба підприємств регіону у свіжій воді визначається з урахуванням їх профілю та виробничої потужності. На багатьох підприємствах діють системи оборотного водопостачання, у яких використана вода не зливається в каналізацію, а проходить необхідне очищення і знову повертається у виробничий цикл, що дозволяє різко скоротити потребу у свіжій воді.

Дорожнє господарство. Вулиці та дороги регіонів також є об'єктами комунальної інфраструктури та досить часто представляють собою складні інженерні споруди: мости, шляхопроводи, віадуки, пішохідні тунелі, водостоки. Для утримання та ремонту доріг потрібні спеціальні заводи, що виробляють асфальт, гравій та інші матеріали для дорожнього покриття. Взимку вулиці та дороги необхідно чистити від снігу, влітку поливати та ремонтувати. Проблема якості доріг є в цілому однією з найактуальніших. І часто ця проблема пов'язана не з якістю матеріалів або кадровим потенціалом працівників в цій галузі, а й з корупцією, коли насправді якість матеріалів низька або взагалі ремонт дорожньої інфраструктури проводиться несистемно, неякісно або не проводиться взагалі, а кошти списуються з рахунків місцевих бюджетів до приватних рахунків чиновників. Ця проблема є актуальною, адже в умовах війни, коли є суттєві руйнування дорожнього покриття та мостів – важливо швидко із застосуванням інноваційних технологій відновляти цю інфраструктуру.

Санітарне очищення території включає прибирання вулиць, доріг, внутрішньоквартальних проїздів, вивезення снігу в зимовий період, збір, вивезення та утилізацію побутових відходів. Остання проблема особливо складна, оскільки її рішення передбачає будівництво дорогих полігонів для захоронення відходів (що є економічно не вигідним і не відповідає глобальному тренду сталого розвитку) та сміттєпереробних заводів.





Швидке зростання міст (мегаполісів), розвиток промисловості, призводить до погіршення екологічної ситуації у регіоні внаслідок збільшення обсягу відходів. Особливо небезпечна ситуація складається у приватному секторі, де часто порушуються встановлені правила збирання, вивезення та утилізації сміття.

Вуличне освітлення та малі архітектурні форми (пам'ятники, огорожі, фонтани, зупинкові павільйони, кіоски та ін.) допомагають формувати архітектурний вигляд регіону, підвищують комфортність проживання, а також зелене господарство багато в чому визначає комфортність проживання в даному регіоні.

Крім того, до об'єктів комунальної інфраструктури можна віднести ті, що забезпечують побутове обслуговування. Зокрема, мова йдеться про готельне, банно-пральне та ритуальне господарство. Однак у більшості випадків функціонування даних об'єктів забезпечується приватними організаціями.

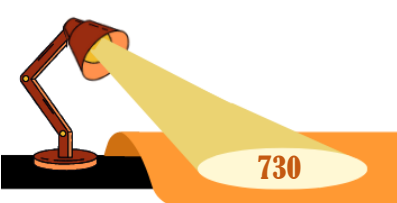
Характеризуючи загалом сучасний стан розвитку системи комунальної інфраструктури можна зазначити, що за обсягами реалізації продукції (надання послуг) дана сфера діяльності займає важливе місце в економіці України. Відсутність такого масштабного сприйняття цієї галузі пояснюється тим, що житлово-комунальний комплекс відносно рівномірно розосереджений по всій території держави і сприймається як єдине ціле.

Суб'єктами управління системою розвитку комунальної інфраструктури є органи місцевого самоврядування, а також муніципальні та комунальні підприємства, які створюються в регіонах. Крім того, з метою контролю функціонування та розвитку даної системи можуть формуватися відповідні громадські організації.

Необхідно також зауважити, що інфраструктурі комунальної галузі через ключову роль для людей властиво створювати та розвивати громадську сферу життєдіяльності. Вищезазначене дає можливість визначення групи «регіональної комунальної інфраструктури» як системи технологічних засобів та організації діяльності на об'єктах виробництва та майнового значення, які формують обслуговування громадян у сфері житлово-комунального господарства на регіональному рівні, що, в свою чергу, визначає громадську сферу людської життя.

Для вирішення зазначених проблем на регіональному рівні необхідно зосередитися на заходах щодо створення конкурентного середовища на ринку комунальних послуг. Демоніполізація ринку потенційно дозволить підвищити якість наданих послуг та стимулювати підприємства до вдосконалення своїх процесів. Впровадження конкурентних механізмів також може стати каталізатором для впровадження інновацій та найбільш ефективного використання ресурсів.

У сучасних умовах проблема ефективного управління соціально-економічною системою регіонів залишається пріоритетною як на державному,





так і на регіональному рівнях. Це обумовлено об'єктивними зовнішніми та внутрішніми факторами та недоліками в самій системі управління. Зміни, що відбуваються в розподілі повноважень між рівнями влада, проблеми формування бюджету, соціальні проблеми, низька активність інвестиційних процесів та інші фактори роблять необхідною розробку нового підходу до соціально-економічного розвитку, особливо на регіональному рівні.

Характеризуючи механізми управління системою комунального господарства на регіональному рівні, можна назвати переважання економічних, фінансових, організаційних та інституційних механізмів, заснованих на адміністративних методах управління. Зокрема, для комунального господарства характерна затратна система тарифного регулювання, велика та нерациональна енергоємність. Фінансування підприємств житлово-комунального господарства здійснюється переважно із бюджетних коштів. Таким чином, нині житлово-комунальний сектор регіонального господарства характеризується нерозвиненістю конкурентних ринкових відносин та механізмів. У цьому, будучи певною мірою заручником завищених соціальних зобов'язань держави, та враховуючи низькі доходи місцевих бюджетів, підприємства комунальної інфраструктури часто виявляються в умовах неповного фінансування, наявності значних заборгованостей, що позбавляє їх стимулів до скорочення непродуктивних витрат. Ситуація посилюється тим, що технічний стан фондів об'єктів комунальної інфраструктури характеризується значним, точніше сказати, критичним рівнем зносу, а підприємства комунальної інфраструктури мають дуже низький потенціал для модернізації. У той же час ця система повинна забезпечувати адаптацію свого технічного потенціалу до економічного і соціального середовища регіону, що динамічно змінюється, збереження його цілісності та підтримання ефективності функціонування, тобто забезпечувати його існування як системи з необхідним рівнем саморегуляції.

На локальних ринках більшість підприємств та організацій, що працюють у комунальному секторі, мають монопольне становище. Це пов'язано з тим, що з технологічних особливостей виробництва задоволення попиту послуги об'єктів комунальної інфраструктури виявляється ефективніше за умов відсутності конкуренції. У зв'язку з цим вони займають монопольне становище. Однак, на думку низки дослідників питань розвитку комунальної інфраструктури, незважаючи на перелічені проблеми, житлово-комунальне господарство є потенційно інвестиційно привабливою галуззю, оскільки має практично гарантований попит на свою продукцію (послуги) та досить прозору систему тарифоутворення, що дозволяє мінімізувати ризики інвестора. Зокрема, тенденцією останніх років є розвиток у сфері комунальної інфраструктури механізмів фінансування інвестиційних проектів (водопостачання, будівництво доріг та інше), що ґрунтуються на державно-приватному партнерстві.



**Висновки.** В цілому, характеризуючи сучасний стан комунальної інфраструктури в Україні, можна сказати, що в більшості муніципальних утворень воно перебуває в кризовому стані, що пояснюється недофінансуванням, неефективною тарифною політикою, відсутністю для комунальних підприємств економічних стимулів для зниження витрат, відсутністю у населення реальних механізмів впливу на кількість та якість надання житлово-комунальних послуг, неефективна система централізованого управління, нерозвиненість конкурентного середовища, високий рівень зносу основних фондів, великі втрати теплової енергії, води та інших ресурсів.

На сьогодні реалізується нова модель реформи житлово-комунального господарства, яка дозволила досягти певних позитивних результатів: істотно зросла частка оплати населенням за житлово-комунальні послуги, з'явилися товариства власників житла, як форма приватного управління в багатоквартирному будинку, почалися процеси демонополізації обслуговування житла та проникнення приватного капіталу на даний ринок. Однак це все не змінило неефективну систему функціонування системи комунальної інфраструктури в цілому. Труднощі реформування даної сфери пов'язані із занедбаністю комунального сектора економіки, наявністю суперечливих тенденцій у фінансових відносинах зацікавлених учасників процесу: органів місцевого самоврядування, муніципальних організацій, посередників, споживачів послуг, населення.

Таким чином, основні тенденції розвитку системи комунальної інфраструктури регіонального господарства пов'язані з подальшим реформуванням системи житлово-комунального господарства, пов'язаними з розвитком конкурентних відносин у цій сфері та можуть бути визначені таким чином:

- розробка та впровадження конкурентних механізмів у сфері житлово-комунального господарства з метою підвищення інвестиційної привабливості галузі, залучення приватних інвесторів;
- реалізація заходів щодо модернізації наявних об'єктів комунальної інфраструктури;
- впровадження механізмів державно-приватного партнерства для реалізації проектів модернізації системи комунальної інфраструктури.

**Література:**

1. Безус В.О., Чикаренко І.А. Управління житлово-комунальним господарством: програмно-цільові підходи та інструменти. *Modern Transformation in Economics and Management: III International Scientific Conference, March 29th, 2019*. Klaipeda, Lithuania, 2019. С.19–22. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ\\_postgrad/Безус\\_Клайпеда\\_Березень\\_2019.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Безус_Клайпеда_Березень_2019.pdf)
2. Оболенський О.Ю., Базарна О.В. Організаційно-економічний механізм регіонального публічного управління житлово-комунальним господарством. *Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35465>
3. Драган І. О. Основні напрями реалізації державної політики у сфері ЖКГ щодо забезпечення його ринкової трансформації. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=812>





4. Волинський Г. Про деякі напрями реформування житлово-комунального господарства. *Економіка України*. 2009. №8. С.78-84.

5. Левада С. Сьогодення ЖКГ: Кричущі проблеми, монополізм та відсутність інвестицій. URL: <https://blog.liga.net/user/slevada/article/17276>

6. Механізми розвитку житлово-комунального господарства: системи управління, ціноутворення, підготовки кадрів: [монографія] / Б.М.Данилишин, М.А.Хвесик, М.Х.Корецький, О.І.Дацій, С.І.Князев, та ін. Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, ЛТД", 2008. 351 с.

#### **References:**

1. Bezus, V.O. & Chykarenko, I.A. (2019), Upravlinnia zhytlovo-komunalnym hospodarstvom: prohramno-tsilovi pidkhody ta instrumenty [Housing and communal services management: program-targeted approaches and tools]. *Modern Transformation in Economics and Management: III International Scientific Conference, March 29th, 2019*, Klaipeda, Lithuania, pp.19–22. available at: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ\\_postgrad/Bezus\\_Klaipeda\\_Berezen\\_2019.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Bezus_Klaipeda_Berezen_2019.pdf) [in Ukrainian].

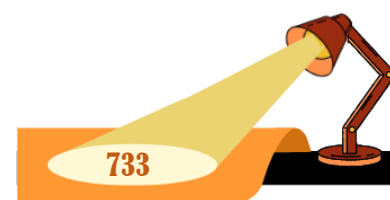
2. Obolenskyi, O.Iu. & Bazarna, O.V. (2010), Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rehionalnoho publicnoho upravlinnia zhytlovo-komunalnym hospodarstvom [Organizational and economic mechanism of regional public management of housing and communal services]. *Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University*. available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35465> [in Ukrainian].

3. Drahan, I. O. (2011), Osnovni napriamy realizatsii derzhavnoi polityky u sferi ZhKH shchodo zabezpechennia yoho rynkovoi transformatsii [Main directions of implementation of state policy in the sphere of housing and communal services to ensure its market transformation]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, № 10. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=812> [in Ukrainian].

4. Volynskyi, H. (2009), Pro deiaki napriamy reformuvannia zhytlovo-komunalnoho hospodarstva [On some directions of reforming the housing and communal services]. *Ekonomika Ukrainy Economy of Ukraine - Economy of Ukraine*, №8, pp.78-84 [in Ukrainian].

5. Levada, S. (2015), Sohodennia ZhKH: Krychushchi problemy, monopolizm ta vidsutnist investytsii [Today's housing and communal services: Blatant problems, monopoly and lack of investment]. available at: <http://blog.liga.net/user/slevada/article/17276> [in Ukrainian].

6. Danylyshyn B.M. & Khvesyk, M.A. & Koretskyi, M.Kh. & Datsii, O.I. & Kniaziev, S.I. ta in. Mekhanizmy rozvytku zhytlovo-komunalnoho hospodarstva: systemy upravlinnia, tsinoutvorennia, pidhotovky kadriv [Mechanisms of development of the housing and communal services: management systems, pricing, personnel training]: [monohrafiia], Donetsk: TOV "Iuho-Vostok, Ltd" [in Ukrainian].





УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-734-746](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-734-746)

**Побігун Сергій Андрійович** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та маркетингу, інститут економіки та менеджменту, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-2809-3312>

**Пилипів Сергій Богданович** аспірант кафедри менеджменту і адміністрування, інститут економіки та менеджменту, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0009-0000-7989-6353>

**Гринчук Юлія Сергіївна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

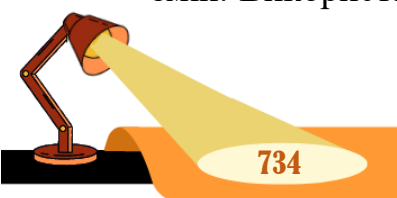
## **ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СТІЙКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Анотація.** В сучасних умовах економічної і політичної нестабільності, швидкої глобалізації та технологічних змін, питання забезпечення стійкості підприємств набуває особливої важливості. Сучасні ринки вимагають від компаній постійної адаптації і швидкої реакції на зовнішні та внутрішні виклики. Стратегічний менеджмент стає ключовим інструментом для управління цими змінами, дозволяючи підприємствам залишатися конкурентоспроможними, зберігати стійкість і розвиватися у довгостроковій перспективі.

Метою дослідження є аналіз впливу стратегічного менеджменту на стійкість підприємств в умовах економічної і політичної нестабільності, а також огляд сучасних тенденцій у стратегічному менеджменті.

При проведенні дослідження використано методи теоретичного аналізу наукової літератури і практичних кейсів, що стосуються стратегічного менеджменту та його впливу на стійкість підприємств. Також застосовані методи порівняльного аналізу для оцінки різних стратегічних підходів і практик у різних типах організацій. Додатково було проаналізовано сучасні тенденції у стратегічному управлінні з використанням методів систематизації та узагальнення.

Дослідження показало, що стратегічний менеджмент є критично важливим інструментом для забезпечення стійкості підприємств в умовах постійних змін. Використання таких стратегічних підходів, як диверсифікація, інновації





та управління ризиками, дозволяє підприємствам не тільки адаптуватися до нових умов, але й ефективно перетворювати виклики на нові можливості. Огляд сучасних тенденцій у стратегічному менеджменті свідчить про важливість цифрової трансформації, екологічної відповідальності та сталого розвитку для довгострокової ефективності підприємств.

Стратегічний менеджмент є важливим інструментом для підвищення стійкості підприємств в умовах невизначеності. Підприємства, що активно використовують стратегічні рішення, мають вищі шанси зберегти свою конкурентоспроможність і досягти успіху у довгостроковій перспективі. Для цього необхідно постійно моніторити внутрішні і зовнішні фактори, адаптувати стратегії до нових викликів та інвестувати в інновації.

**Ключові слова:** інновації, системність, лідерство, цифровізація, бізнес-цілі, ефективність.

**Pobihun Serhii Andriyovych** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing, Institute of Economics and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-2809-3312>

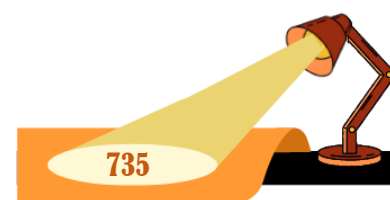
**Pulupiv Serhiy Bohdanovych** Postgraduate Student of the Department of Management and Administration, Institute of Economics and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0009-0000-7989-6353>

**Grynychuk Yulia Serhiivna** Doctor of Economics, Professor, Head of the Management Department, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

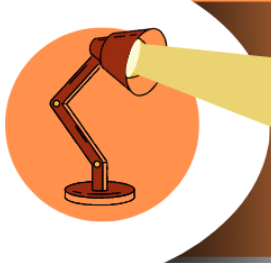
## THE INFLUENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT ON THE SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

**Abstract.** In today's economic and political instability, rapid globalisation, and technological changes, ensuring enterprises' sustainability has become especially important. Modern markets require companies to adapt and constantly respond to external and internal challenges. Strategic management is becoming a key tool for managing these changes, enabling businesses to remain competitive and sustainable and grow in the long term.

The study's purpose is to analyse the influence of strategic management on the sustainability of enterprises in conditions of economic and political instability and review modern trends in strategic management.







The work uses methods of theoretical analysis of scientific literature and practical cases related to strategic management and its impact on enterprise sustainability. Methods of comparative analysis are also applied to evaluate different strategic approaches and practices in various types of organisations. In addition, modern trends in strategic management were analysed using methods of systematisation and generalisation.

The study showed that strategic management is a critically important tool for ensuring the stability of enterprises in conditions of constant change. The use of strategic approaches such as diversification, innovation, and risk management allows enterprises to adapt to new conditions and effectively transform challenges into new opportunities. A review of modern trends in strategic management shows the importance of digital transformation, environmental responsibility, and sustainable development for the long-term efficiency of enterprises.

Strategic management is an essential tool for increasing the stability of enterprises in conditions of uncertainty. Enterprises that actively use strategic solutions have a higher chance of maintaining their competitiveness and achieving success in the long term. For this, it is necessary to constantly monitor internal and external factors, adapt strategies to new challenges and invest in innovation.

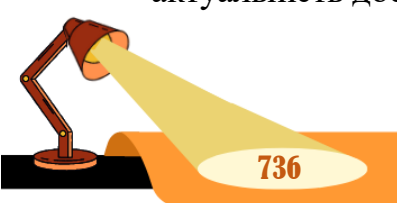
**Keywords:** innovation, system, leadership, digitalisation, business goals, efficiency.

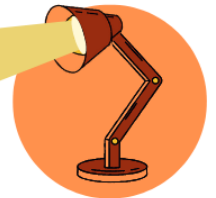
**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамікою змін в економічному, політичному та технологічному середовищах. Поглиблення глобалізації, цифрова трансформація бізнесу, нестабільність ринкових умов і посилення конкуренції створюють серйозні виклики для підприємств. В таких реаліях традиційні методи управління не завжди забезпечують необхідний рівень стійкості й адаптивності, що вимагає пошуку нових підходів до управління підприємством.

Стратегічний менеджмент є одним з ключових інструментів, який дозволяє організаціям не тільки зберігати стійкість в умовах мінливого зовнішнього середовища, але й підвищувати свою конкурентоспроможність. Однак багато підприємств стикаються із труднощами при впровадженні стратегічних підходів до управління через відсутність належної підтримки з боку керівництва, недостатню гнучкість організаційних структур або недооцінку ролі довгострокового планування.

Таким чином, постає актуальним питання дослідження впливу стратегічного менеджменту на стійкість підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентоспроможність у сучасних умовах. Необхідно також встановити, як різні елементи стратегічного менеджменту, такі як аналіз зовнішнього середовища, управління ризиками, вибір конкурентних стратегій та адаптація до інноваційних технологій, впливають на ефективність діяльності підприємств.

Така постановка проблеми підкреслює важливість теми, обґрунтовує актуальність дослідження та вказує на ключові аспекти, які потребують аналізу.





**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури з проблематики впливу стратегічного менеджменту на стійкість і конкурентоспроможність підприємств дозволив виявити кілька домінуючих підходів, що використовуються в наукових дослідженнях. Кожен з них робить свій внесок у розуміння, як саме підприємства можуть зберігати стійкість і підвищувати конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Ресурсно-орієнтований підхід (*Resource-Based View, RBV*) є одним із найпоширеніших у дослідженні впливу стратегічного менеджменту на конкурентоспроможність. В. Скупейко та ін. стверджують, що підприємства досягають конкурентних переваг за рахунок використання унікальних ресурсів і можливостей, які вони мають або можуть створити. Такі ресурси повинні бути цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними [1]. В контексті нашого дослідження цей підхід є важливим, оскільки допомагає оцінити, які внутрішні ресурси і можливості підприємства можуть використовувати для збереження стійкості та створення довгострокових конкурентних переваг.

Підхід на основі теорії динамічних здібностей (*Dynamic Capabilities Theory*) фокусується на здатності підприємств адаптуватися, інтегрувати та трансформувати свої ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах, коли ринки і технології швидко змінюються, важливість динамічних здібностей для забезпечення стійкості підприємства зростає, на чому наголошують І. Каплун та Н. Погуда [2]. Цей підхід акцентує увагу на тому, як підприємства можуть реагувати на виклики, що виникають, і використовувати нові можливості для збереження або підвищення конкурентних переваг.

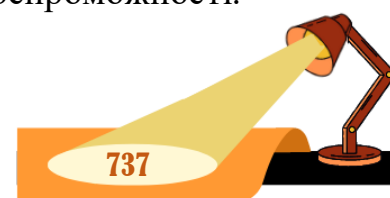
У наукових роботах також часто застосовується системний підхід, який розглядає підприємство як відкриту систему, що постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Такий підхід, як наприклад у роботі Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда, допомагає зрозуміти, як різні елементи внутрішньої структури підприємства взаємодіють між собою та з зовнішніми чинниками [3]. Це дозволяє визначити найважливіші аспекти стратегічного управління, що сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності.

Ці підходи є важливими для розробки практичних рекомендацій щодо ефективного стратегічного управління підприємством у сучасних умовах.

**Метою статті** є дослідження впливу стратегічного менеджменту на стійкість і конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- визначити вплив стратегічного менеджменту на стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності, глобалізації і технологічних змін;
- здійснити огляд сучасних тенденцій у стратегічному менеджменті та їх вплив на ефективність підприємств у довгостроковій перспективі;
- розробити рекомендації щодо використання стратегічного менеджменту як інструменту для підвищення стійкості та конкурентоспроможності.





**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розробка ефективної стратегії є важливим аспектом забезпечення успішного розвитку підприємства. Стратегія повинна враховувати різноманітні фактори, такі як особливості функціонування підприємства, його галузеву приналежність, специфіку конкурентного середовища, впровадження інформаційних технологій і зростаючі вимоги споживачів. З огляду на ці чинники, стратегія розвитку підприємства полягає у досягненні ключових цілей, включаючи збільшення ринкової вартості, підвищення прибутковості та забезпечення конкурентних переваг.

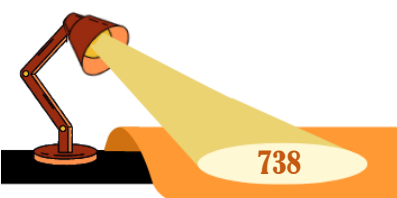
Концепція стратегічного менеджменту набула особливого значення в сучасних умовах, коли підприємства змушені адаптуватися до швидкоплинних змін і реагувати на високий рівень невизначеності в зовнішньому середовищі. Стратегічний менеджмент — це комплексний процес формулювання, реалізації і контролю за виконанням довгострокових цілей організації. Він охоплює аналіз середовища, розробку стратегії, її впровадження й оцінку результатів, забезпечуючи підприємству можливість підтримувати конкурентоспроможність і зберігати стійкість навіть у несприятливих умовах [4].

*Таблиця 1.*

**Основні аспекти стратегічного менеджменту за сучасних умов**

<b>Загальна характеристика</b>	<b>Зміни, щоспричинені сучасними умовами</b>
<i>1. Аналіз середовища</i>	
Стратегічний менеджмент починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вміння виявляти тренди, ризики та можливості в зовнішньому середовищі є ключовим елементом ефективного стратегічного планування.	В умовах невизначеності, особливо на тлі глобальних економічних і політичних змін, підприємства повинні постійно адаптувати свою стратегію до нових реалій.
<i>2. Формулювання стратегії</i>	
Після проведення аналізу середовища керівництво підприємства розробляє стратегію, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентних переваг.	У періоди невизначеності стратегічні рішення повинні бути гнучкими та здатними до швидкої адаптації у випадку непередбачуваних змін. Підприємства мають бути готовими змінювати свою стратегію в залежності від зміни умов ринку.
<i>3. Реалізація стратегії</i>	
Впровадження стратегії часто є найскладнішим етапом, особливо в умовах невизначеності. Цей процес вимагає ефективного управління ресурсами, організації внутрішніх процесів, а також мотивації персоналу.	Важливо забезпечити взаємодію між всіма рівнями управління, щоб стратегічні цілі перетворилися на конкретні результати.
<i>4. Контроль і оцінка</i>	
Стратегічний менеджмент включає регулярний моніторинг і оцінку результатів для коригування стратегії за необхідності.	В умовах невизначеності це стає критичним, оскільки зовнішні чинники та їх вплив можуть швидко змінюватися. Своєчасне виявлення відхилень і ризиків дозволяє підприємствам коригувати свої стратегії, не втрачаючи конкурентні позиції.

*Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [5–7].*





В умовах зростаючої невизначеності, що викликана такими чинниками, як глобальні економічні кризи, політична нестабільність, швидкий розвиток технологій та зміни у споживчих вподобаннях, стратегічний менеджмент починає відігравати ключову роль у забезпеченні стійкості підприємств. Це забезпечується через:

- *гнучкість та адаптивність*. Стратегічний менеджмент забезпечує підприємству гнучкість, дозволяючи швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Важливо не лише розробити стратегію, а й забезпечити її гнучкість, щоб підприємство могло оперативно реагувати на виклики;

- *управління ризиками*. Один із ключових аспектів стратегічного менеджменту — це управління ризиками. В періоди невизначеності ризики можуть виникати несподівано і мати значний вплив на діяльність підприємства. Стратегічний менеджмент дозволяє не тільки описати й ідентифікувати їх, але й вживати заходів для їх мінімізації;

- *інновації та розвиток*. Стратегічний менеджмент сприяє пошуку нових можливостей для розвитку навіть у складних умовах. Підприємства, які ефективно використовують стратегічні інструменти, здатні знаходити нові ринкові ніші, розробляти інноваційні продукти та послуги, тим самим забезпечуючи свій розвиток навіть під час кризових періодів;

- *конкурентні переваги*. Стратегічний менеджмент допомагає підприємствам не лише вижити, а й підтримувати та зміцнювати свої конкурентні позиції. В умовах невизначеності ключовою стає здатність швидко реагувати на дії конкурентів і адаптувати стратегію під нові умови ринку [6, с. 246–248].

Різні види стратегій відрізняються за рівнем управління та спрямованістю, проте їх головна мета полягає у забезпеченні довгострокового розвитку, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. До основних видів стратегій відносяться корпоративна, конкурентна (ділова) і функціональна. Кожна з них має своє унікальне значення та призначення в загальній системі управління підприємством [5, с. 158–159].

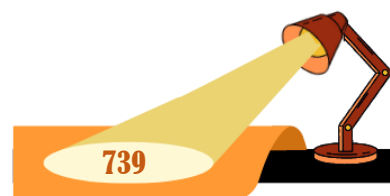
Корпоративна стратегія, відома також як портфельна, визначає загальний напрямок розвитку підприємства й охоплює його діяльність у різних сферах і галузях. Вона розробляється для багатoproфільних підприємств і спрямована на забезпечення синергії між різними підрозділами та видами діяльності. Основні напрямки корпоративної стратегії включають:

- розподіл інвестицій між різними підрозділами для оптимізації ресурсів і забезпечення їх ефективного використання;

- диверсифікацію діяльності підприємства з метою мінімізації ризиків і збільшення доходів;

- посилення конкурентних позицій підприємства на різних ринках;

- формування загального потенціалу підприємства для його стабільного розвитку.





Корпоративна стратегія є важливою, оскільки вона визначає довгострокові цілі і забезпечує баланс між різними напрямками діяльності, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори. Вона допомагає підприємству ефективно управляти своїм «портфелем» бізнесів, оптимізуючи інвестиції і забезпечуючи конкурентні переваги.

Конкурентна стратегія, або бізнес-стратегія, спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності. Вона визначає способи, за допомогою яких підприємство може ефективно конкурувати на ринку, використовуючи свої сильні сторони й адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі. Основні напрямки конкурентної стратегії включають:

- адаптацію до зовнішніх змін задля підвищення ефективності діяльності;
- розробку заходів для створення та підтримання конкурентних переваг;
- підвищення конкурентних позицій підприємства і покращення його операційних показників.

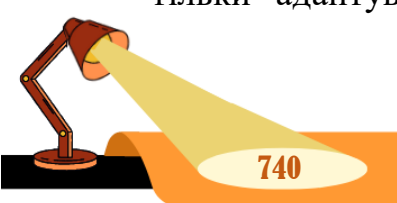
Конкурентна стратегія важлива для підприємств, оскільки дозволяє їм ефективно відповідати на дії конкурентів, враховувати зміни на ринку і формувати унікальні переваги, які допоможуть утримувати та розширювати ринкові позиції. У контексті сучасної глобальної економіки, конкурентна стратегія є критичним інструментом для забезпечення успішної діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

Функціональна стратегія охоплює лише окремі напрямки бізнес-діяльності, такі як маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідний сектор, управління персоналом тощо. Вона визначає стратегічну орієнтацію кожного з цих напрямків та забезпечує їх синхронізацію із загальними цілями підприємства. Основними завданнями функціональної стратегії є:

- підвищення ефективності окремих функціональних підрозділів;
- інтеграція діяльності функціональних підсистем для забезпечення підтримки корпоративної і конкурентної стратегій;
- керованість процесом виконання корпоративних і конкурентних стратегій за допомогою високоєфективного функціонального потенціалу.

Функціональна стратегія є критично важливою для ефективного функціонування кожної з підсистем підприємства. Вона допомагає оптимізувати діяльність різних підрозділів і забезпечує їхню взаємодію в рамках загальної стратегії розвитку. Завдяки функціональним стратегіям, підприємства можуть досягати високої продуктивності та керованості стратегічних змін.

В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується постійними змінами, високим рівнем невизначеності та глобальною конкуренцією, підприємства мають використовувати ефективні стратегічні рішення для збереження своєї стійкості та потенціалу розвитку. До таких рішень належать диверсифікація, інновації і управління ризиками, які дозволяють компаніям не тільки адаптуватися до нових умов, але й перетворювати ці зміни на





конкурентні переваги. У таблиці 2 представлено інформацію, що дає змогу порівняти, як вони працюють у різних типах організацій (табл. 2).

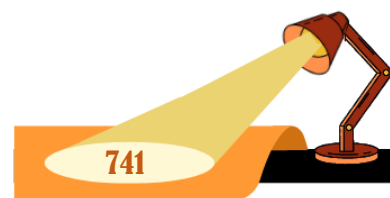
Таблиця 2.

**Порівняльна характеристика різних стратегічних рішень у різних типах організацій**

Тип організації	Диверсифікація	Інновації	Управління ризиками
Корпорація	Масштабна диверсифікація бізнесу через вихід на нові ринки, придбання або злиття з іншими компаніями. Це дозволяє знизити залежність від одного джерела доходу і зменшити ризики від ринкових коливань.	Великі інвестиції в наукові дослідження і розробки (R&D), упровадження нових технологій, продуктів і процесів для утримання конкурентних позицій на ринку.	Формування спеціалізованих підрозділів для управління ризиками, використання фінансових інструментів (деривативи, страхування), створення планів на випадок надзвичайних ситуацій.
Велике підприємство	Диверсифікація продуктового портфеля або вихід на міжнародні ринки з метою збільшення джерел доходу та мінімізації залежності від локальних економічних умов.	Створення інноваційних відділів, впровадження нових технологій та оптимізація виробничих процесів для підвищення ефективності і конкурентоспроможності.	Розробка політик управління ризиками, проведення регулярних аудиторів для виявлення ризиків, упровадження антикризових стратегій.
Мале або середнє підприємство	Зосередження на нішевих ринках або диверсифікація послуг чи продуктів на локальному ринку. Зазвичай обмежена через брак ресурсів для масштабної диверсифікації.	Активне використання нових цифрових інструментів, інновацій у бізнес-моделях і маркетингу, а іноді партнерство з іншими компаніями для спільного розвитку.	Використання базових стратегій управління ризиками: страхування, управління грошовими потоками та мінімізація витрат. Обмежений доступ до складних інструментів через брак ресурсів.

Джерело: узагальнено авторами на основі [8; 9].

Хоча всі організації використовують диверсифікацію, інновації та управління ризиками для забезпечення стійкості, рівень і характер їх застосування варіюється залежно від розміру та типу підприємства. Корпорації можуть дозволити собі більш масштабні та спеціалізовані підходи, тоді як малі і середні підприємства змушені використовувати більш адаптивні й обмежені стратегії.





Постійний моніторинг чинників, що впливають на стійкість підприємства, є критично важливим аспектом стратегічного управління. В умовах постійної економічної і політичної нестабільності, соціальних змін та зростаючої конкуренції, підприємства повинні бути готовими оперативно реагувати на зовнішні загрози і можливості. Моніторинг таких чинників дозволяє не лише знизити ризики, але й визначити нові можливості для розвитку.

В таблиці 3 наведено вплив економічних, політичних і соціальних чинників на різні типи організацій.

*Таблиця 3.*

**Вплив економічних, політичних і соціальних чинників на різні типи організацій**

<b>Тип організації</b>	<b>Економічні</b>	<b>Політичні</b>	<b>Соціальні</b>
Корпорація	Коливання глобальних ринків, ціни на сировину, міжнародні податки та тарифи.	Вплив міжнародних санкцій, політичних криз, зміна міжнародних угод і регулювань.	Зміни в глобальних споживчих трендах, упровадження ESG-політики, вимоги до корпоративної відповідальності.
Велике підприємство	Коливання ринкових цін, зміни в податковій політиці на національному рівні, доступ до фінансування.	Законодавчі зміни, вплив політичних рішень на внутрішній ринок, зміни в регуляторній політиці.	Зміни в споживчій поведінці, соціальні тренди на локальних ринках, вимоги до екологічності продукції.
Мале або середнє підприємство	Коливання місцевих ринків, зміни в податковому навантаженні, доступ до кредитування.	Локальна політична стабільність/нестабільність, зміни в регіональних законах і регуляціях.	Вимоги до соціальної відповідальності на місцевому рівні, споживчі вподобання, локальні соціальні тренди.

*Джерело: власна розробка авторів.*

Масштаб та характер впливу економічних, політичних і соціальних чинників на підприємства різного типу можуть суттєво відрізнятися. Великі корпорації повинні враховувати глобальні ризики і тенденції, тоді як малі та середні підприємства зосереджені більше на локальних змінах.

Стратегічний менеджмент сьогодні зазнає значних змін під впливом нових глобальних викликів, таких як цифрова трансформація, кліматичні зміни, соціальна відповідальність бізнесу та глобалізація. Ці тенденції визначають сучасний підхід до управління підприємством, ігнорування яких може значно знизити ефективність компаній у довгостроковій перспективі. Ось основні сучасні тенденції, що впливають на стратегічне планування.





1. *Цифрова трансформація та інновації.* З огляду на швидкий розвиток інноваційних технологій, цифрова трансформація стає невід'ємною частиною стратегічного управління. Вона включає впровадження новітніх технологій (штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси) для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення продуктивності та кращого обслуговування клієнтів. У довгостроковій перспективі це дає змогу компаніям залишатися конкурентоспроможними, швидко реагувати на зміни ринку й адаптуватися до нових технологічних трендів.

2. *Сталий розвиток та екологічні стратегії.* Під впливом зростаючої уваги до проблем зміни клімату й екологічної стійкості підприємства все частіше втілюють стратегії сталого розвитку. Це включає зниження впливу на навколишнє середовище, впровадження енергоефективних рішень, перехід на відновлювані джерела енергії і зменшення вуглецевого сліду. Довгострокова користь від таких стратегій включає не лише збереження ресурсів, але й створення позитивного іміджу, що приваблює екологічно свідомих споживачів і партнерів.

3. *Управління ризиками та кібербезпека.* Зростання кількості кіберзагроз робить управління ризиками та кібербезпеку важливою складовою стратегічного управління. Компанії інвестують у технології і програми безпеки для захисту даних, збереження конфіденційності клієнтів та запобігання фінансовим втратам. У довгостроковій перспективі це дозволяє зберегти стійкість бізнесу перед загрозами і підтримувати безпеку операцій.

4. *Глобалізація та нові ринки.* Розширення на нові ринки залишається важливою стратегічною тенденцією для багатьох підприємств. Завдяки глобалізації компанії можуть збільшувати свою присутність у різних країнах, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з локальною економічною нестабільністю. Водночас стратегія інтернаціоналізації відкриває нові можливості для збільшення прибутків і створення конкурентних переваг у міжнародному середовищі [10].

Усі ці тенденції значно впливають на довгострокову ефективність підприємств. Ті з них, що зможуть адаптуватися до нових умов і враховувати глобальні тренди у своєму стратегічному управлінні, мають більше шансів не лише зберегти свою стійкість, але й досягти успіху в умовах глобальної конкуренції і невизначеності.

**Висновки.** Дослідження впливу стратегічного менеджменту на стійкість підприємства в умовах економічної і політичної нестабільності, глобалізації та технологічних змін підтвердило, що ефективний стратегічний менеджмент є ключовим чинником забезпечення стійкості в довготривалій перспективі. В періоди економічної нестабільності компанії, які активно використовують стратегічний підхід до управління, здатні швидко адаптуватися до змін і знижувати ризики. Інструменти стратегічного менеджменту, такі як дивер-







сифікація, інноваційний розвиток та управління ризиками, дають змогу підприємствам не тільки виживати в складних умовах, але й знаходити нові джерела конкурентних переваг у глобалізованому світі.

Огляд сучасних підходів до здійснення стратегічного менеджменту показав, що в сучасному бізнес-середовищі спостерігаються кілька важливих трендів, які впливають на ефективність підприємств у довгостроковій перспективі. До них належать цифрова трансформація, впровадження новітніх технологій та автоматизації, підвищення уваги до сталого розвитку й екологічної відповідальності, а також глобальна інтеграція ринків і ланцюгів постачання. Ці тенденції вимагають від компаній постійної адаптації власних стратегій, що сприяє зміцненню їх конкурентоспроможності та стійкості.

Розроблені рекомендації для підприємств щодо використання стратегічного менеджменту як інструменту для підвищення стійкості та конкурентоспроможності включають наступні заходи.

1. Постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають стійкість підприємства, зокрема економічних, політичних, соціальних і технологічних змін.

2. Адаптація бізнес-моделі до нових викликів через диверсифікацію продукції, послуг та ринків, що дозволить зменшити залежність від окремих секторів.

3. Інвестування у дослідження та розвиток інновацій, що допоможе підприємствам йти в ногу з технологічними змінами та відповідати зростаючим потребам споживачів.

4. Упровадження ефективного управління ризиками для забезпечення стабільного розвитку навіть в умовах невизначеності.

5. Зосередження на формуванні довготривалих конкурентних переваг через розвиток внутрішнього потенціалу та стійкості до зовнішніх викликів.

#### **Література:**

1. Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні / В. В. Скупейко та ін. *Академічні візії*. 2024. № 28. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387> (дата звернення: 19.10.2024).

2. Каплун І. В., Погуда Н. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 74–78. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2016/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/16.pdf) (дата звернення: 19.10.2024).

3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (дата звернення: 19.10.2024).

4. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aecpi\\_2024\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aecpi_2024_3_3) (дата звернення: 19.10.2024).

5. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 152–160. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> (дата звернення: 19.10.2024).





6. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 34. С. 246–254. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065> (дата звернення: 19.10.2024).

7. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 19.10.2024).

8. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 101–108. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/137.pdf> (дата звернення: 19.10.2024).

9. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки / П. О. Шиманович та ін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9382> (дата звернення: 19.10.2024).

10. Базилінська О. Я., Панченко О. І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 89–94. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-89-94> (дата звернення: 19.10.2024).

#### References:

1. Skupeiko, V. V., Haidukevych, R. O., Mazurak, M. I., Litavyi, K. M., Ketsyk, R. M., & Botosh O. F. (2024). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvamy sfery IT v Ukraini [Peculiarities of strategic management of IT enterprises in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic visions*, (28). Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387> [in Ukrainian].

2. Kaplun, I. V., & Pohuda, N. V. (2016). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva shliakhom stratehichnoho upravlinnia [Increasing the competitiveness of the enterprise through strategic management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (12), 74–78. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2016/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/16.pdf) [in Ukrainian].

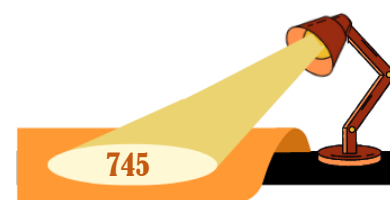
3. Hryenko, T. V., Hviniashvili, T. Z., & Kaliberda, M. S. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (50). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].

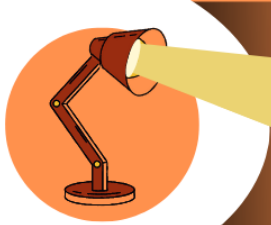
4. Melnychenko, S. H. (2024). Analiz stratehichnoho menedzhmentu ta yoho vplyv na uspishnist orhanizatsii [Analysis of strategic management and its impact on the success of organizations. Achievements of the economy: prospects and innovations]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of the economy: Prospects and innovations*, (3). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aecpi\\_2024\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aecpi_2024_3_3) [in Ukrainian].

5. Dovbnia, S. B., & Papusha, I. V. (2023). Sutnist stratehii pidpryemstva ta klasyfikatsiia yii vydiv [The essence of enterprise strategy and classification of its types]. *Ekonomichniy visnyk – Economic Bulletin*, (2), 152–160. Retrieved from <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152> [in Ukrainian].

6. Krasnostanova, N. E. (2022). Tendentsii rozvytku stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (34), 246–254. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065> [in Ukrainian].

7. Taran-Lala, O. M., & Sukhoruk, K. V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom [Trends in the development of strategic management of the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (25). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> [in Ukrainian].





8. Pobihun, S. (2015). Analiz pidkhodiv do zdiisnennia protsesu stratehichnoho upravlinnia [Peculiarities of strategic enterprise management. Economy and society]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 48(1), 101–108. Retrieved from <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/137.pdf> [in Ukrainian].

9. Shymanovych, P. O., Krilyk, B. B., Yakubets, M. R., Volos, M. V., Romanynets, O. V., & Tsisynskiy, M. M. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in conditions of digitalization of the economy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii: Ekonomichni nauky – International scientific journal “Internauka”. Series: Economic Science*, (12). Retrieved from <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9382> [in Ukrainian].

10. Bazilinska, O. Ia., & Panchenko, O. I. (2019). Finansova stiiikist u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriumstvom [Financial stability in the system of strategic management of the enterprise]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*, (1(39)), 89–94. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-89-94> [in Ukrainian].





УДК 330.131.7:328.185+343.35]:351.82(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-747-775](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-747-775)

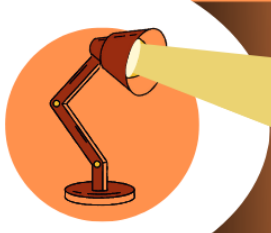
**Погорілий Ярослав Андрійович** аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, 04050, тел.: (095) 387-88-78, <https://orcid.org/0009-0002-2462-2149>

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ КОНЦЕПТУЛЬНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ФЕНОМЕНІВ: ЧИННИКИ КОРУПЦІЇ ТА КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ

**Анотація.** Наукові дослідження й теоретичне моделювання корупційних процесів відіграють велику роль для вдосконалення інституційного забезпечення й нормативно-правового регулювання діяльності органів державної влади й управління в різних сферах суспільного життя: політичній, економічній, соціальній, правоохоронній тощо. Адже корупція негативно, а за умов воєнного стану – деструктивно впливає на визначальні тенденції й характер розвитку української державності; заважає економічній та демократичній політичній модернізації країни, стає каталізатором зростання соціального напруження та поширення злочинності, погіршує й руйнує імідж її влади, перешкоджає інтеграції до провідних міжнародних організацій. Тому прогрес у розвитку суспільствознавчих наук, які досліджують корупційні явища, їхні чинники й ризики нині не тільки становлять суто теоретичний інтерес, а й мають безсумнівне практичне значення; тоді як така галузь пізнання, як корупціологія, стає науковою й методологічною основою, теоретичним підґрунтям державної стратегії антикорупційної політики; допомагає підвищенню ефективності організаційно-управлінської структури публічних органів влади та управління, розробці й оптимізації нормативно-правової бази, на основі якої регулюється діяльність тих їхніх уповноважених осіб чи підрозділів, першочерговим завданням яких є виявлення й усунення сприятливих умов і намірів, об’єктивних і суб’єктивних детермінант (загалом – чинників) корупційних правопорушень та тригерів, які стимулюють зростання ймовірності здійснення (ризиків) таких злочинних діянь.

Метою статті є узагальнене висвітлення результатів наукового аналізу поширених в українському науковому дискурсі, чинному антикорупційному законодавстві й підзаконних нормативно-правових актах варіантів і методологічних приписів моделювання детермінант, тригерів та стану ймовірності корупційних процесів; критичний розгляд і теоретичне порівняння запропонованих у вітчизняних наукових розвідках та нормативних документах





визначень понять «чинники» та «ризики» корупції і як наслідок – обґрунтування рекомендацій для їх удосконалення; розгляд і сцієнтистська оцінка концептуальних та процесуальних переваг і недоліків закону Про запобігання корупції», «Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади» (була чинним нормативно-правовим актом до 28.12.2021) та «Методології управління корупційними ризиками» НАЗК як регуляторних нормативних документів, що визначають завдання, функції й повноваження інститутів публічного управління та адміністрування в Україні у сфері запобігання й протидії корупції.

У процесі дослідження таких феноменів, як чинники та ризики корупції, актуальних і складних наукових проблем їх теоретичного моделювання використано гносеологічні можливості системного, структурно-функціонального, порівняльно-правового методів пізнання суспільних і політико-правових явищ і процесів, методологічні установки дискурсивного, описового, інтерпретаційного й прогнозного підходів, а також контент-аналізу.

Проведено критичний розгляд і зроблено наукову оцінку української та зарубіжної корупціологічної літератури з проблематики дослідження причинно-наслідкових взаємозв'язків корупційних процесів; систематизовано й охарактеризовано специфіку запропонованих у ній основних теоретико-методологічних підходів, парадигмальних концепцій, насамперед визначень та інтерпретацій співвідношення чинників і ризиків корупції; обґрунтовано необхідність смислової корекції понять «чинник корупції» та «корупційний ризик» для підвищення їх адекватності реальній логіці корупційних подій як сучасних багатофакторних та ймовірнісних тенденцій; узагальнено охарактеризовано особливості положень і термінології чинного національного антикорупційного законодавства, приписів і рекомендацій підзаконних методологічних нормативних документів, розроблених і впроваджених у правове поле України з метою реалізації уповноваженими особами (або підрозділами) інститутів публічного управління різного рівня та сфер діяльності державної стратегії запобігання і протидії корупції, ефективної організації й проведення ними роботи з оцінки корупційних ризиків, підготовки комплексу заходів з метою їх попередження й усунення.

В статті проаналізовано й охарактеризовано теоретико-методологічні проблеми концептуалізації логіки виникнення корупційних явищ; розкрито недоліки поширених наукових інтерпретацій сутності та специфіки чинників корупції та корупційних ризиків, розглянуто особливості наявних в науковій літературі та нормативних актах сенсів-значень їх дефініцій; доведено, що в українському корупціологічному дискурсі пріоритет у розробці ідейних засад і введенні в науковий обіг адекватного сучасним реаліям термінологічно-понятійного апарату для пізнання й теоретичного моделювання причинно-наслідкових взаємозв'язків корупційних процесів належить не вченим-





правознавцям, а структурам законодавчої та виконавчої влади (ВР України, НАЗК), функціями яких є створення нормативно-правової бази для антикорупційної діяльності уповноважених суб'єктів публічного управління та адміністрування; запропоновано більш науково евристичне тлумачення чинників та ризиків корупції, дано їх авторські визначення, розкрито смислове співвідношення їх понять.

Доведено, що запропоновані українськими науковцями тлумачення атрибутивних ознак чинників і ризиків корупційних актів, їхні інтерпретації відмінностей між ними, а також дефініції їхніх понять не є досконалыми, не дозволяють концептуально чітко й повно відображати причинно-наслідкові взаємозв'язки та особливості станів реальних корупційних процесів. Аргументовано, що в межах сучасного українського корупціологічного дискурсу пріоритет у розробці смислової та ідейно-змістовної складової аксіоматики для створення теоретичних моделей корупційних явищ і діянь належить не науковим розвідкам правознавців, а державним суб'єктам нормотворчості, які концептуально розробляють і впроваджують у суспільну практику нормативно-правові стандарти й приписи щодо організації й регуляції діяльності спеціалізованих антикорупційних структур, органів публічного управління та адміністрування в Україні. Обґрунтовано, що смисли термінів-понять «корупціогенні чинники» і «корупційні ризики» мають відображати та фіксувати специфіку динамічних і взаємопов'язаних станів корупційних подій/актів, найбільш характерними з яких є можливість скоєння корупційного правопорушення та сформована загроза його ймовірності, яку, відповідно до методології НАЗК України, можна вже прогнозно оцінювати, математично вимірювати й класифікувати.

**Ключові слова:** корупція, корупційний ризик, чинники корупції, державне управління, антикорупційне законодавство України, методологія оцінювання корупційних ризиків.

**Pogorilyi Iaroslav Andriyovych** PhD Student of Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 04050, tel.: (095) 387-88-78, <https://orcid.org/0009-0002-2462-2149>

## THEORETICAL-METHODOLOGICAL PROBLEMS OF CONCEPTUAL MODELING OF THE PHENOMENON OF CORRUPTION FACTORS AND CORRUPTION RISKS

**Abstract.** Theoretical modeling of corruption processes and scientific research have a significant impact on enhancing institutional support and legal control of public authority and management operations in a variety of public life



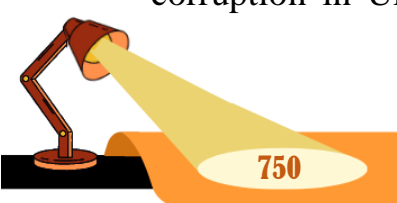


domains, including political, economic, social, and law enforcement. After all, corruption undermines the very characteristics that make Ukraine a unique state; it impedes the modernization of the economy and political system; it fuels social unrest and the spread of crime; it deteriorates and ruins the reputation of the country's authorities; and it prevents Ukraine from joining influential international organizations. All of these effects are particularly severe and even destructive under martial law. Therefore, advancements in the social sciences that study corruption phenomena, contributing factors, and risks have clear practical implications in addition to being of theoretical interest; while the field of study known as «corruption science» serves as the theoretical basis, as well as a scientific and methodological one, for the state's anti-corruption program; it helps improve the efficiency of the organizational and managerial structure of public authorities and management, develop and optimize the regulatory framework on the basis of which the activities of their authorized persons or divisions are regulated, the primary task of which is to identify and eliminate favorable conditions and intentions, objective and subjective determinants (in general – factors) of corruption offenses, and triggers that stimulate an increase in the likelihood of committing (risks) such criminal acts.

The aim of the article is to summarize the results of the scientific analysis of options and methodological guidelines for modeling determinants, triggers, and the state of probability of corruption processes common in the Ukrainian scientific discourse, current anti-corruption legislation, and secondary legal acts; critical examination and theoretical comparison of the definitions of the concepts of «factors» and «risks» of corruption proposed in domestic scientific studies and regulatory documents and, as a result, justification of recommendations for their improvement; consideration and scientific assessment of the conceptual and procedural advantages and disadvantages of the Law «On the Prevention of Corruption» and the «Methodology for Assessing Corruption Risks in the Activities of Government Bodies» (was in force until 12/28/2021) and the «Methodology for Assessing Corruption Risks» of the NAPC as regulatory normative documents that define the tasks, functions and powers of public administration and management institutions in Ukraine in the field of prevention and anti-corruption activities.

Research on factors and risks of corruption, real and complex scientific problems of their theoretical modeling, and methodological approaches of discursive, descriptive, interpretive, predictive, and content analysis have all been used, along with the epistemological possibilities of systemic, structural-functional, and comparative-legal methods of learning social and political-legal phenomena and processes.

The body of research on the difficulties of examining the cause-and-effect linkages of corruption processes is critically reviewed, and the literature on corruption in Ukraine and abroad is scientifically evaluated; the definitions and





interpretations of the relationship between factors and corruption risks are characterized and organized, together with the specifics of the key theoretical-methodological methods and paradigmatic conceptions; the necessity of sense correction of the notions of «corruption factor» and «corruption risk» to increase their adequacy to the real logic of corruption events as multi-factor and probabilistic tendencies is substantiated; the specifics of the wording and provisions of the current national anti-corruption legislation, as well as the guidelines and recommendations of the methodological bylaws developed and implemented in the Ukrainian legal system, are characterized. These aim to implement the state strategy of prevention and corruption countermeasures by authorized individuals (or units) of public administration institutes of various levels and spheres of activity, as well as to effectively organize and carry out their work in conducting assessments of corruption risks and preparing a set of measures aimed at their prevention and elimination.

The theoretical-methodological problems of conceptualization of the logic of corruption phenomena are analyzed and characterized; the shortcomings of common scientific interpretations of the essence and specifics of corruption factors and corruption risks are revealed, the features of the senses-meanings of their definitions available in the scientific literature and normative acts are considered; it has been demonstrated that in the corruption discourse of Ukraine, the development of ideological principles and the introduction into the scientific community of a conceptual and terminological apparatus appropriate for contemporary realities for knowledge and theoretical modeling of the cause-and-effect relationships of corruption processes do not belong to legal scientists but rather to the legislative and executive branches of government (the Verkhovna Rada of Ukraine, NACP), whose duties include establishing the legal and regulatory framework for the anti-corruption initiatives of authorized subjects of public management and administration; a more scientific heuristic interpretation of the factors and risks of corruption is offered, their author's definitions are given, and the semantic relationship of their notions is revealed.

It is established that the conceptually clear and complete representation of the cause-and-effect relationships and peculiarities of the states of actual corruption processes, as well as the interpretations of the attributive signs of factors and risks of corruption acts, their interpretations of the differences between them, and the definitions of their notions, proposed by Ukrainian scientists, are not flawless. It is argued that, within the context of the contemporary Ukrainian corruption discourse, state lawmaking subjects – who conceptually develop and introduce into social practice normative legal standards and regulations regarding the organization and regulation of the activities of specialized anti-corruption structures, public management, and administration bodies in Ukraine – have a greater priority in the development of a sense and an ideological component of axiomatics for the creation







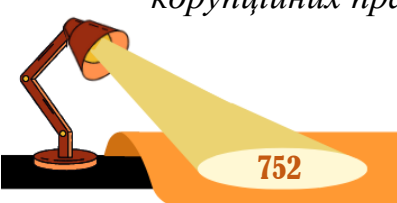
of theoretical models of corruption phenomena and actions than legal scholars. It is substantiated that meanings and senses of the terms «corruptionogenic factors» and «corruption risks» should reflect and record the specifics of dynamic and interconnected states of corruption events and acts, the most characteristic of which is the possibility of committing a corruption offense and the formed threat of its probability, which, according to the methodology of the National Academy of Sciences of Ukraine, can already be predicted, mathematically measured, and classified.

**Keywords:** corruption, corruption risk, corruption factors, public administration, anti-corruption legislation of Ukraine, methodology for assessing corruption risks.

**Постановка проблеми.** За міжнародними оцінками (МВФ, Світовий банк, Transparency International, впливові рейтингові агентства Moody's, Fitch тощо), корупція в Україні, особливо за умов воєнного стану, становить велику небезпеку для її суспільно-політичної стабільності та демократичного поступу, інтеграційного просування до ЄС, підвищення рівня участі у європейських та світових фінансово-економічних організаціях, політичних об'єднаннях та процесах. Тому нині правове й інституційне забезпечення ефективної протидії корупції, результативна антикорупційна стратегія, розробка й упровадження у її межах науково обґрунтованих і дієвих заходів стають одним із пріоритетних напрямів і завдань державної політики української влади.

Однією з головних складових антикорупційної політики, дієвим чинником попередження й протидії корупції з метою викорінення її причин і подолання наслідків є впровадження в Україні адекватного умовам, тенденціям і перспективам її розвитку антикорупційного законодавства, загалом – нормативно-правової бази (узгодженого комплексу регулятивних вимог, норм і приписів щодо анти- чи контркорупційної діяльності численних уповноважених на це суб'єктів, насамперед таких, як НАБУ, НАКО, САП, НАЗК, ВАКС, АРМА, ГБР), на основі та за методологічною й методичною допомогою якої й можуть ефективно реалізувати свої функції ті органи влади й управління, на які покладено відповідальність за боротьбу з корупцією.

Своєю чергою нормативно-правова та інституційна (адміністративно-управлінська) складові антикорупційної політики, яка розробляється й проводиться в Україні, потребують наукового забезпечення, сучасних і якісних теоретичних розробок, результатами яких мають бути достовірні моделі корупційних причинно-наслідкових взаємозв'язків, адекватне концептуальне розуміння й пояснення передумов, умов, детермінант можливості (чинників) та ймовірності (ризиків) вчинення принаймні найбільш загрозливих корупційних правопорушень чи правопорушень, пов'язаних із корупцією.





Утім, подальше оновлення й оптимізація науково-теоретичного (ідейного, методологічного, методичного тощо) підґрунтя чи засад вже створеної в Україні нормативної бази для виявлення й правової оцінки корупційних процесів неодмінно передбачає й вимагає вдосконалення їхнього інструментарію: введення в науковий обіг чи мову наукового мислення – як наслідок і в нормативно-правові документи – більш чітких дефініцій термінів, понять і норм. Адже без цього неможливі, з одного боку, проведення будь-якого адекватного наукового дослідження й узагальнення його результатів, а з іншого боку, розробка чіткої, повної й несуперечливої термінологічно-нормативної фіксації складових механізму утворення корупційних явищ на різних стадіях їх формування. А серед множини категорій наукового дискурсу (від опису корупційних процесів до їх інтерпретації, теоретичного моделювання та прогнозування) системотвірними концептами, так само як і визначальними термінами мови національного антикорупційного законодавства й підзаконних нормативно-правових актів слугують норми-поняття «чинники корупції» та «корупційні ризики».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання визначення сутності процесів корупції, її основних передумов, умов та причин привертає увагу багатьох вітчизняних фахівців, серед яких: Т.А. Головач, М. Грищук, М. Мельник, А.М. Михненко та М.П. Месюк, К.Л. Бугайчук, Р.О. Содомора та ін. Однак досі не сформувалися загальноновизнані для наукової спільноти концептуальні підходи, методологія дослідження та єдиний категоріальний апарат, що є актуальним завданням для аналізу процесів корупції в Україні.

**Метою статті та її основними завданнями є ретельний аналіз термінології й положень антикорупційного законодавства, методологічних приписів підзаконних нормативно-правових актів, призначених для організації й впорядкування діяльності органів державної влади та управління в Україні з метою протидії корупції; концептуальне висвітлення актуальних проблем, які стосуються евристичних можливостей та обмежень, теоретико-методологічних недоліків та переваг, прикладної ефективності поширених у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі концептуальних підходів та моделей, а також категоріального апарату, розробленого дослідниками для пізнання й пояснення природи причинно-наслідкових взаємозв'язків корупційних процесів в аспекті інтерпретації їхніх чинників та ризиків; розгляд і критична оцінка повноти й адекватності наявних у науковому дискурсі, антикорупційному законодавстві та додаткових підзаконних актах норм-дефініцій корупційних ризиків і чинників, обґрунтування доцільності їх оптимізації шляхом змістовного уточнення й доповнення, ідейного оновленого й понятійно-термінологічного вдосконалення.**

У межах окресленого предметного поля й визначеної проблематики дослідження феноменів, сутності та співвідношення понять «чинники корупції» і





«корупційні ризики» особливу увагу набуло з'ясування й висвітлення концептуального, процесуального й методичного значення термінології, рекомендацій і приписів «Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади» (грудень 2016) [1] та «Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками» (грудень 2021) [2] затверджених Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК). Завдяки цим регулятивним актам, на відміну від численних та нерідко абстрактних теоретичних розвідок і рекомендацій науковців, засобами та імперативною мовою юридичного документа було розпочато створення й цілеспрямоване впровадження аналітичної й методологічної складової загальнонаціональної антикорупційної нормативно-правової бази; зроблено перші практичні кроки з уведення в Україні уніфікованих стандартів та вимог до суб'єктів публічного управління та адміністрування з метою реалізації ними державної стратегії боротьби з корупцією. А саме – почалася реалізація практичних заходів для інституціалізованого, політико-адміністративного застосування в країні «єдиного підходу в органах влади до організації роботи з оцінки корупційних ризиків, що виникають при реалізації ними своїх повноважень», а також при «реалізації ними заходів щодо їх (корупційних ризиків. – Авт.) усунення» [1].

Для проведення аналізу спільного й відмінного у феноменах «чинники корупції» й «корупційні ризики», відповідно, для з'ясування співвідношення сенсів-значень їхніх понять та визначених нормативно термінів, у контексті чого – наукової оцінки вичерпності та точності змісту й значення запропонованих для них дефініцій у сучасній українській корупціологічній літературі, законодавчих і нормативно-правових актах України, найбільш оптимальними стали установки й гносеологічні переваги таких методів наукового пізнання, як системний, структурно-функціональний, порівняльно-правовий, дискурсивний. Крім того, специфіка об'єкта і предмета дослідження передбачає використання пізнавальних можливостей методології екстраполяції, контент-аналізу, теоретичного моделювання та наукового прогнозування.

У плані об'єктно-предметної специфіки сучасне й відповідне стандартам наукового пізнання дослідження природи корупції, її чинників та ризиків у суспільному середовищі й особливо в системі органів публічного управління та адміністрування неодмінно потребує проведення двохаспектного порівняльного аналізу та критичної оцінки. З одного боку, з'ясування й осмислення переваг та недоліків поширених у вітчизняній науковій літературі підходів, методологічних платформ, концепцій, мови інтерпретацій, на основі та за допомогою яких відбувається теоретичне моделювання причин і сутності корупційних процесів, типових механізмів їх утворення, а у правознавчий дискурс і правову культуру впроваджуються різноманітні варіанти розуміння й оцінки природи корупційних явищ, а з іншого боку, ретельний аналіз





української нормативно-правової бази як відносно уніфікованого комплексу положень і норм-дефініцій, упроваджених у практику антикорупційної діяльності управлінських структур законодавчими й підзаконними актами (переважно НАЗК), де за стандартами й мовою юридичних документів не лише надано чітке визначення корупційних феноменів, тлумачення причин їх появи, охарактеризовано форми прояву та наслідків, а й запропоновано типову модель методологічних приписів і єдиний алгоритм організації й проведення роботи з оцінки корупційних ризиків, а також управління ними.

У контексті зазначеного слід також акцентувати увагу на тому, що *теоретико-методологічною основою або дослідницькою платформою комплексного наукового підходу до вивчення, розуміння та науково-теоретичного пояснення того, що таке корупція, його аналітичними «кроками» й вимірами, внаслідок цього – оптимальними приписами-настановами для створення моделі корупційних процесів (в аспекті розуміння й понятійної фіксації того, що є їхніми чинниками та ризиками) має стати логічно й змістовно узгоджена, хоча і вкрай складна система аргументованих і верифікованих відповідей (цих результатів розв’язання наукових проблем) на сукупність принаймні низки таких взаємопов’язаних питань: як за стандартами наукового пізнання концептуально відтворити причинно-наслідкові механізми корупційних явищ та процесів; як за допомогою понятійного інструментарію суспільних наук (насамперед правознавства) інтерпретувати, повною мірою, несуперечливо узагальнити визначальні ознаки і специфіку чинників корупції та корупційних ризиків; як чинники та ризики корупційних діянь концентровано й оптимально зафіксувати, відобразити у смислах норм-дефініцій для їх ефективного, цілеспрямованого використання в експертно-аналітичній діяльності уповноважених осіб (структурних підрозділів), так само як і для практики правозастосування (судами, прокуратурами, правоохоронними органами і т. ін.); за якими критеріями виділяти й класифікувати чинники та ризики корупційних правопорушень чи правопорушень, пов’язаних із корупцією; за якими стандартизованими показниками та шкалою вимірювати величину, частоту й вірогідність ризиків корупційних актів/діянь і в який спосіб обчислювати ступінь їх загрози та масштаб негативних наслідків для суспільства, його окремих підсистем, функціонування інститутів державного управління (а також держкорпорацій, нацагентств і т. ін.).*

Зрозуміло, що вище наведений перелік питань чи проблем, які необхідно попередньо вирішувати для того, щоб провести адекватний аналіз та узагальнення, а також розробити методологічні засади для ефективного дослідження доволі секторальної проблематики – «чинники» і «ризики» корупції, не є вичерпним. Більше того, відповіді на конкретні питання (про сутність та особливості детермінант та стану ймовірності здійснення



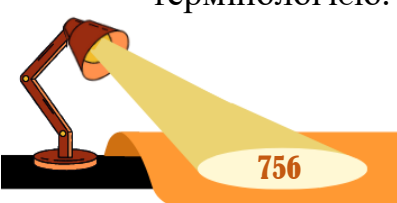


корупційних дій), можуть бути дані лише залежно від попередньо створеної нової або ж обраної за зразок науковцями нині парадигмальної концепції корупційних явищ та процесів, теоретичної моделі причинно-наслідкових механізмів їх виникнення.

**Виклад основного матеріалу.** В українській та зарубіжній науковій літературі, присвяченій аналізу процесів корупції, а також теоретичному з'ясуванню й висвітленню передумов, умов, причин виникнення й характерних проявів корупційних ризиків, не сформувалися загально визнані для наукової спільноти концептуальні підходи, методологія дослідження та єдиний категоріальний апарат. А за оцінками Т.А. Головач, ще й «дотепер відсутній» навіть **«загально визнаний підхід до визначення» самого «поняття корупційні ризики»** (3, С. 17). Одним із наслідків зазначеної науково-теоретичної ситуації стало те, що й варіанти типологізації корупційних ризиків і чинників, так само як інтерпретації їхніх головних ознак та особливостей, мають значні розбіжності.

Як свідчить масив вітчизняної наукової літератури, корупційні ризики та чинники виокремлюються дослідниками *за різними критеріями* (тобто атрибутивними, сутнісними ознаками за допомогою яких здійснюється класифікація явищ), а в методології їх аналізу, в науково-теоретичних установах інтерпретації та систематизаціях проявляються особливості правової системи країни, дисциплінарних підходів та авторських ідейно-теоретичних передбачень. Фактично вони – *корупційні ризики, так само як і чинники корупції*, – вивчаються, *по-перше*, з різних точок зору, під різними теоретичними кутами розгляду аналогічних явищ (наприклад: через об'єктно-предметну або методологічну особливість правознавства, соціології, політології, психології, економічних наук, теорії державного управління, певних галузей права тощо), а *по-друге*, як складові елементи різних сфер та підсистем суспільного життя (політичної, соціальної, економічної, культурної, і т. ін.) або структури державної влади та публічного управління.

Ще однією, вельми актуальною теоретико-методологічною проблемою у сфері дослідження корупції, теоретичного з'ясування сутності феноменів *«чинник корупції»* та *«корупційний ризик»*, особливо визначення відмінностей між ними, можна визнати те, що на пізнавальну спрямованість, логіку та наукові узагальнення *значний вплив чинить* неуніфікованість, змістовна та методологічна неузгодженість та недосконалість концептуального й прикладного (насамперед нормативно-правового) *інструментарію їх аналізу*. Тобто така проблемна ситуація, головним недоліком якої є те, що для розуміння, визначення й інтерпретації характерних рис чинників та ризиків корупції, для з'ясування їх суспільного значення й негативних наслідків науковці оперують неоднаковим поняттєво-категоріальним апаратом і термінологією.





Як правило, сама проблема узгодженості розуміння й тлумачення сутності, атрибутивних ознак *чинників* (так само як і *ризиків*) *корупції* зазвичай породжується штучним розмежуванням сенсів-значень таких понять, як «передумови», «умови», «чинники», «причини», «стимули», «мотиви» корупційних дій.

Утім, на нашу думку, з точки зору наукової логіки пізнання причинно-наслідкових взаємозв'язків, осмислення й теоретично-узагальненого розуміння механізму корупційних процесів (причин їх виникнення; ступеня ймовірності; масштабу проявів і наслідків; характеру й тривалості тенденцій поширення або мінімізації тощо), усю множину понять, чи термінів, для фіксації, пояснення й систематизації тих феноменів, що породжують і уможливають корупцію, можна об'єднати класичними сенсами-значеннями, смислом поняття «чинник». Адже таке поняття теоретичного (та й прикладного експертного) аналізу, інтерпретації, узагальнення й прогнозування буде найбільш адекватним для позначення різноманіття – за середовищем його походження й суспільною природою – детермінант, які викликають і провокують корупцію, підживлюють, стимулюють, а нерідко і масштабують її в сучасних умовах. Крім того, що здається нам теоретично важливим, поняття «чинник *корупції*» буде корелюватися, узгоджуватися з термінологією діючого законодавства. Насамперед – Закону України «Про запобігання *корупції*» [4], а також таких важливих для антикорупційної діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування нормативно-правових актів, якими спочатку була «Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади» (затверджена НАЗК, грудень 2016 року) [1], а зараз є «Методологія управління корупційними ризиками» (наказ НАЗК № 830/2128 від 28.12.2021 року) [2].

Як приклад пропозицій, певних спроб уніфікації семантики й лексичного оформлення запропонованого нами теоретичного припущення щодо існуючої термінологічної варіативності позначення різноманіття причин корупційних ризиків можна навести оцінку М. Грищука, який посилаючись М. Мельника пише, що «**факторами виникнення *корупції* є явища, процеси, інші чинники, які здійснюють будь-який детермінантний вплив на *корупцію*, обумовлюючи *корупцію* як явище та породжуючи її конкретні вияви** (виділено нами. – *Авт.*)» (5, С. 23–28).

Тут також зазначимо, що такі терміни, як «передумови», «витоки», «джерела», «умови», «причини», «детермінанти» та частково «стимули», припустимо додатково аналізувати, розрізняти, інтерпретувати й оцінювати за ознакою, своєрідною дихотомією «опосередкований – безпосередній» вплив якогось явища на появу феномена (акту, процесу) *корупції*.

Щодо виділення змістовної чи смислової специфіки застосування в корупціології таких понять, як «причини» та «мотиви», зазвичай інтерпрето-

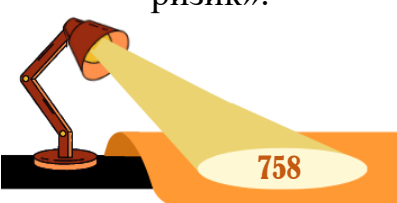


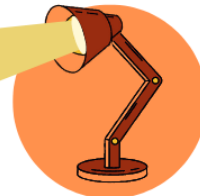


ваних дослідниками, як *детермінанти вчинення* корупційного чи пов'язаного з корупцією правопорушення, то за її природою традиційно можна розділяти, характеризувати й аналітично оцінювати за критерієм, тією *сутнісною властивістю*, яка розмежує всі явища на «об'єктивні» (великою мірою незалежні від волі, бажань, намірів, цінностей індивідуумів та соціальних груп) і «суб'єктивні», тобто такі, що однозначно залежать від психології, світоглядних настанов людей. Хоча, безумовно, у будь-якому науковому дослідженні (незалежно від його предметної специфіки чи аспекту вивчення корупції) треба враховувати й той момент, що головна особливість корупційних явищ та процесів полягає в тому, що панівна більшість тих чинників і ризиків, що її викликають, мотивують і уможлиблюють, є симбіозом, складною єдністю, переплетенням об'єктивних і суб'єктивних факторів. Такий симбіоз об'єктивного й суб'єктивного утворює суспільне середовище; організаційними та нормативно-правовими владними засобами й приписами політично, економічно, законодавчо чи нормативно, а також соціокультурно форматує, відбудовує, з одного боку, моделі функціонування державних інститутів, органів влади та управління (сфери діяльності, ієрархію підпорядкування, комплекс функціональних завдань і повноважень тощо), а з іншого боку – формує й живить потреби, інтереси, наміри, надає різноманітним акторам у системі публічних інститутів влади чи управління спектр персональних можливостей для використання ними («з метою одержання неправомірної (матеріальної та/або іншої) вигоди», здебільшого незаконного збагачення) як своїх офіційних посадових обов'язків, так і реальних (усупереч чинному законодавству або вимогам регуляторних нормативно-правових актів) важелів для прийняття (або навпаки) рішень. А по суті, відповідно до формулювання Закону України «Про запобігання корупції», для «протиправного використання наданих» посадовцям «службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей» [4].

Характеризуючи актуальні проблеми сучасної української корупціології, треба неодмінно зазначити, що в рамках наукових досліджень і концептуального моделювання корупційних процесів поняття «*чинник корупції*» та «*корупційний ризик*» **використовуються майже синонімічно**, а їхні смислові особливості, змістовні відтінки нерідко *теоретично виявляються* та акцентуються лише залежно від аспекту пізнання, особливостей вибраного вченим теоретико-методологічного підходу, ідеї та установки якого зумовлюють підбір найбільш адекватних для нього методів і понятійного інструментарію (зокрема термінології) при інтерпретації причинно-наслідкових механізмів корупційних дій.

Для пояснення вищезазначеного наведемо декілька поширених в українській науковій літературі прикладів визначення поняття «корупційний ризик».





Так, авторитетні фахівці в українській науковому співтоваристві дослідників корупції А.М. Михненко та М.П. Месюк запропонували в «Термінологічному словнику» для колективного навчального посібника «Запобігання та протидія корупції» визначення корупційного ризику/ризиків, яким констатується, що це «правові, організаційні та інші фактори та причини, які породжують, заохочують (стимулюють) корупцію у сферах надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності держави» [6, С. 623].

Своєю чергою вищенаведене визначення фактично є відтворенням того, що було дано в колективній праці «Корупційні ризики надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності в Україні» 2009 року, автори якої запропонували для «цілей свого дослідження» «розуміти під *корупційними ризиками*» «правові, організаційні та інші фактори та причини, які породжують, заохочують (стимулюють) корупцію у сферах надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності держави» [7, С. 8].

На думку ще одного українського науковця, К.Л. Бугайчука, «*корупційний ризик* – це відповідний *факт (дія, стан)*, який створює умови для вчинення корупційних правопорушень особами, уповноваженими на виконання функцій держави та місцевого самоврядування (виділено нами. – *Авт.*)» [8, С. 39].

Р.О. Содомора, проаналізувавши у своїх статтях «Методологія оцінювання корупційних ризиків: адміністративно-правовий аспект» (2017) та «Адміністративно-правові засоби мінімізації корупційних ризиків в Україні» (2018) запропоновані в українській юридичній літературі дослідницькі позиції та теоретичні узагальнення, зробив висновок, що «*під корупційним ризиком* слід розуміти **систему дій, які виникають** при певних обставинах у процесі діяльності суб'єктів публічної адміністрації та створюють небезпеку вчинення корупційного або пов'язаного із корупцією правопорушення (виділено нами. – *Авт.*)» [9, С. 85; 10, С. 36].

Як можна побачити на прикладі процитованих вище визначень, смисли понять «*корупційний ризик*» та «*чинник корупції*» (як він типово інтерпретується більшістю українських науковців) взаємопов'язані, змістовно переплетені й доповнюють один одного. На цьому, зокрема, акцентує увагу К. Заїка, яка робить аргументоване зауваження, що **такого типу «визначення більше вказує саме на передумови** (які, за нашими оцінками, найбільш традиційно і вважаються науковцями чинниками корупції. – *Авт.*) **виникнення корупційних ризиків та недостатньо розкриває його** (ризик. – *Авт.*) **зміст і структуру**» [11, С. 36].

Сама ж дослідниця, усупереч власній критиці дефініції подібних до тих, які сформулював Р.О. Содомора, шляхом заміни понятійного конструкта «система дій» на «система явищ і обставин» дає таке визначення концепту «*корупційний ризик*», яке фактично стає їхнім аналогом. Бо, на її думку, «*під*





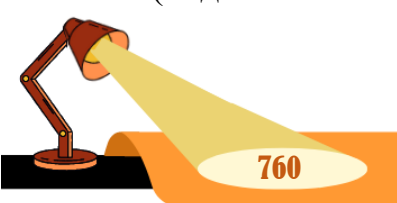


корупційним ризиком варто розуміти систему явищ і обставин, які виникають у процесі діяльності суб'єктів публічної адміністрації та створюють небезпеку вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення (виділено нами. – Авт.)» [11, С. 37].

Як показує розгляд сучасних публікацій українських науковців (фахівців різних галузей суспільствознавства) та експертів, серед запропонованих концептуалізацій причинно-наслідкових механізмів корупційних явищ в аспекті з'ясування природи їх ризиків найбільш обґрунтованою можна визнати ту, яка була розроблена Т.А. Головач. Ця дослідниця не лише охарактеризувала специфіку й теоретичну недосконалість поширених в українській літературі з проблематики корупції дефініцій корупційних ризиків, а й чітко сформулювала ідейні координати та смисли тих концептів, які здатні ефективно допомогти науково-теоретичному аналізу й понятійній фіксації, змістовному відображенню в сенсах-значеннях певних термінів їхніх атрибутивних ознак (сутності). А визначальним у підході Головач стало те, що вона переконливо довела: науково виважений аналіз природи корупційних ризиків, а отже, і їх категоріальне узагальнення мають базуватися на синтезі ідейної суті двох понять.

«На нашу думку, – підкреслила дослідниця, – **центральне значення для визначення спеціального поняття „корупційні ризики“ має загальне поняття ризику діяльності. Специфічною ознакою для визначення поняття „корупційні ризики“ є загальне поняття „корупція“**». Розкриваючи суть свого теоретико-методологічного підходу та смисли (до речі, аналогічні сформульованим у термінологічному словнику Guide 73:2009 «Risk management – Vocabulary» (див.: [12]) від Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO), переклад якого, затверджений наказом Мінекономрозвитку від 29.11.2013 під грифом «Національний стандарт України», було видано під назвою «Керування ризиком. Словник термінів») ключового поняття власної концептуалізації, Т.А. Головач зазначила, що **«під ризиком розуміють можливу небезпеку втрат внаслідок ймовірних подій»**, а «ризикові ситуації супроводжуються наявністю невизначеності» [3, с. 18].

«Керуючись наведеним вище підходом», підсумувала науковець, тобто поєднуючи ідейні (пізнавальні й пояснювальні) можливості **обох концептів – «корупція» та «ризик людської діяльності»** й застосовуючи їхні смисли до умов функціонування й завдань діяльності посадовців управлінських інституцій, А.В. Головач запропонувала **своє визначення корупційних ризиків**. Під ними, констатувала вона, **«належить розуміти нормативно-правові, організаційні та інші обставини діяльності осіб, які виконують організаційно-розпорядчі чи адміністративно-господарські функції, здійснення яких містить можливість вчинення корупційних правопорушень** (виділено нами. – Авт.)» [3, с. 18].





Таким чином, смислами понять свого визначення Головач акцентувала на тому, що за своєю природою корупційні ризики пов'язані, *по-перше*, з особливими функціями управлінських чи адміністративних структур, оскільки не всі їхні функції, а лише деякі з них, як напрями чи види діяльності посадових осіб є справжнім джерелом, середовищем для виникнення корупційних ризиків. Інакше кажучи, за оцінками дослідниці, не стільки структура управлінських інституцій (включно з нормативно-правовою базою, що їх регламентує, та їхніми посадовцями зі своїми інтересами, навіть більше, не вони самі як суб'єкти з наданими їм офіційними повноваженнями та якимись корисними намірами), скільки деякі особливі управлінські, виконавчі функції (за Головач – «організаційно-розпорядчі чи адміністративно-господарські») **неодмінно включають у себе можливості** для здійснення корупційного акту. *І по-друге, корупційний ризик як імовірність* корупційної події припустимо вважати **таким чинником, який стає вирішальним**, остаточним імпульсом для її початку, запуску. Якраз це (що найчастіше нині йменується «тригером») **можна визнати** тим самим **додатковим, вторинним** елементом корупційного причинно-наслідкового механізму чи ланцюга, який має властивість проявитися (активуватися), утворитися або бути свідомо ініційованим **лише в процесі** виконання публічними особами тих їхніх функціональних завдань, посадових обов'язків, що як вид (напрям) управлінської діяльності (функція інституції) вже визначально містили в собі *можливості* (необхідні передумови та сприятливі умови) для корупційних дій (вчинення корупційних правопорушень).

А взагалі, за нашими оцінками, у реальності (а не у її теоретичних реконструкціях) **грань** між *чинником* корупції та її *ризиком* є доволі умовною й рухливою. Оскільки у складних суспільних системах та їхніх варіативних процесах-тенденціях, які постійно видозмінюються, отримуючи масу *зовнішніх* та *внутрішньосистемних* впливів, чіткого структурного бар'єра між, з одного боку, *чинником* (як сприятливими передумовами та умовами, причинами) корупційних діянь і, з іншого боку, *імовірністю* як сформованим **станом загрози** їх вчинення **майже не існує**. Принаймні чітко й однозначно він методами теоретичного пізнання або засобами спостереження може бути зафіксованим з великими припущеннями, лише умовно, за допомогою «гри понять». Саме вона дозволяє перетворити корупційні чинники й ризики з концептуальних конструктів теоретиків на особливі, відокремлені один від одного часовим інтервалом або значними структурними особливостями явища і стати своєю чергою науковими фактами для дослідників та експертів.

По суті, «чинники» та «ризики» корупції – у разі потреби розмежування таких явищ і понять – можна вважати двома (за характером, тобто послідовністю реалізації дії) **стадіями** функціонування суспільних (включно з управлінськими) систем; тлумачити їх як дві умовно рознесені в часі фази чи



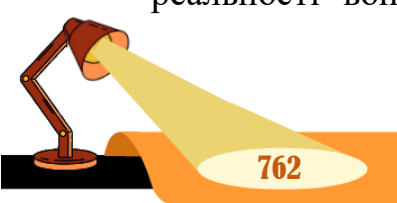
окремі етапи розгортання єдиного процесу причинно-наслідкових взаємозв'язків *сукупності тих елементів, складових*, які утворюють середовище функціонування управлінської структури, її саму й здатні викликати її кризовий стан (корупційну подію). Причому **саме чинники корупційних явищ і є першопричиною, підґрунтям їх імовірності**. Бо якщо не буде чинників корупції (можливості здійснення корупційного акту), то не утвориться і наступний кризовий, небезпечний стан системи управління – **імовірність виникнення корупційної події** як уже наявної, *реально існуючої* загрози вчинення корупційного діяння чи пов'язаного з ним правопорушення.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що *під «чинником»* корупції слід розуміти *причину*, а насправді – комплекс взаємопов'язаних явищ і процесів, тобто сукупність таких різноманітних детермінант корупційного процесу, які породжують спектр *можливостей* для того, щоб *корупційний акт/процес міг* – за певних додаткових об'єктивних або суб'єктивних умов, тригерів – *розпочатися й відбутися*. Фактично **чинники** корупції створюють *зовнішньо- та внутрішньоінституційне сприятливе для актів корупції середовище* (в інших термінах – політико-правовими засобами структуровану модель практичної реалізації, виконання посадовцями органу публічної влади або адміністрування приписаних чинним законодавством управлінських завдань і повноважень, узагальнено – функцій інституції), *без наявності якого ймовірність здійснення «корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією», буде нульовою*.

Таким чином, якщо під **чинником** корупції розуміти лише те, що детермінує, формує такий стан органу публічного управління або адміністрування, який надає *тільки можливості* (сприятливі умови) для корупційної поведінки, то тоді й буде правомірно виокремлювати таке *особливе явище, як корупційні ризики*. А на основі вже такого підходу й аналітичного припущення розуміти під ними такий стан функціонування управлінської інституції, *коли потенційна можливість виникнення акту корупції набуває ознак, властивостей уже стадії загрози його здійснення*. Що вочевидь і буде означати утворення, появу в системі управління корупційного ризику/ризиків як такої події, яка має певний (малий чи великий) ступінь **імовірності того, щоб не відбутися**.

Бо якщо ймовірність буде нульовою, то це означає, що корупційна подія не може відбутися коли-небудь чи взагалі. І навпаки: якщо ймовірність корупційної дії дорівнюватиме ста відсоткам, то це вже не ймовірність, а лише відкладений та неминучий акт (вчинок), який неодмінно, за будь-яких умов **звершиться**.

Водночас, якщо не акцентувати теоретичну увагу на важливості (а тим більше – принциповості) розбіжностей між феноменами, відповідно і смислами понять «чинники» корупції і її «ризики» і враховувати, що в реальності вони невіддільні один від одного якоюсь чіткою причинно-





наслідковою межею, то замість двох близьких і взаємопов'язаних за своїми сенсами-значеннями термінів і концептів можна використовувати один, більш універсальний – *чинники корупційних ризиків*. Такий лексично-понятійний та смисловий конструкт дає можливість розглядати й науково-теоретично реконструювати корупційні процеси як цілісні й безперервні, як такі, які неможливо штучно розривати на окремі елементи чи особливі етапи, періоди у функціонуванні органів державної влади, публічного управління та адміністрування. Своєю чергою подібний аналітичний підхід до розуміння й пояснення динаміки корупційних дій, поведінки публічних осіб не лише дає переваги правознавству, а й може допомогти вдосконаленню нормативно-правової бази різних складових антикорупційної політики, особливо діяльності створених для її розробки й реалізації спеціалізованих органів (ДБР, НАБУ, НАКО, САП, АРМА тощо).

Якщо звернутися до особливостей українського нормативно-правового визначення середовища виявлення, а потім, зрозуміло, і спектру завдань з усунення *чинників і ризиків* корупції, то тут треба звернути увагу на те, що в «Загальних положеннях» базового антикорупційного законодавчого акта – Закону України «Про запобігання корупції» (2014 р.) – затверджено норми-дефініції 20 системотвірних юридичних термінів. Проте лише одна з них має безпосереднє відношення до правового тлумачення того, де слід відшукувати причини корупції, джерела можливості та тригери ймовірності її виникнення. Таким поняттям як ключовим семантичним елементом нормативної мови положень Закону (відповідно і його застосування) є термін «*антикорупційна експертиза*». Згідно з його приписами така експертно-аналітична діяльність суб'єктів у сфері запобігання корупції передбачає й чітко вимагає виявляти (а потім, відповідно, і вкорінити) корупціогенні чинники не в суспільному середовищі чи його підсистемах, не в структурних дефектах інститутів державної влади та управління або суперечностях їх функціонування (наприклад, наявності дискреційних повноважень), а в «*нормативно-правових актах*» та положеннях «*проектів нормативно-правових актів, які самостійно чи у поєднанні з іншими нормами можуть сприяти вчиненню корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією*» (див.: [4]).

Таким чином, зі змісту наведеного вище положення, *по-перше*, однозначно впливає, що Законом «Про запобігання корупції» всі причини (чинники) численних проблем із корупцією в органах влади та управління в країні імперативно рекомендовано знаходити лише в нормативно-правовій базі, яка регулює їхню структуру й функціонування. Крім того, що таке законодавче обмеження сфери антикорупційної діяльності уповноважених осіб (підрозділів) самим визначенням спектру цілей «*антикорупційної експертизи*» фактично перекладає всю вину та відповідальність за багаторівневу й загрозливу для держави та суспільства корупцію не на її





справжніх акторів та вигодонабувачів, а винятково на недосконалість чинної нормативно-правової бази (закони, президентські укази, постанови КМ, відомчі накази державних органів, посадові інструкції тощо), якою вони керуються під час виконання своїх службових повноважень. Адже за термінологією Закону саме вона (нормативно-правова документація) визнається єдиним джерелом, причиною й стимулом для корупції, або – в інших смислах і термінах – здатна сприяти виникненню як *можливості, так і ймовірності здійснення* суб'єктами публічного права, посадовими особами корупційних дій у процесі реалізації ними наданих їм згідно з чинним законодавством повноважень.

А з першого логічно випливає й *друге*: стратегічним напрямом і основними завданнями боротьби з корупцією в Українській державі за Законом «Про запобігання корупції» визнано не контроль за діяльністю органів влади та управління, не вдосконалення засад (особливо структурно-інституційних) та механізмів реалізації економічної, податкової, соціальної тощо політики в державі, не радикальне підвищення ефективності або контрольованості роботи поліції, судів, прокуратур, митниці і т. ін., а тільки вдосконалення нормативно-правової бази функціонування структур публічного управління та адміністрування.

Ще одним суттєвим недоліком, у тому числі змісту терміна-норми «антикорупційна експертиза», упровадженого Законом «Про запобігання корупції» в чинне антикорупційне законодавство, можна визнати те, що в ньому чітко не визначено та ієрархічно не структуровано види нормативно-правових актів [4]. Особливо таких, як закони України, міжнародні договори, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України, та нормативні документи (які легітимно застосовуються, але не є законами, наприклад постанови або розпорядження Кабінету Міністрів), на основі яких визначаються, регулюються й контролюються повноваження, структура, кадрові призначення й виконання функцій численними суб'єктами державного управління (міністерствами, відомствами, держкомітетами, держкорпораціями, нацагентствами тощо). До того ж саме в зазначеному аспекті для певного органу управлінської діяльності (хоча на нього й покладено за Законом конкретні обов'язки виявлення причин та ризиків, що «можуть сприяти вчиненню корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією») такі корупціогенні чинники, як і їхні *суспільні джерела, першопричини*, чітко не охарактеризовано й не поділено – як це, підкреслимо, вже концептуально запропоновано за результатами наукових досліджень – на *зовнішні* (політичні, економічні, соціальні, правові, культурно-ментальні і т. ін.) стосовно інституту влади, публічного управління та *внутрішні* для кожного з них («інституційні»).

Через певний час після прийняття ВР України Закону «Про запобігання корупції» було створено Національне агентство з питань запобігання корупції





(НАЗК), яке, відповідно до статті 12 цього законодавчого акту, виконало одну зі своїх функцій – «надало методичну допомогу», а саме: «з метою забезпечення єдиного підходу в органах влади до організації роботи з оцінки корупційних ризиків, що виникають при реалізації ними своїх повноважень», а також для «реалізації ними заходів щодо їх (корупційних ризиків. – Авт.) усунення», розробило й затвердило (у грудні 2016 року) «*Методологію оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади*» [1].

У цьому нормативному документі і було офіційно, на загальнодержавному рівні декларовано дефініції основних термінів, за допомогою яких у розділах «Методології оцінювання» прописано алгоритм та вимоги до процедури багатопланового експертного аналізу корупційних ризиків у діяльності управлінських інституцій.

А головним для сучасної української корупціології тут можна визнати те, що в загальних положеннях – як у доповненні до 20 базових термінів Закону «Про запобігання корупції» – було вперше й відповідно до стандартів мови права сформульовано смисли таких термінів, як «*корупційний ризик*» та «*чинники корупційного ризику*», визначено поняття «*внутрішнє середовище*» і «*зовнішнє середовище*». Причому за допомогою двох останніх фактично й було охарактеризовано й узагальнено структуровано такі різноманітні явища, як «*чинники корупції*».

Як уявляється, значним позитивом «Методології оцінювання» порівняно із Законом України «Про запобігання корупції», так само як і більшістю вітчизняних наукових теоретичних розвідок, стало те, що вона оперує не розмежованими за сенсами-значеннями поняттями «*чинники*» й «*ризик*» корупції, а більш системним, багатовимірним (яке враховує генезис, рухливість і суперечливість суспільних процесів, їхнє інституційне та законодавче забезпечення) поняттям із глибшим змістом – «*чинники корупційного ризику*».

Вони тлумачаться в методологічному документі НАЗК як наявна, сформована сукупність різноманітних зовнішньосистемних та внутрішньосистемних детермінант, які забезпечують необхідні й достатні умови – складний комплекс причин – для утворення в управлінській системі *можливості* посадовцю вчинити корупційне діяння. Адже за допомогою **дефініції терміна** «*чинники корупційного ризику*» констатується, що це «*умови та причини, що заохочують (стимулюють), викликають або дозволяють скоєння посадовою особою при виконанні нею функцій держави або місцевого самоврядування діянь, які можуть призвести до вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією* (виділено нами. – Авт.)» [1].

Поряд із дефініцією «**чинник** корупційного ризику» «Методологією оцінювання» **було** впроваджено й окреме поняття «*корупційний ризик*», яке визначено так: це стан можливості здійснення корупційної дії чи акту вже на





рівні якоїсь його *імовірності*, а теоретично точніше – це сама *імовірність «того, що відбудеться»* протиправна корупційна *подія*, виникне інцидент «*корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією*» [1].

Водночас, не характеризуючи весь документ зазначимо, що наданий у «Методології оцінювання» великий перелік корупційних ризиків у теоретичному та особливо практичному вимірі процедури їх експертного виявлення не має великого значення, оскільки пункт 2 його розділу III прямо вказує, що конкретно підлягає корупційному (або антикорупційному) аналізу й оцінці. І таким об'єктно-предметним середовищем у затвердженій НАЗК методологічній інструкції **імперативно визначено** лише: *документи нормативно-правового характеру*, недосконалість (у тому числі формулювань чи термінології) яких впливає чи може вплинути на діяльність органу публічної влади чи управління таким чином, що утворить, сформує можливість та імовірність появи корупційних ризиків; *недоліки «організаційно-управлінської діяльності органу влади»*, тобто його структурно-функціональна недосконалість (вади чи помилки в організаційному забезпеченні діяльності установи; упроваджені процедури реалізації закріплених за нею нормативними актами функцій та завдань, які дають змогу приймати рішення або вчиняти акти корупційного характеру їхнім керівникам, посадовцям і т. ін.).

28.12.2021 року наказом НАЗК (№ 830/2128) нормативний документ «Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади» втратив чинність. Замість нього було затверджено інший – «Методологія управління корупційними ризиками». У плані системності організації антикорупційної роботи завдяки йому було змінено перелік та ієрархію функціональних обов'язків і завдань у сфері «запобігання і протидії корупції». Головним з них стало вже «*управління корупційними ризиками*», тоді як їх «*оцінювання*» прописано й схарактеризовано лише як початкову стадію й вторинну функцію. Її визначено як один зі складників загального процесу управління ризиками виникнення корупції «у діяльності організації».

Для наукового ж дослідження теоретичних аспектів корупційної проблематики особливого значення набуває те, що новим нормативним документом НАЗК методологічно-методичного призначення, окрім переорієнтації функціональних завдань антикорупційної діяльності для всіх уповноважених на це підрозділів (осіб) в органах управління та адміністрування, доволі радикально переглянута й змінена сітка термінології, понятійного апарату; і в такий спосіб скориговано систему координат експертного-аналітичного бачення й розуміння тих багатьох явищ, які утворюють причинно-наслідкові механізми корупційних процесів.

Найбільш явно термінологічно й смислово відмінність формулювань із «Загальних положень» двох нормативних актів (2016 та 2021 років) характеризується тим, що, *по-перше*, майже класичне нормативно-правове та





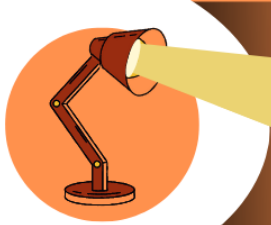
грунтовно теоретично сформульована й загальноприйнята в правознавчих дослідженнях, а також упроваджена протягом минулих років в практику діяльності антикорупційних структур та багатьох українських управлінських інституцій *норма-поняття* «чинник корупційного ризику» була замінена терміном «джерело корупційного ризику», який, безумовно, має нечіткі сенсизначення, припускає різні інтерпретації. По-друге, такий ключовий термін аналітики та управлінської діяльності, як «об'єкт оцінки корупційних ризиків», змінено на «обсяг оцінювання корупційних ризиків». По-третє, якщо згідно з першим нормативно-правовим документом передбачалося, що оцінюватися будуть «функції та завдання органу влади, його посадових осіб» (включно зі «способами їх реалізації»), які «визначені законодавчими актами», то в новому документі до завдань, тобто «обсягу оцінювання», віднесено уявну – причому якимось чином попередньо спрогнозовану чи змодельовану реальність – «сукупність потенційно вразливих до корупції функцій організації та процесів у її діяльності». І нарешті, документом 2016 року було чітко задекларовано публічний статус, суб'єктність корупційного ризику, а саме записано, що оцінці підлягає процес діяльності «органу влади» з точки зору «досягнення» ним «визначених цілей та завдань», а також дії «посадової особи при виконанні нею функцій держави або місцевого самоврядування». За приписами ж «Методології управління» формулювання позбавляється однозначної конкретизації, оскільки оцінці й управлінню підлягає як «діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування», так і «інших суб'єктів, у яких приймаються антикорупційні програми згідно зі статтею 19 Закону України “Про запобігання корупції”». Крім того, в документі додатково зафіксовано: «Ця Методологія може застосовуватися для управління корупційними ризиками у діяльності інших юридичних осіб незалежно від їх організаційно-правової форми» [1, 2].

Зазначимо, що в нормативному документі НАЗК 2021 року все ж незмінним залишився *базовий критерій*, за допомогою якого необхідно вважати атрибутивними, тобто невіддільними ознаками корупційного ризику, але їхнє тлумачення стало поліваріантним, позбавленим необхідної юридичної чіткості. Так, у «Методології оцінювання» визначальною суттю корупційного ризику було визнано те, що це «імовірність того, що відбудеться» «подія корупційного» чи «пов'язаного з корупцією правопорушення», «яка негативно вплине на досягнення органом влади визначених цілей та завдань». На відміну від попереднього нормативного документа, у «Методології управління» конкретизоване обмеження дії негативного впливу («цілі та завдання органу влади») замінено вкрай широким спектром (відповідно критерієм) оцінювання наслідків – «негативно вплине на діяльність організації» взагалі.

Що ж *безпосередньо* стосується суті *дефініції* поняття «корупційний ризик», запропонованої в «Методології управління», то вона виявилася







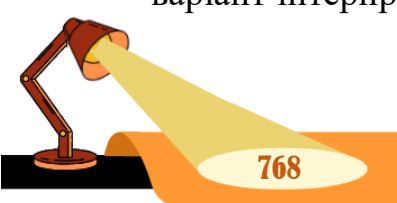
репродукцією смислів, фактично копією тієї, яка була дана ще в «Методології оцінювання», оскільки в обох нормативних актах головною ознакою, системним критерієм виокремлення ризиків корупції серед інших корупційних явищ визнано те, що це **«імовірність вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення»**, яке матиме **«негативний вплив»**.

Водночас, якщо узагальнено порівнювати термінологічні складові й змісти деяких системотвірних визначень понять розділів «Загальні положення» «Методології оцінювання» та «Методології управління», то можна спостерігати тенденцію своєрідної **«декриміналізації»**. Її ж характеризує те, що в документі 2016 року базові терміни «корупційний ризик» і «чинники корупційного ризику» сформульовано так, що їхній зміст тісно пов'язаний з поняттям «корупція», його тлумаченням у Законі України «Про запобігання корупції». А головне, що смисли обох термінів, а отже, і самих явищ, розкриваються й визначаються через те, що вони неодмінно є такими подіями чи діями, які призводять «до вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією». Що стосується «Методології управління», то в цьому документі лише термін **«корупційний ризик»** визначено за аналогією з попереднім нормативним актом та антикорупційним законом України, тоді як його **«джерело»** суто формально-логічно й стисло охарактеризовано, опосередковано й описово класифіковано, шляхом вказівки, що це те (за текстом – «обставина або їх сукупність»), **«що може спричинити або допустити виникнення корупційного ризику»** [2].

Варто також зазначити, що ефективність антикорупційних нормативно-правових актів необхідно розглядати з точки зору того, як відповідно до їхніх положень приписується аналізувати й оцінювати (з метою подальшої мінімізації) корупційні ризики. А в цьому плані першочергове значення має наголос не стільки на математичному розрахунку величини ймовірності виникнення якихось корупційних діянь, стільки на прогнозуванні чи моделюванні їхніх негативних наслідків (головним чином виду й розміру втрат від них).

Зокрема, такий підхід і смисли при визначенні поняття корупційного ризику було використано авторами «Посібника з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції», підготовленого за Програмою USAID/FINREP-II (USAID – Агентство США з міжнародного розвитку, вищий федеральний орган державного управління США з виконання програм міжнародної економічної та гуманітарної допомоги) і виданого в Україні у 2015 році. Якраз вони й сформулювали дефініцію корупційного ризику шляхом чи за логікою підкреслення двох його атрибутивних, невіддільних ознак – **«імовірність вчинення»** корупційного діяння та **«його наслідки»** [13, С. 36].

Згодом подібний до концептуальних настанов посібника 2015 року варіант інтерпретації атрибутивних ознак корупційних ризиків було викорис-





тано в «Методології управління корупційними ризиками». Але не в окремій дефініції терміна «корупційний ризик», а при визначенні комплексу завдань, які належить виконувати робочій групі державної установи чи організації під час проведення процедури оцінювання корупційних ризиків. Зокрема, у Розділі III («Оцінювання корупційних ризиків») цього документа записано, що метою такої діяльності є «**встановлення ймовірності вчинення** корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень працівниками організації», а також «**встановлення причин, умов та наслідків** можливого вчинення таких правопорушень» та проведення «**аналізу ефективності існуючих заходів контролю**, спрямованих на запобігання реалізації корупційних ризиків» [2].

Але тут треба підкреслити, що вищезгаданий перелік, той величезний спектр складних завдань, які згідно з «Методологією управління» повинна вирішувати робоча група, відносяться не стільки до безпосереднього з'ясування *самої ймовірності скоєння* корупційних діянь при функціонуванні якоїсь інституції (що і є сутністю *корупційних ризиків*), скільки до комплексу проблем і цілей в ході виявлення, ідентифікації та експертної оцінки всього того, що взагалі може бути пов'язано з *можливістю* виникнення в ній будь-яких корупційних процесів, тобто з'ясування всіх наявних і потенційних об'єктивних та суб'єктивних передумов, умов, детермінант, тригерів тощо корупційних явищ в інституції. Причому як тих, що можуть походити з її зовнішнього середовища, так і тих, що утворюються у процесі реалізації її посадовцями основних і допоміжних функцій їхньої організації.

Проте вищезгадане, навіть за формальним переліком, затвердженим у нормативному документі, передбачає проведення робочою групою багатомірною й різноаспектним **за характером і об'єктністю** видів та напрямів аналізу.

Зокрема, тільки з погляду послідовності заходів з *оцінювання корупційних ризиків* у «Методології управління» задекларовано такі окремі етапи й масштабні завдання, як «*підготовка до оцінювання корупційних ризиків*», «*дослідження середовища організації та визначення обсягу*» оцінювання всіх можливих корупційних ризиків, їх «*ідентифікація*», «*аналіз*», «*визначення рівнів ймовірності реалізації*» та «*рівня наслідків від реалізації*».

Утім, лише на **етапі** «*дослідження середовища організації та визначення обсягу корупційних ризиків*» робочій групі необхідно буде провести «первинний збір та аналіз інформації» про велику кількість «**внутрішніх і зовнішніх**» «факторів середовища організації», а також «скласти деталізований перелік **функцій** («основних і допоміжних, забезпечувальних». – Авт.) та активів організації, що становлять **значну економічну цінність**» і «**мають враховуватися** у середовищі організації під час оцінювання корупційних ризиків».

Згідно з положеннями методологічного документа ще один етап – «**ідентифікації корупційних ризиків**» – передбачає (якщо стисло й лако-



нічно) опис і ретельний аналіз усіх «потенційно вразливих до корупції функцій, процесів (підпроцесів) у діяльності організації». Додатково робоча група має здійснити при цьому «детальне **документування** таких елементів корупційного ризику», як їхній «**зміст**», «**джерело** (джерела)» та «**існуючі заходи контролю**, спрямовані на запобігання» можливої **реалізації** корупційних **намірів**.

Не перераховуючи та не характеризуючи всі «елементи» прописаних у «Методології управління» завдань, лише зазначимо, що узагальнено процедура оцінки тільки такого з них, як «**джерела корупційних ризиків**», вимагає детального й всебічного розгляду та експертного аналізу «особливостей або недоліків» і чинних «**нормативно-правових актів та розпорядчих документів, що регулюють діяльність організації**», і процесів «**практичної реалізації функцій організації**, і її **людських ресурсів**». До того ж кожне з наведених комплексних завдань і широкі спектри напрямів діяльності охоплюють (відповідно до регламенту, алгоритму «Методології») велику кількість структурних елементів і процесів функціонування інституції, що мають стати окремими об'єктами і цілями ретельного антикорупційного аналізу й ідентифікації уповноваженої на проведення оцінювання корупційних ризиків робочої групи.

Підсумовуючи ж фрагментарний, лише селективний розгляд специфіки настанов «Методології управління корупційними ризиками» в аспекті їхньої оптимальності як нормативного акта, призначеного для методичного забезпечення та регламентації діяльності з виявлення й оцінки **корупційних ризиків** у процесі функціонування інститутів публічного управління та адміністрування, можна зазначити, що цим документом визначено занадто широкий спектр напрямів, цілей і завдань і для забезпечення ефективною експертно-аналітичною антикорупційною діяльністю у межах певних установ або організацій, і для здійснення в них дієвого управління корупційними ризиками. Та й взагалі, як уявляється, враховуючи наведений у «Методології управління» надмірний перелік комплексних завдань і багатоетапні алгоритми їх виконання (зокрема, «дослідження середовища організації та визначення обсягу **оцінювання корупційних ризиків**», їх «**ідентифікація, аналіз та визначення рівнів**», «**розробка заходів впливу на них**», «**обмін інформацією** та проведення консультацій із внутрішніми та зовнішніми заінтересованими сторонами», «**контроль** за процесом управління корупційними ризиками», «**аналіз** ефективності управління корупційними ризиками», «**обрання заходів впливу на них**» тощо), у будь-якої інституції не вистачить «компетентного людського ресурсу» (а це, за винятком керівника організації, уповноважений підрозділ (особа) **як координатор** роботи з управління корупційними ризиками та **робоча група** для здійснення оцінювання й управління ризиками корупції) для послідовної, системної «цілеспрямованої,



скоординованої діяльності організації з виявлення, усунення, мінімізації корупційних ризиків у своїй діяльності» (Повний перелік завдань див.: [2]).

**Висновки.** Однією з основних теоретико-методологічних проблем дослідження й наукового моделювання корупційних явищ та процесів є системне й багатоаспектне питання, яке сконцентровано на пізнанні та тлумаченні атрибутивних ознак *чинників* і *ризиків* корупційних актів, узагальненні сутності цих явищ, виявленні спільного та відмінностей між ними, внаслідок чого фіксації їх у дефініціях відповідних понять, а також інтерпретації співвідношення їхніх сенсів-значень.

Проведений аналіз наукових публікацій українських та зарубіжних фахівців у галузі дослідження корупції показує, що актуальною проблемою сучасної корупціології залишається відсутність більш-менш загально визнаних методології й концептуального підходу як до теоретичної реконструкції передумов, умов, причин виникнення корупції, так і до тлумачення атрибутивних ознак корупціогенних чинників і корупційних ризиків, включно з несформованістю універсального й стандартизованого категоріального апарату для позначення цих феноменів. І якщо «інституціалізованому нормативізму» (закони України, підзаконні нормативно-правові акти суб'єктів публічного управління та адміністрування, відомчі накази державних органів тощо) притаманна відносна уніфікованість мови права та узгодженість смислів однакових термінів, то науковим розвідкам властиве авторське свавілля у використанні термінології та ідейний плюралізм змістовного наповнення понять і категорій, на яких будуються теоретичні моделі корупційних процесів.

Певною мірою наслідком вищевказаної ситуації виявилася тенденція, яка характеризується тим, що в українському корупціологічному дискурсі пріоритет еталонності в розробці й упровадженні в науковий обіг термінологічного й понятійно-категоріального апарату для теоретичного моделювання й прикладних (зокрема, методології та методик) експертних оцінок корупційних явищ та процесів (їх опису, тлумачення, розуміння, пояснення, прогнозування і т. ін.) належить не стільки вченим-правознавцям, скільки суб'єктам нормотворчості. Саме завдяки їм протягом останнього десятиріччя в Україні й забезпечувався поступ у розробці антикорупційних актів як єдиної, стандартизованої та імперативної нормативно-правової бази для діяльності уповноважених осіб (підрозділів) органів публічного управління та адміністрування, спрямованої на виявлення й усунення причин можливості та ймовірності скоєння корупційних дій та правопорушень.

А взагалі, треба визнати, що інституціалізована нормотворчість (як діяльність зі створення смислів та мови правознавства) випереджає прогрес наукових, теоретично доведених знань про джерела, причини та механізми корупційних процесів. І фактично не розвиток юридичних наук та дисциплін

служує ґрунтовною й публічною теоретико-методологічною основою для законотворчості в Україні, а навпаки, термінологія зазвичай *непублічно* підготовлених й прийнятих в Україні законів та додаткових регуляторних нормативно-правових актів (їхні положення, норми-дефініції, термінологія, метрологічні приписи тощо) вже традиційно стає визначальним фактором і концептуальним фундаментом при формуванні смислового каркаса наукової лексики, визначаючи ідейний зміст базових понять і категорій, а частково й аксіоматики українських корупціологічних розвідок.

Узагальнено ж характеризуючи специфіку сучасних українських наукових розвідок, слід зазначити, що в рамках таких досліджень і, відповідно, теоретичного моделювання корупційних процесів поняття «*чинник корупції*» і «*корупційний ризик*» досі використовуються майже синонімічно. А акцентовані вченими їхні смислові особливості, різні змістовні відтінки концептуально не принципові, не суттєві. У дефініціях та інтерпретаціях науковців згадані корупційні явища теоретично відображені й характеризуються контекстуально, як правило, залежно від: галузі пізнання, її проблематики або аспекту розгляду корупційних феноменів; об'єктно-предметної та методологічної специфіки суспільствознавчої науки чи правознавчої дисципліни; пізнавальних переваг, обмежень та недоліків обраного вченим теоретичного підходу й методології; можливостей понятійного інструментарію пізнання та оцінки складників і логіки причинно-наслідкового механізму корупційних правопорушень чи правопорушень, пов'язаних із корупцією, і т. ін.

Утім, у реальних корупційних процесах (а не їхніх теоретичних моделях) грань між *чинником* корупції та її *ризиком* зазвичай суто умовна та рухлива. За своєю природою такий процес є складним, багатофакторним (включає й отримує масу ієрархічних зовнішніх та внутрішньосистемних впливів) та **завжди ймовірнісним**. А тому чіткої межі між, з одного боку, *чинником* (як передумовами, умовами, безпосередніми та опосередкованими детермінантами, а загалом – *можливістю здійснення*) корупційних дій та *ймовірністю їх настання*, як особливим **станом небезпеки вчинення** корупційного **акту** (що і можна формально розглядати й оцінювати саме як *корупційні ризики*), – з іншого, **майже не існує**. Принаймні чітко й однозначно вона не відстежується на практиці, засобами емпіричного спостереження безпосередньо не фіксується, а методи теоретичного пізнання не гарантують створення її концептуально досконалої моделі, концептуальної реконструкції.

Підсумовуючи вищесказане, можна постулювати, що *під «чинником»* корупції (або більш оптимально – *чинником корупційного ризику*) слід розуміти *причину*, а насправді комплекс взаємопов'язаних, іноді латентно діючих явищ і тенденцій, тобто сукупність таких детермінант корупційного процесу, які утворюють *спектр потенційних можливостей* для того, щоб



корупційний акт/процес міг би – за певних додаткових об’єктивних обставин та, переважно і зазвичай, суб’єктивних імпульсів, тригерів (які традиційно йменують «людським фактором») – розпочатися й відбутися.

Чинники корупції фактично формують, створюють (внаслідок дій та рішень можновладців і держуправлінців або навпаки за їх відсутністю) *корупційне середовище, своєрідне інституційно й нормативно структуроване «силове поле» діяльності публічних осіб, без наявності якого поява ймовірності (вже як стану чи стадії небезпеки або загрози) здійснення ними «корупційного правопорушення чи правопорушення, пов’язаного з корупцією», стає нульовою. Тобто, без існування, наявності в суспільній та управлінській системі чинників корупції як сприятливих умов і загалом за відсутності можливості здійснення посадовцями якоїсь корупційної дії не може утворитися, виникнути й корупційний ризик як стан загрозової ймовірності реалізації ними згаданої можливості.*

Звищесказаного й випливає, що саме таку, реальну ймовірність настання акту корупції якраз і припустимо теоретично розглядати як специфічну (хоча й умовну) стадію розгортання причинно-наслідкового механізму корупційного процесу; інтерпретувати її як такий кризовий стан, симбіоз умов діяльності посадовців управлінських структур та їхніх намірів, який стає вирішальним імпульсом для вчинення ними корупційного чи пов’язаного з ним правопорушення. Очевидно, що з різноманітними негативними наслідками як для самої управлінської інституції, так і для суспільства. Ось таку ймовірність можна визнати корупційним ризиком, аналітично моделювати й прогнозувати, експертно оцінювати, математично обчислювати й вимірювати за конкретними показниками, критеріями (часовими параметрами, частотою випадків, специфікою або характером проявів та наслідків, видом і розміром втрат від них тощо).

І навпаки, якщо не акцентувати теоретичну увагу на важливості (а тим більше принциповості) розбіжностей між «чинниками» корупції і її «ризиками» (відповідно і смислами цих понять) і визнавати, що у суспільних, управлінських процесах вони невіддільні один від одного якоюсь причинно-наслідковою межею, то замість двох близьких і взаємопов’язаних за своїми сенсами-значеннями термінів та концептів можна використовувати один, більш універсальний – *чинники корупційних ризиків*. Такий понятійний конструкт дозволяє розглядати й науково концептуалізувати корупційні процеси як цілісні й безперервні; як такий вид причинно-наслідкових взаємозв’язків, який неможливо штучно розривати на окремі складові частини, самодостатні, відокремлені один від одного етапи у функціонуванні управлінської інституції (органів державної влади, публічного управління та адміністрування тощо).

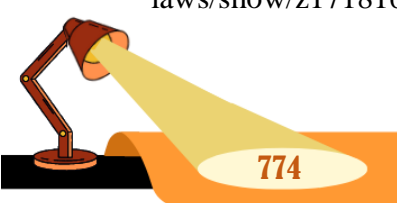


**Література:**

1. Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади: рішення Нац. агентства з питань запобігання корупції № 126 від 02.12.2016 р. // БД «Законодавство України» / ВР України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1718-16#Text>
2. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками: Наказ Нац. агентства з питань запобігання корупції № 830/21 від 28.12.2021 р. // БД «Законодавство України» / ВР України. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text?fbclid=IwAR0VORlphn\\_VnIaDooJxbVFpTwlK9pQ0zcCOuV9rtyFi88iCICRHsgla9Fg](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text?fbclid=IwAR0VORlphn_VnIaDooJxbVFpTwlK9pQ0zcCOuV9rtyFi88iCICRHsgla9Fg)
3. Головач Т.А. (2020). Поняття корупційних ризиків // Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 12. С. 16-19.
4. Закон України «Про запобігання корупції». (Редакція від 30.12.2023) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page#Text>
5. Гришук М. (2021). Політика України у сфері запобігання і подолання корупції: проблемні аспекти та перспективи удосконалення // *Актуальні проблеми правознавства*. № 1 (25). С. 23–28.
6. Запобігання та протидія корупції: навч. посіб. (2013) / А.М. Михненко, О.В. Руснак, А.М. Мудров та ін.; за ред. А.М. Михненка. 4-те вид., перероб. й доповн. К.: ДННУ «Акад. фін. управління». 666 с.
7. Корупційні ризики надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності в Україні (2009) / І. Коліушко, В. Тимошук, О. Банчук та ін.; Ірина Бекешкіна; Центр політико-правових реформ, Фонд «Демократичні ініціативи». – К.: Москаленко О.М. ФОП Режим доступу: <https://rm.coe.int/16806eeae4>
8. Бугайчук К.Л. (2017). Корупційні ризики: поняття, класифікація, методологія оцінки, заходи усунення. Режим доступу: [http://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/31\\_03\\_2017/pdf/15.pdf](http://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/31_03_2017/pdf/15.pdf)
9. Содомора Р.О. (2017). Методологія оцінювання корупційних ризиків: адміністративно-правовий аспект // *Актуальні проблеми правознавства*. № 1. Т. 2. С. 83–87.
10. Содомора Р.О. (2018). Содомора Р.О. Адміністративно-правові засоби мінімізації корупційних ризиків в Україні // *Європейські перспективи*. № 4. С. 33–37.
11. Заїка К. (2018). Корупційні ризики: поняття та засоби їх мінімізації. *Актуальні проблеми правознавства*. Випуск 2 (14). С. 35–38. Режим доступу: <http://app.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/2-2018.pdf>
12. ISO Guide 73:2009 Risk management. Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/44651.html>
13. Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції (2015). Режим доступу: [https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/posibn\\_USAID.pdf](https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/posibn_USAID.pdf)

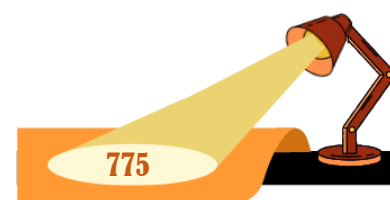
**References:**

1. Pro zatverdzhennia Metodolohii otsiniuvannia koruptsiinykh ryzykiv u diialnosti orhaniv vlady: rishennia Nats. ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii # 126 vid 02.12.2016 r. [On Approval of the Methodology for Assessing Corruption Risks in the Activities of Authorities: Decision of the National Assembly. Agency for the Prevention of Corruption from 02/12/2016 № 126]. *BD «Zakonodavstvo Ukrainy» – DB «Legislation of Ukraine»*. VR Ukrainy [The Verkhovna Rada of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z171816>





2. Pro vdoskonalennia protsesu upravlinnia koruptsiinymy ryzykamy: Nakaz Nats. ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii # 830/21 vid 28.12.2021 r. [On Improving the Corruption Risk Management Process: Order of the National Assembly. Agency for the Prevention of Corruption from 28/12/2021 № 830/21]. *BD «Zakonodavstvo Ukrainy» – DB «Legislation of Ukraine»*. VR Ukrainy [The Verkhovna Rada of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text?fbclid=IwAR0VORlphn\\_BnIaDooJxbVFpTw1K9pQ0zcCOuV9rtyFi88iCICRHsgla9Fg](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text?fbclid=IwAR0VORlphn_BnIaDooJxbVFpTw1K9pQ0zcCOuV9rtyFi88iCICRHsgla9Fg)
3. Holovach, T.A. (2020). Poniattia koruptsiinykh ryzykiv [The concept of corruption risks]. *Ekonomika. Finansy. Pravo. – Economics. Finances. Law*, 12, 16-19. [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii». (Redaktsiia vid 30.12.2023) [Law of Ukraine «On Prevention of Corruption» (Edition of 12/30/2023)]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page#Text>
5. Hryshchuk, M. (2021). Polityka Ukrainy u sferi zapobihannia i podolannia koruptsii: problemni aspekty ta perspektyvy udoskonalennia [The politics of Ukraine in the sphere of preventing and overcoming corruption: problematic aspects and prospects for improvement]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual problems of legal science*, 1 (25), 23–28. [in Ukrainian].
6. Mykhnenko, A.M., Rusnak, O.V., Mudrov, A.M., et.al. (2013). *Zapobihannia ta protydiia koruptsii [Prevention and anti-corruption measures]*. K.: DNU «Akad. fin. upravlinnia», 666. [in Ukrainian].
7. Koliushko, I., Tumoshchuk, V., Banchuk, O., Bekeshyna, I. et.al. (2009). *Koruptsiini ryzyky nadannia administratyvnykh posluh ta kontrolno-nahliadovoi diialnosti v Ukraini [Corruption risks in the provision of administrative services as well as control and supervision activities in Ukraine]*. Tsentrl polityko-pravovykh reform, Fond «Demokratychni initsiatyvy» [Center for Political and Legal Reforms, Democratic Initiatives Foundation]. Moskalenko, O.M. (Ed.). [in Ukrainian]. Retrieved from <https://rm.coe.int/16806eeae4>
8. Bugaychuk, K.L. (2017). *Koruptsiini ryzyky: poniattia, klasyfikatsiia, metodolohiia otsinky, zakhody usunennia [Corruption risks: concept, classification, methodology of evaluation, elimination measures]* Retrieved from [http://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/31\\_03\\_2017/pdf/15.pdf](http://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/31_03_2017/pdf/15.pdf)
9. Sodomora, R. O. (2017). Metodolohiia otsiniuvannia koruptsiinykh ryzykiv: administratyvno-pravovy aspekt [The methodology of assessing corruption risks: administrative and legal aspect]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual problems of legal science*, 1 (2), 83–87. [in Ukrainian].
10. Sodomora, R. (2018). Administratyvno-pravovi zasoby minimizatsii koruptsiinykh ryzykiv v Ukraini [Administrative and legal means of minimizing corruption risks in Ukraine]. *Yevropeiski perspektyvy – European perspective*, 4, 33–37. [in Ukrainian].
11. Zaika, K. (2018). Koruptsiini ryzyky: poniattia ta zasoby yikh minimizatsii [Corruption risks: concept and means of their minimization]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual problems of legal science*, 2 (14), 35–38. [in Ukrainian]. Retrieved from <http://app.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/2-2018.pdf>
12. ISO Guide 73:2009 Risk management. (n.d.). *www.iso.org*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/44651.html>
13. Posibnyk z otsinky koruptsiinykh ryzykiv ta rozrobky planiv protydii koruptsii [A guide to assessing corruption risks and developing anti-corruption plans] (2015). (n.d.). *wiki.nazk.gov.ua*. Retrieved from [https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/posibn\\_USAID.pdf](https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/posibn_USAID.pdf)







УДК 351.82:338.24

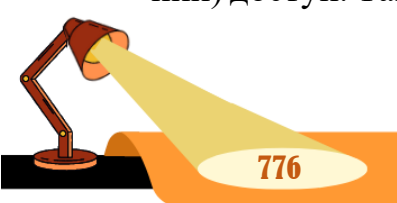
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-776-786](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-776-786)

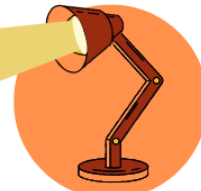
**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна** доктор наук з державного управління, старший дослідник, начальник наукового відділу проблем державної безпеки навчально-науково-виробничого центру, Національний університету цивільного захисту України, м. Харків, 61024, <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

**Панченко Олександр Григорович** старший викладач кафедри тактики командно-штабного факультету, Національна академія Національної гвардії України, м. Харків, 61000, <https://orcid.org/0009-0009-7727-3035>

### **ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ, КАДРОВІ Й ІНФОРМАЦІЙНІ**

**Анотація.** Визначено складники, зв'язки та особливості забезпечення системи безпеки. Серед її складників виокремлено глобальну, національну, воєнну, інформаційну та інші види безпеки, на які значною мірою впливають різні технологічні процеси. Серед них визначено такі: 1) повсюдне впровадження технологій штучного інтелекту та діджиталізація діяльності державного та приватного секторів; 2) активне застосування нейроаналітики, ШІ-додатків; 3) поєднання ШІ з Інтернетом речей; 4) розвиток конвергентних систем на заміну традиційних сховищ даних; 5) актуалізацію хмарних рішень і послуг; 6) у системах безпеки починають використовувати модель Zero Trust; 7) збільшується роль мобільних додатків та інтерактивних платформ для надання високоякісних послуг населенню. Наполягається, що останніми роками активне використання новітніх технологій у сфері безпеки пов'язано з впливом позасистемних факторів, зокрема, пандемія COVID-19, неоголошеної війни РФ проти України. Доведено, що ці чинники, по-перше, зумовили появу нових потреб у населення, які необхідно задовольняти вчасно та комплексно. А по-друге, позначились не тільки на рівні безпеки не тільки України, а по всьому світі. Скорегувати цей негативний вплив можливо за допомогою результативного та виваженого використання новітніх технологій, мобільних пристроїв, інтерактивних платформ, механізмів е-врядування тощо. Акцентовано, що для України надзвичайно важливим є використання цих новітніх технологій, адже зростає чисельність громадян, які потребують задоволення потреб та інтересів із дотриманням не тільки вимог часу (вчасності), а й безпеки через постійні обстріли РФ й оголошені тривоги в Україні. Обґрунтовано гіпотезу, згідно з якою систему безпеки необхідно вибудовувати навколо людини, а використання нею даних – організувати через безпечний (захищений) доступ. Так політику безпеки слід зреалізовувати з урахуванням наукових





підходів (системного, інституційного та синергетичного).

**Ключові слова:** публічне управління, національна безпека, воєнна безпека, глобальна безпека, інформаційна безпека, кібербезпека, кадрова безпека, соціальна безпека, загрози, прогнозування, стратегування, Стратегія воєнної безпеки України, НАТО, упровадження штучного інтелекту, військові, ветерани, суспільство, конвергентна інфраструктура.

**Pomaza-Ponomarenko Alina Leonadivna** Doctor in Public Administration, Senior Researcher, Head of the Scientific Department for State Security Problems of the Training Research and Production Centre, National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

**Panchenko Oleksandr Hryhorovych** senior lecturer of the Department of Tactics of the Command and Staff Faculty, National Academy of the National Guard of Ukraine, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0009-7727-3035>

## **PUBLIC-ADMINISTRATIVE ASPECTS OF ENSURING MILITARY SECURITY: ORGANIZATIONAL-LEGAL, PERSONNEL AND INFORMATION**

**Abstract.** The components, connections and features of the security system are defined. Global, national, military, informational and other types of security are distinguished among its components, which are largely influenced by various technological processes. Among them, the following are identified: 1) widespread implementation of artificial intelligence technologies and digitization of the activities of the public and private sectors; 2) active use of neuroanalytics, AI applications; 3) combining AI with the Internet of Things; 4) development of convergent systems to replace traditional data repositories; 5) update of cloud solutions and services; 6) the Zero Trust model is being used in security systems; 7) the role of mobile applications and interactive platforms for providing high-quality services to the population is increasing. It is insisted that in recent years, the active use of the latest technologies in the field of security is connected with the influence of external factors, in particular, the COVID-19 pandemic, the undeclared war of the Russian Federation against Ukraine. It is proved that these factors, first of all, led to the emergence of new needs of the population, which must be met in a timely and comprehensive manner. And secondly, they affected not only the level of security not only of Ukraine, but all over the world. It is possible to correct this negative impact with the effective and balanced use of the latest technologies, mobile devices, interactive platforms, e-government mechanisms, etc. It was emphasized that the use of these latest technologies is extremely important for Ukraine, because the number of citizens who need to satisfy their needs and interests with compliance not only with time (timeliness), but also with security due to constant shelling of the Russian Federation and declared alarms in Ukraine is increasing. The hypothesis is substantiated, according to which the security system must be built around a person, and the use of data by him must be organized through secure (protected) access. Thus, security





policy should be implemented taking into account scientific approaches (systemic, institutional and synergistic).

**Keywords:** public administration, national security, military security, global security, information security, cyber security, personnel security, social security, threats, forecasting, strategizing, Military Security Strategy of Ukraine, NATO, introduction of artificial intelligence, military, veterans, society, converged Infrastructure.

**Постановка проблеми.** Вплив останніх глобальних позасистемних факторів актуалізував технологічні тренди, що позначаються на системі фізичної безпеки загалом і на найближчому майбутньому країн зокрема. Ці технології прискорюють упровадження нових рішень, у т.ч. управлінських. Серед цих чинників можна визначити вплив COVID-19 і неоголошену війну РФ проти України. Очевидно, що ця війна позначилась як на галузі безпеки України, так і на глобальній безпеці, наприклад, загострилися збройні, військово-політичні та інші конфлікти за кордоном (у Вірменії, Азербайджані, Грузії, Тайвані та ін.). Зазначені конфлікти відзначаються повсюдним застосуванням і класичної (кінетичної) зброї, і нетрадиційної, що передбачає повсюдне використання новітніх технологій. Це дає підстави для висловлення занепокоєння щодо характеру самої війни (тобто її гібридності), що вимагає прийняття нестандартних рішень як відповіді на загрози та наслідки війни. Крім того, слід звернути увагу на важливість здійснення постійного моніторингу за станом протікання неоголошеної війни РФ проти України через можливість ескалації війни [5; 6]. Світові гравці тільки-но почали відновлюватись після поширення пандемії, як постали нові перспективи «ринку» безпеки, що вже не здаються досить райдужними. Адже неоголошена війна РФ позначається на кожному складникові суспільної життєдіяльності (кадровому, соціальному, інформаційному тощо), а тому вимагає детального аналізу з позиції застосування наукових підходів. Усе це визначає важливість обраної проблематики дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості публічного управління системою безпеки, на яку чиниться глобалізаційний вплив, є предметом дослідження вчених О. Власюка, В. Горбуліна, Ю. Древалія, С. Домбровської, Т. Заголи, І. Іваненко, О. Крюкова, Ю. Левенець, В. Новікова, І. Парубчак, О. Пархоменко-Куцевіл, Г. Почепцова, Р. Примуша, Г. Ситника, О. Чернеги, Т. Чехович, О. Цевельової, В. Шамраєвої та ін.

**Постановка завдання.** Метою наукового дослідження є визначення публічно-управлінських аспектів забезпечення воєнної безпеки, зокрема, організаційно-правових, кадрових та інформаційних.

**Виклад основного матеріалу.** У 2022 році в індустрії систем безпеки відбувся новий етап розвитку, незважаючи на соціальні та економічні фактори, що мають сильний вплив на бізнес та ринок загалом. Причиною цього є насамперед неоголошена війна РФ проти України. Свідченням цього є те, що держава-агресорка активно взаємодіє з іншими країнами (КНДР, Північною Кореєю, Іраном та ін.) у напрямку закупівлі в них летальної зброї, залучення іноземних військових для ескалації війни проти України.



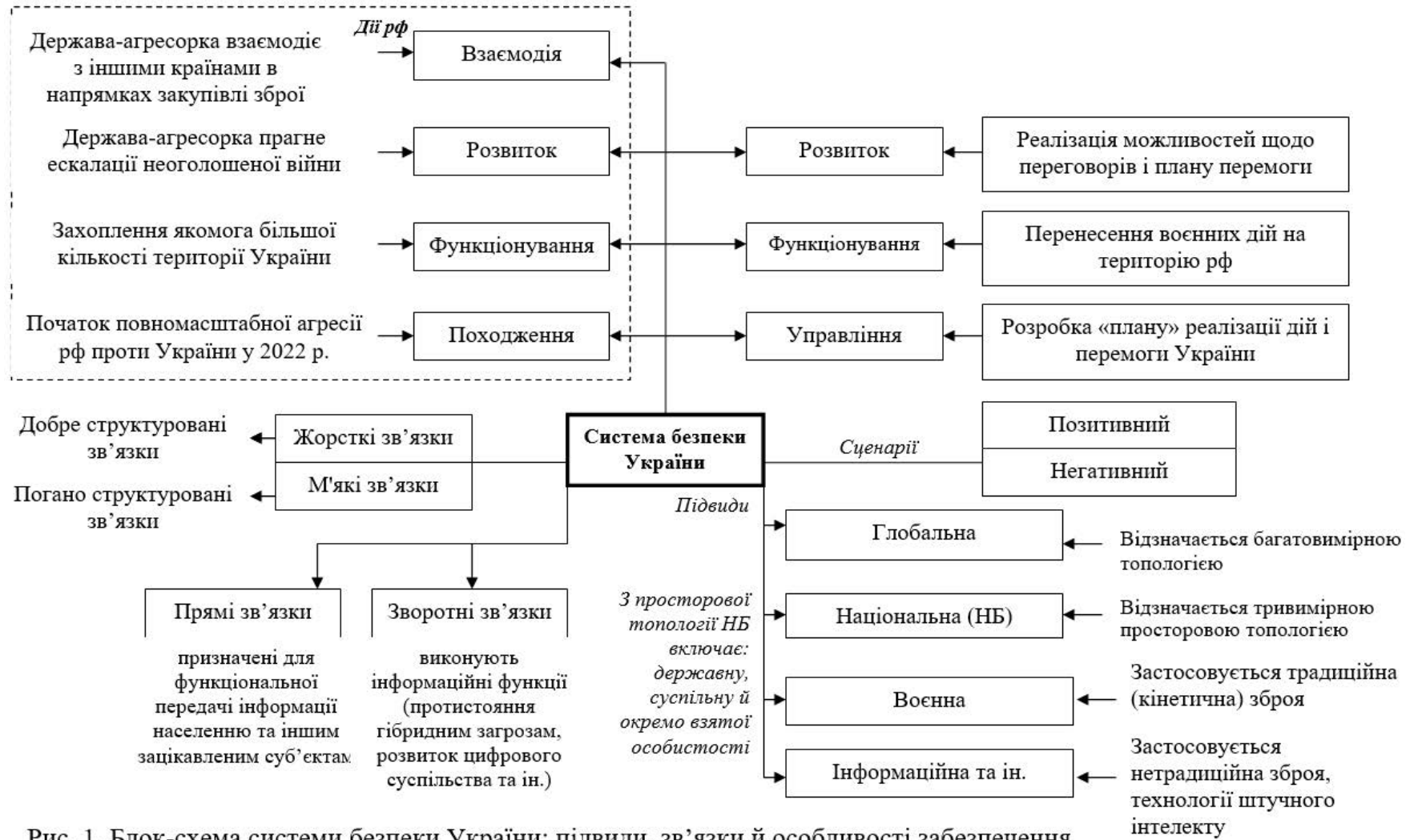


Рис. 1. Блок-схема системи безпеки України: підвиди, зв'язки й особливості забезпечення  
Джерело: авторська розробка

Дії держави-агресорки спрямовані на максимальну дестабілізацію ситуації в Україні. Це зумовлює збільшення викликів і загроз її системи безпеки, що включає глобальну, національну, воєнну, інформаційну, соціальну тощо (див. рис. 1). При цьому варто відзначити, що в межах рис. 1 виокремлено блок дій, що вчиняє саме держава-агресорка у сфері воєнної безпеки.

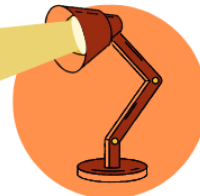
У продовження відзначимо, що, незважаючи на війну РФ, у більшості країн Європи і в Америці економіка поставлена на рейки «інновацій» і «новітніх технологій». Це забезпечило зазначеним економічно розвиненим країнам визнання лідерами в системі безпеці. Якби даний факт розумівся в Україні, починаючи з моменту проголошення її незалежності, то вона б не стикнулася зі збройною агресією РФ, бо тоді б вона побоялась нападати на нашу державу. Відтепер вітчизняний бізнес має розвиватись із урахуванням воєнного стану і того факту, що у післявоєнний період важливо забезпечувати сталий розвиток України. Це вимагає стимулювання розвитку передових галузей і секторів економіки, що пред'являє вимоги до неї та системи безпеки, що окреслюються застосуванням новітніх технологій.

Варто зауважити, що такою є ціна конкурентоспроможності України та її майбутнього функціонування – уже сьогодні її завданням має бути стимулювання розвитку інноваційної та підприємницької діяльності, покращення інвестиційного клімату, підвищення стандартів до систем безпеки через розвиток технологій штучного інтелекту. Незважаючи на ціну таких рішень, система безпеки все частіше включає вбудовану відеоаналітику для надання даних, які можуть забезпечити інтелектуальний захист та моніторинг. Роль такої аналітики значно почала зростати в 2022 році, що зумовлює об'єднання периферійних обчислень та повсюдне впровадження штучного інтелекту для підвищення ефективності моніторингу та пошуку інформації у різних сферах суспільної життєдіяльності.

Слід констатувати, що штучний інтелект (далі – ШІ) уже тривалий час застосовується в системах безпеки, і з кожним роком кількість користувачів і постачальників смарт-рішень стрімко зростає [1].

Дедалі більше учасників індустрії системи безпеки усвідомлює цінність ШІ-додатків та функцій, знаходять нові сфери та сценарії застосування. Розвиваються інтелектуальні ANPR-рішення для паркінгу, зростає кількість систем на базі інтелектуальної відеоаналітики для скорочення кількості помилкових спрацьовувань та підвищення ефективності роботи охоронного обладнання. До речі, саме у 2024 році відбулось прийняття першого у світі Закону «Про штучний інтелект», що покликаний обмежити сфери використання ШІ [там само].

На тлі пандемії та неоголошеної війни РФ штучний інтелект також набуває широкого поширення в системах контролю доступу для виявлення засобів індивідуального захисту та оперативного надання публічних послуг



населенню за допомогою новітніх технологій. На подібні автоматизовані рішення, наприклад, для виявлення засобів індивідуального захисту, починали звертати увагу замовники з будівельної, промислової та інших бізнес сфер. Для України цифровізація її системи публічного управління є полюсом зростання та підвищення рівня довіри населення до цієї системи. Новітні технології дозволяють у режимі реального часу дозволяють комплексно задовольнити потреби населення, серед яких зростають нові. Вони зумовлені повномасштабною агресією РФ. Власне, через неї зросла кількість звернень українців, які потребують відшкодування на поховання родичів, відновлення втраченого житла, або через втрату роботи та ін. Усе ці юридичні факти можливо оформити за допомогою новітніх технологій і платформ, зокрема, «ЄВідновлення», «ЄРобота» тощо, що розроблені та працюють у межах «ДІЯ» [3].

Отже, у запитах на вирішення проблем населення з'являються системи виявлення соціальних потреб і їхнього задоволення. До речі, українська «ДІЯ» розроблена з урахуванням функціонуючого застосунку е-врядування в Естонії – mRiik. Українці активно включені у спільне використання цифрових платформ, зокрема, з метою відкриття військовими, ветеранами та/або їх сім'ями власного бізнесу [2]. Крім того, у якості прикладу можна навести особливості використання е-врядування «DriveBC» у США, «Snap Send Solve» у Новій Зеландії, «myENV» у Сингапурі, «WeChat» КНДР тощо. Ці країни активно впроваджують нейромережеву аналітику.

Запобігаючи потенційним інцидентам (конфліктам, пов'язаним з неетичним використанням новітніх технологій, у т.ч. ШІ), потрібно говорити про наявність стратегій у сфері національної, воєнної та інформаційної безпеки. Крім того автоматизовані системи дозволяють керувати кількістю персоналу, необхідного для забезпечення системи безпеки. Це актуалізує питання забезпечення також кадрової та соціальної безпеки. З одного боку, новітні технології зменшують кількість кадрового корпусу, завдання якого можуть виконувати ШІ. У той же час, є завдання, які може виконувати тільки людина, наприклад, під час визначення алгоритмів ШІ. Можливості людини також потрібні під час використання безпілотних дронів, людина із застосуванням необхідних технологій аналізує військову аналітику, розпізнає транспортні засоби та іншу бойову техніку супротивника, а також здійснює пошук особового складу ворога, як і у звичайному охоронному спостереженні.

Нейроаналітика та відеоаналітика може бути підключена до інших систем таких, як керування освітленням, керування доступом до персональних даних, управління системою оповіщення, що активується лише у разі потреби. Дані, що генеруються рішеннями штучного інтелекту як датчиків технічного зору, створюють значну бізнес-аналітику, допомагають організаціям краще зрозуміти своїх клієнтів та їхні операції. Тепловізійні камери, тепловізори та камери для визначення температури тіла на входах у громадські місця та

вестибюлях використовують алгоритми штучного інтелекту на основі периферійних пристроїв для обходу нелюдських джерел тепла та зниження частоти помилкових спрацьовувань. Зазначені технології ШІ використовують активно у військово-оборонній сфері.

У хмарних рішеннях, про що буде сказано нижче, використовуються алгоритми підрахунку відвідувачів, щоб допомогти власникам магазинів оцінити продажі або стратегії бізнесу, або теплова карта для вимірювання та запобігання довгим чергам на касі для підвищення задоволеності клієнтів. Аналогічні програми та переваги можуть бути застосовні для управління дорожнім рухом або систем інтелектуальної логістики чи охорони здоров'я для моніторингу критичних зон під час охорони громадського порядку. І державний сектор, і приватний сектор можуть автоматизувати свої методи безпеки, при цьому відповідні заходи реагування вже заплановані та готові до розгортання.

Останнім часом в індустрії системи безпеки (а по іншому й не скажеш, адже вона стає суто прибутковою сферою) можна спостерігати появу значної кількості колаборацій і спільних партнерських проєктів. На підтвердження можна навести зв'язки, напрацьовані РФ із КНДР, Іраном тощо. Вендори «ринку» безпеки почали надавати доступ до апаратних продуктів для більшої кількості сторонніх розробників ШІ-додачків, які можуть працювати на базі охоронних систем та окремих пристроїв. Крім того, великі виробники систем безпеки запускають власні відкриті платформи для кінцевих клієнтів, що дозволяє замовникам самостійно створювати та навчати власні алгоритми під індивідуальні завдання.

Завдяки оптимізації роботи алгоритмів, підвищенню продуктивності обчислювальної бази та зниженню вартості мікросхем і напівпровідникових елементів штучний інтелект поступово стає базовою технологією на всіх вертикалях ринку. ШІ та периферійні обчислення продовжуватимуть підвищувати ефективність та результативність IP камер відеоспостереження, застосовуючи відеоаналітику (об'єкт, перетин віртуальної лінії та інше) для моніторингу кожного типу області чи ситуації. Завдяки ШІ та периферійним обчисленням камер відеоспостереження, що використовуються у вертикальних секторах, користувачі можуть проводити «завчасне виявлення» загроз, що підвищує безпеку та продуктивність у тій чи іншій сфері життєдіяльності.

У продовження відзначимо, що набувають актуальності конвергентні системи, що можуть замінити традиційні сховища даних. Коли дані зберігаються розрізнено, виникають труднощі при обміні інформацією та спільної роботи з ними, в учасників відсутнє загальне уявлення про ситуацію та поточні операції, що проводяться різними групами користувачів. Вирішення проблеми стає створення конвергентної інфраструктури, що дозволяє усунути недоліки незалежних розрізнених систем обробки та зберігання даних.



Конвергентна інфраструктура дозволяє створювати інформаційні системи, де різні компоненти групуються та координуються в межах одного комплексу [7]. Типова конвергентна інфраструктура включає сервер, пристрій зберігання даних, мережеве обладнання та програми для керування та автоматизації всього цього обладнання. Конвергентна інфраструктура означає зведення серверних платформ, систем зберігання даних, мережевого обладнання, технологій віртуалізації та інших ресурсів в одне інтегроване рішення, кероване як єдине ціле, а не за допомогою окремих засобів адміністрування.

У сфері системи безпеки (глобальної, національної, воєнної, інформаційної та ін.) продовжується тенденція щодо об'єднання окремих систем відеоспостереження, контролю доступу даних, систем сигналізації та інших. До цієї ж інфраструктури підключаються додаткові рішення, не пов'язані безпосередньо з безпекою – це управління персоналом, фінансами, логістикою, корпоративними платформами тощо. Отже, конвергенція розширює можливості для співпраці, допомагає більш ефективно та швидко приймати стратегічні рішення на основі великої кількості даних та результатів їх аналізу.

Конвергентна інфраструктура об'єднує ресурси, дані та механізми управління ними в одній системі, що настроюється. Гіперконвергентні середовища – дозволяють державному та приватному сектору ще більше абстрагуватися від апаратної інфраструктури, і забезпечити таким чином віртуалізацію діяльності цього сектору. Сьогодні конвергентна інфраструктура існують і розвиваються паралельно в обох із зазначених секторів, тому що вона має визначальні особливості, що підходять для вирішення різних завдань.

Наступний аспект у сфері безпеки – хмарні технології. Однак останніми роками, особливо на тлі пандемії коронавірусної інфекції й умов війни, багато публічних інституцій (державних і приватних) стали частіше звертатися до платформ та сервісів, що забезпечують можливість віддаленої роботи, дистанційного доступу до різних систем, у тому числі до систем безпеки.

У системі безпеки спостерігається тенденція щодо зростання попиту на інтелектуальні рішення IoT та хмарні сервіси. Особливо це обґрунтовується необхідністю до забезпечення надійності та доступності технологій. Розподілена хмара – це ще один тренд у галузі новітніх технологій і сфери безпеки, який включає поширення хмарних сервісів у різні географічні локації, у той час як управлінням та розвитком сервісу займається провайдер «хмари». Хмарні рішення позбавляють необхідності використання локального сервісу або додаткового програмного забезпечення. Необхідні операції – наприклад, перевірка робочого стану систем, отримання тривожних повідомлень, реагування на події – користувач може виконати з будь-якої точки світу за допомогою мобільних пристроїв. Окремо слід виділити розвиток напряму хмарних сервісів та створення додаткової цінності для постачальників послуг безпеки – сервісних компаній, для яких хмарні програми створюють додатковий бізнес-







інструмент для віддаленого налаштування систем, вирішення технічних проблем, оновлення програмного забезпечення [1].

Слід відзначити, що все більше операцій переноситься в онлайн, що керуються дистанційно і залежать від хмарних сервісів, публічні інституції повинні впроваджувати надійні стратегії кібербезпеки для захисту даних, що є цінними. Оскільки під час впливу позаистсних факторів різко зростає кількість кібератак, будь-то фішинг, онлайн -шахрайство та шкідливі програми такі, як розподілена відмова в обслуговуванні (DDoS). У результаті інституції все більше усвідомлюють свої обов'язки щодо захисту даних відповідно до таких заходів, як Загальний регламент захисту даних (GDPR), та шукають постачальників і партнерів, які не тільки розуміють правила конфіденційності даних, пов'язаних із новітніми технологіями, а й можуть допомогти забезпечити їхню безпеку. Чим більше пристроїв підключається до мережі, тим більш актуальним стає питання кібербезпеки. основних пріоритетів. Концепція Zero Trust, або «нульової довіри», була розроблена ще в 2010 році, але значного поширення і популярності вона отримала зовсім недавно під час підвищення рівня безпеки сучасних інформаційних систем. Спочатку концепція була прийнята в ІТ-індустрії. Проте наразі цю концепцію та її підходи застосовують також і у сфері воєної безпеки в міру того, як охоронні пристрої стають важливою частиною наряду IoT.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Система безпеки охоплює складники (глобальну, національну, воєнну, інформаційну та ін.), на які чинять значний вплив різні технологічні процеси. Їх розвиток дає підстави виокремити тренди, що позначаються на рівні безпеки, а саме: 1) повсюдне впровадження технологій штучного інтелекту та діджиталізація діяльності державного та приватного секторів; 2) активне застосування нейроаналітики, ШІ-додтаків; 3) поєднання ШІ з інтернетом речей; 4) розвиток конвергентних систем на заміну традиційних сховищ даних; 5) актуалізацію хмарних рішень і послуг; 6) у системах безпеки починають використовувати модель Zero Trust; 7) збільшується роль мобільних додатків та інтерактивних платформ для надання високоякісних послуг населенню.

2. Виявлено, що останніми роками активне використання новітніх технологій у сферу безпеки пов'язано з впливом позасистемних факторів, зокрема, пандемія COVID-19, неоголошена війна рф проти України. Ці чинники зумовили появу нових потреб у населення, які необхідно задовольняти вчасно та комплексно. Зреалізувати це в повній мірі дозволяють новітні технології, мобільні пристрої, інтерактивні платформи, механізми е-врядування тощо. Акцентовано, що для України надзвичайно важливим є використання новітніх технологій, адже, з одного боку, вона останні 10 років перебуває під впливом позасистемних факторів. А з другого – зростає





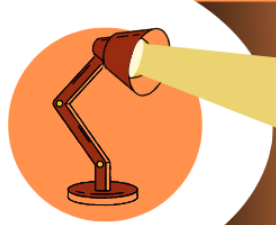
чисельність громадян, які потребують задоволення потреб та інтересів із дотриманням не тільки вимог часу (вчасності), а й безпеки через постійні обстріли рф.

3. Установлено тенденцію щодо збільшення завдань, що може виконувати ШІ. При цьому аргументуємо, що через розміщення великої кількості даних поза системою мережевого захисту, зокрема, через хмарні системи зберігання даних, може збільшуватись кількість працівників, які працюють віддалено. Крім того, не можна нівелювати повністю роль людини у забезпеченні безпеки, адже саме вона є автором алгоритмів ШІ. Зважаючи на це, обґрунтовуємо гіпотезу: сьогодні систему безпеки необхідно вибудовувати навколо людини, а використання нею даних – організувати через безпечний (захищений) доступ (зокрема, до «хмари»). Так політику безпеки слід зреалізовувати повноцінно та з урахуванням наукових підходів (системного, інституційного та синергетичного).

#### Література:

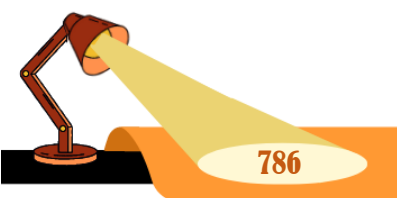
1. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Крюков О.І., Порока С.Г. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі : монографія. Харків: НУЦЗУ, 2024. 244 с.
2. Луняк В.Е. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9. С. 119–132.
3. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Державне управління як критична інфраструктура // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 4. <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/archive>. (дата звернення: 11.11.2024).
4. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Закордонний досвід забезпечення соціальної безпеки шляхом стійкого функціонування об'єктів критичної інфраструктури та підвищеної небезпеки // Наука і техніка сьогодні. 2024. № 4 (32). С. 371-384.
5. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Службово-бойова діяльність сил охорони правопорядку та міжнародне гуманітарне право // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3229>. (дата звернення: 11.11.2024).
6. Топ збройних та політичних конфліктів у 2023 році: що про них відомо // Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/04/03/infografika/svit/top-zbrojnyx-ta-politychnyx-konfliktiv-2023-rocz-pro-nux-vidomo>. (дата звернення: 11.11.2024).
7. Leclaire, R.J. (2014). Infrastructure Modeling: Status and Applications. *In: Sustainable Cities and Military Installations. NATO Science for Peace and Security Series C: Environmental Security. Springer, Dordrecht.* 391–427.
8. Pomaza-Ponomarenko, A., Taraduda, D., Leonenko, N., Poroka, S. & Sukhachov, M. (2024). Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research.* 14. 216–220.
9. Popov, O., Taraduda, D., Sobyna, V., Dement, M. & Pomaza-Ponomarenko, A. (2020). Emergencies at Potentially Dangerous Objects Causing Atmosphere Pollution: Peculiarities of Chemically Hazardous Substances Migration. Systems, Decisions and Control in Energy I. *Studies in Systems, Decision and Control. Switzerland: Springer International Publishing AG.* 298. 151–163.

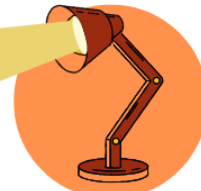




**References:**

1. Dombrovska, S.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L., Kryukov, O.I. & Poroka, S.G. (2024). Information threats and communication infrastructure in the public sector: monograph. Kharkiv: NUZZU.
2. Lunyak, V.E. (2024). Shlyakhy vdoskonalennya mekhanizmiv publicnoho upravlinnya u sferi tsyrovizatsiyi v konteksti zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku [Ways of improving public management mechanisms in the field of digitalization in the context of ensuring innovative development]. *Public management: concepts, paradigm, development, improvement*. 9. 119–132. [in Ukrainian].
3. Pomaza-Ponomarenko, A.L. & Taraduda, D.V. (2024). Derzhavne upravlinnya yak krytychna infrastruktura [State administration as a critical infrastructure]. *Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*. 4. Retrieved from <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/archive>. [in Ukrainian].
4. Pomaza-Ponomarenko, A.L. & Taraduda, D.V. (2024). Zakordonnyy dosvid zabezpechennya sotsial'noyi bezpeky shlyakhom stiykoho funktsionuvannya ob'yektiv krytychnoyi infrastruktury ta pidvyshchenoyi nebezpeky [Foreign experience of ensuring social security through the sustainable functioning of critical infrastructure objects and increased danger]. *Science and technology today*. 4. 371–384. [in Ukrainian].
5. Pomaza-Ponomarenko, A.L. & Taraduda, D.V. (2024). Sluzhbovo-boyova diyal'nist' syl okhorony pravoporyadku ta mizhnarodne humanitarne pravo [Service and combat activity of law enforcement forces and international humanitarian law]. *State administration: improvement and development*. 3. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3229>. [in Ukrainian].
6. Top armed and political conflicts in 2023: what is known about them. *Word and deed*. Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2023/04/03/infografika/svit/top-zbrojnyx-ta-politychnyx-konfliktiv-2023-rocz-pro-nyx-vidomo>. [in Ukrainian].
7. Leclair, R.J. (2014). Infrastructure Modeling: Status and Applications. In: *Sustainable Cities and Military Installations. NATO Science for Peace and Security Series C: Environmental Security*. Springer, Dordrecht. 391–427.
8. Pomaza-Ponomarenko, A., Taraduda, D., Leonenko, N., Poroka, S. & Sukhachov, M. (2024). Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 14. 216–220.
9. Popov, O., Taraduda, D., Sobyna, V., Dement, M. & Pomaza-Ponomarenko, A. (2020). Emergencies at Potentially Dangerous Objects Causing Atmosphere Pollution: Peculiarities of Chemically Hazardous Substances Migration. Systems, Decisions and Control in Energy I. *Studies in Systems, Decision and Control. Switzerland: Springer International Publishing AG*. 298. 151–163.





УДК 336

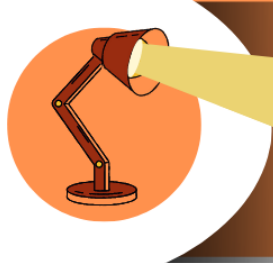
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-787-795](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-787-795)

**Савка Орися Павлівна** аспірант кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту економічного факультету, Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, <https://orcid.org/0009-0000-9117-9525>

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФІНАНСОВО-ПОДАТКОВОГО НАГЛЯДУ ЗА КОНТРОЛЬОВАНИМИ ІНОЗЕМНИМИ КОМПАНІЯМИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ

**Анотація.** Метою дослідження є характеристика особливостей фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями. Об'єктом дослідження виступає система фінансово-податкового нагляду. Основне завдання статті являє собою проаналізувати досвід України та міжнародних практик щодо фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями. У сучасних умовах глобалізації фінансово-податковий нагляд за контрольованими іноземними компаніями набуває особливої актуальності. Основною проблемою є зростання ухилення від сплати податків та відтік капіталу, що призводить до значних втрат державного бюджету та негативно впливає на фінансування соціальних програм і інфраструктурних проєктів. Використання контрольованих іноземних компаній дозволяє підприємствам та заможним особам переміщувати прибутки до юрисдикцій з низьким рівнем оподаткування, що створює нерівні умови для національних підприємств та порушує принцип справедливого розподілу податкового навантаження. Досвід України у сфері фінансово-податкового нагляду включає вдосконалення законодавчої бази, впровадження сучасних інформаційних технологій, зміцнення міжнародної співпраці та підвищення кваліфікації податкових служб. Ці заходи сприяють більш ефективному виявленню та запобіганню податковим порушенням, а також забезпечують відповідність міжнародним стандартам. Міжнародна практика демонструє важливість впровадження правил контрольованих іноземних компаній (CFC Rules), регулювання трансферного ціноутворення, використання цифрових технологій та активної міжнародної співпраці. Ініціативи OECD, такі як BEPS та CRS, є ключовими для обміну податковою інформацією та протидії транснаціональним схемам ухилення від податків. Використання великих даних, машинного навчання та штучного інтелекту значно підвищує ефективність нагляду та дозволяє оперативно реагувати на нові виклики. Висновки дослідження підкреслюють важливість адаптації української системи нагляду до міжнародних стандартів, що сприяє гармонізації законодавства, підвищенню довіри іноземних інвесторів та зміцненню національної економіки





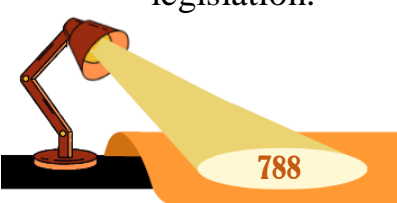
**Ключові слова:** фінансово-податковий нагляд, контрольовані іноземні компанії, ухилення від сплати податків, міжнародна співпраця, трансферне ціноутворення, інформаційні технології, податкове законодавство.

**Savka Orysia Pavlivna** PhD student of 072 Finance, banking and Insurance, Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0009-0000-9117-9525>

## TOOLS OF FINANCIAL-TAX SUPERVISION OVER CONTROLLED FOREIGN COMPANIES: EXPERIENCE OF UKRAINE AND INTERNATIONAL PRACTICES

**Abstract.** The purpose of the research is to characterize the features of financial-tax supervision over controlled foreign companies. The object of study is the system of financial-tax supervision. The main task of the article is to analyze the experience of Ukraine and international practices in the financial-tax supervision over controlled foreign companies. In the modern context of globalization, financial-tax supervision over controlled foreign companies becomes particularly relevant. The main problem is the increase in tax evasion and capital flight, which leads to significant losses in the state budget and negatively affects the financing of social programs and infrastructure projects. The use of controlled foreign companies allows enterprises and wealthy individuals to transfer profits to jurisdictions with low tax rates, creating unequal conditions for national enterprises and violating the principle of fair tax distribution. Ukraine's experience in the field of financial-tax supervision includes improving the legislative framework, implementing modern information technologies, strengthening international cooperation, and enhancing the qualifications of tax services. These measures promote more effective detection and prevention of tax violations, as well as compliance with international standards. International practice highlights the importance of implementing Controlled Foreign Company (CFC) rules, regulating transfer pricing, using digital technologies, and active international cooperation. OECD initiatives such as BEPS and CRS are key for exchanging tax information and countering transnational tax evasion schemes. The use of big data, machine learning, and artificial intelligence greatly enhances the effectiveness of supervision and allows for timely response to new challenges. The conclusions of the study emphasize the importance of adapting the Ukrainian supervision system to international standards, which facilitates the harmonization of legislation, increases the trust of foreign investors, and strengthens the national economy.

**Keywords:** Financial-tax supervision, controlled foreign companies, tax evasion, international cooperation, transfer pricing, information technologies, tax legislation.





**Постановка проблеми.** Перш за все, фінансово-податковий нагляд за контрольованими іноземними компаніями є актуальним через зростаючу проблему ухилення від сплати податків та відтоку капіталу з країни. Багато підприємств та заможних осіб використовують контрольовані іноземні компанії для переміщення прибутків у юрисдикції з низьким рівнем оподаткування або навіть для повного уникнення податкових зобов'язань. Це призводить до значних втрат державного бюджету, що, в свою чергу, негативно впливає на фінансування соціальних програм, інфраструктурних проектів та інших важливих сфер економіки. Посилений нагляд дозволяє виявляти та запобігати таким схемам, забезпечуючи справедливий розподіл податкового навантаження та наповнення бюджету. По-друге, фінансово-податковий нагляд сприяє зміцненню фінансової безпеки держави та боротьбі з незаконними фінансовими операціями. Контрольовані іноземні компанії часто використовуються для відмивання грошей, фінансування тероризму та інших протиправних дій. Ефективний нагляд дозволяє виявляти підозрілі транзакції, посилюючи захист національної економіки від фінансових ризиків. Це не лише покращує міжнародну репутацію країни, але й сприяє довірі з боку іноземних інвесторів, які бачать в державі надійного партнера з прозорими правилами гри.

Нарешті, важливість такого нагляду пов'язана з необхідністю дотримання міжнародних стандартів та забезпечення чесної конкуренції. У світовій економіці все більше уваги приділяється прозорості фінансових операцій та боротьбі з агресивним податковим плануванням. Це допомагає створити рівні умови для всіх учасників ринку, запобігаючи отриманню несправедливих переваг через використання офшорних структур. Таким чином, фінансово-податковий нагляд сприяє стабільності та розвитку національної економіки в умовах глобалізації. Все це актуалізує підняту нами тему статті, особливо в контексті нагляду за контрольованими іноземними компаніями.

Структура статті передбачає аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування мети й завдання дослідження. Висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження. Виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зауважимо, що важливі аспекти дослідження фінансово-податкового нагляду розкривалися в роботах таких вчених, як О. Сорока, К. Савченко, Г. Береза, Г. Шевчук, Д. Горобець, Є. Левченко, С. Ткаченко, М. Гриценко, А. Марченко, О. Кучер, П. Остапенко, В. Тимошенко, Т. Ковальчук, Б. Кушнір, О. Луценко, Н. Шевчук, Є. Ковалів, І. Костюк, Д. Павленко, Г. Чернов, З. Петренко, О. Черниш, Р. Кравчук, Л. Сидоренко, М. Шевченко, О. Бойко, І. Кириленко, Д. Мельник, В. Клименко, М. Жук, Л. Петрова, Р. Гончар, А. Кравчук та ін. До прикладу, У дослідженні інструментарію фінансово-податкового нагляду за контрольованими інозем-



ними компаніями значне місце займають питання розвитку фінансових систем у демократичних умовах, особливості адміністрування податків, а також теоретичні засади податкового менеджменту. Важливе місце в цьому контексті займає праця Ш. Бланкарта, де розглядаються основи державних фінансів у демократичних системах [1]. Автор аналізує як різні фінансові політики впливають на економіку, що є критично важливим для розуміння механізмів податкового контролю над іноземними корпораціями. В. Мельник розглядає сучасну податкову політику ЄС, акцентуючи увагу на її ефективність та вплив на міжнародні компанії [2]. Це знання може бути застосоване для аналізу методів податкового регулювання, що впроваджуються в Україні для контролю іноземних підприємств. І. В. Ясько висвітлює базові принципи оподаткування, що включають справедливість, ефективність та простоту [3]. Знання цих принципів є ключовим для формування правильного підходу до нагляду за податковими обов'язками іноземних компаній.

Дослідження В. М. Кміта охоплює вплив фіскальної політики на економічний розвиток в умовах глобалізації [4]. Автор стверджує, що ефективне управління податковими ресурсами може значно покращити міжнародну конкурентоспроможність країни, що є важливим для контролю за діяльністю іноземних корпорацій. О. М. Воронкова вивчає теоретичні аспекти податкового менеджменту і визначає ключові аспекти, які впливають на ефективність податкового контролю [5, 9]. Розуміння цих аспектів допомагає в ідентифікації слабких місць у законодавстві, що може бути використано для оптимізації податкової системи.

Робота О. Д. Василика присвячена теорії фінансів, яка охоплює широкий спектр фінансових відносин, включаючи податкові, що особливо актуально для регулювання діяльності іноземних компаній [6]. К. П. Проскура і Р. Ю. Паславська детально описують адміністрування та систему податків в Україні, включаючи їхні особливості та проблеми [7, 8]. Ці знання корисні для розробки стратегій фінансового контролю за діяльністю контрольованих іноземних компаній. Нарешті, монографія В.Л. Андрущенко і Т.В. Тучака досліджує морально-етичні аспекти податків, що можуть вплинути на підходи до міжнародного податкового регулювання [10]. Загалом, вивчення цих джерел надає комплексний погляд на поточні підходи та виклики в області фінансово-податкового нагляду, що є критично важливим для ефективного регулювання діяльності контрольованих іноземних компаній.

Слід наголосити, що попри науковий внесок провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

**Метою дослідження** є характеристика особливостей фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями. Об'єктом



дослідження виступає система фінансово-податкового нагляду. Методологія статті передбачає застосування наступних методів, зображених на табл.1.

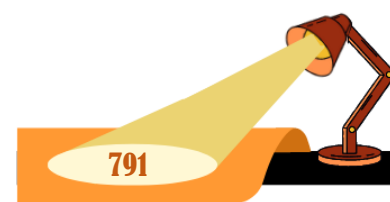
Таблиця 1.

**Методологія дослідження**

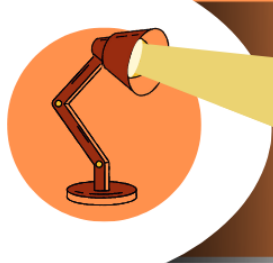
№	Методи	Характеристика
1	Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації	для визначення та характеристики особливостей фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями
2	Метод синтезу і аналізу	для доведення важливості дослідження досвіду України та міжнародних практик щодо фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями
3	Метод морфологічного аналізу	для групування засад фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями
4	Графічний й табличний методи	для якісного подання результатів дослідження
5	Абстрактно-логічний метод	для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження

Основне завдання статті являє собою проаналізувати досвід України та міжнародних практик щодо фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансово-податковий нагляд є ключовим елементом державного контролю за дотриманням податкового законодавства та ефективним управлінням фінансовими ресурсами країни. Він передбачає систематичний моніторинг фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання з метою запобігання податковим правопорушенням, шахрайству та ухиленню від сплати податків. Основна мета фінансово-податкового нагляду полягає у забезпеченні належного надходження податкових надходжень до бюджету, сприянні стабільності економіки та створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу. Зміст фінансово-податкового нагляду охоплює широкий спектр діяльності, включаючи перевірки податкових декларацій, аналіз фінансових звітів, оцінку ризиків податкових порушень, а також впровадження превентивних заходів для зменшення можливостей для податкових злочинів. Крім того, фінансово-податковий нагляд включає співпрацю з іншими державними органами, міжнародними установами та приватним сектором для обміну інформацією та удосконалення методів контролю. Такий комплексний підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечувати дотримання податкового законодавства на всіх рівнях (табл.2).





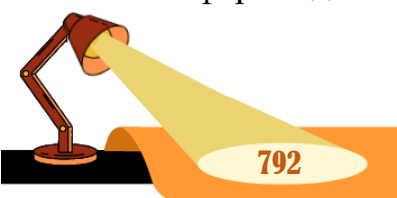


Таблиця 2.

**Досвід України щодо фінансово-податкового нагляду за  
контрольованими іноземними компаніями**

Досвід	Характеристика
Розвиток законодавчої бази та нормативних актів	Україна активно вдосконалює законодавчу базу, спрямовану на регулювання діяльності контрольованих іноземних компаній. Введення нових податкових кодексів, нормативних документів та інструкцій дозволяє чіткіше визначати критерії контролю, механізми звітності та відповідальності для іноземних суб'єктів
Впровадження сучасних інформаційних технологій	Використання автоматизованих систем обліку та моніторингу дозволяє підвищити ефективність фінансово-податкового нагляду. Електронні платформи для подання податкових декларацій, аналітичні інструменти для виявлення аномалій у фінансовій звітності та інтегровані бази даних сприяють швидкому та точному аналізу діяльності контрольованих іноземних компаній
Зміцнення міжнародної співпраці та обміну інформацією	Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями та іншими державами для обміну податковою інформацією та координації заходів щодо протидії податковим порушенням. Участь у глобальних ініціативах, таких як BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) та обмін даними за стандартами CRS (Common Reporting Standard), дозволяє ефективніше боротися з транснаціональними схемами ухилення від податків та забезпечує відповідність міжнародним стандартам податкового адміністрування
Підвищення кваліфікації податкових служб та розвиток спеціалізованих підрозділів	Для ефективного нагляду за контрольованими іноземними компаніями Україна інвестує у підвищення кваліфікації працівників податкових органів. Проведення спеціалізованих тренінгів, семінарів та навчальних програм сприяє розвитку необхідних навичок та знань для аналізу складних фінансових операцій та розуміння специфіки діяльності іноземних суб'єктів

Інструментарій фінансово-податкового нагляду включає різноманітні методи та засоби, спрямовані на забезпечення виконання податкових зобов'язань. До основних інструментів належать податкові перевірки, аналіз фінансової звітності, електронні системи обліку та моніторингу, а також автоматизовані бази даних для виявлення аномалій і підозрілих операцій. Крім того, важливу роль відіграють нормативно-правові акти, що регламентують процедури нагляду, а також спеціалізовані програми навчання та підвищення кваліфікації працівників податкових органів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність нагляду, забезпечити оперативний обмін даними та швидко реагувати на нові виклики в сфері податкового адміністрування (табл.3).





Таблиця 3.

**Міжнародна практика щодо фінансово-податкового нагляду за контрольованими іноземними компаніями**

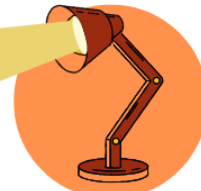
Досвід	Характеристика
Впровадження правил контрольованих іноземних компаній (CFC Rules)	Багато країн, включаючи Сполучені Штати Америки, Велика Британія та країни Європейського Союзу, запровадили спеціальні правила для контрольованих іноземних компаній. Ці правила спрямовані на запобігання перенесенню прибутків до низьконалогових юрисдикцій та ухиленню від сплати податків. Наприклад, американські правила CFC (Subpart F) зобов'язують резидентів США включати певні види доходів іноземних дочірніх компаній до оподатковуваного доходу в США, навіть якщо ці доходи не були фактично виплачені
Міжнародна співпраця та обмін податковою інформацією	Міжнародні організації, такі як Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), розробляють стандарти та ініціативи для покращення співпраці між країнами у сфері оподаткування. Ініціативи, такі як BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) та Common Reporting Standard (CRS), сприяють обміну податковою інформацією між державами, що дозволяє ефективніше виявляти та протидіяти транснаціональним схемам ухилення від податків
Регулювання трансферного ціноутворення	Трансферне ціноутворення є ключовим аспектом міжнародного податкового нагляду, оскільки неправильне встановлення цін на міжфіліальні операції може призвести до штучного заниження податкових зобов'язань. Багато країн приймають детальні правила та методології для визначення ринкових цін (arm's length principle), що гарантують, що транзакції між пов'язаними сторонами відбуваються на умовах, що б були встановлені між незалежними підприємствами. Наприклад, країни Європейського Союзу мають директиви, що регулюють трансферне ціноутворення, забезпечуючи однорідність підходів серед держав-членів
Використання цифрових технологій та аналітики даних	Сучасні технології, включаючи великі дані (Big Data), машинне навчання та штучний інтелект, активно використовуються для посилення ефективності фінансово-податкового нагляду. Ці технології дозволяють податковим органам автоматизувати процеси збору та аналізу даних, виявляти аномалії та потенційні податкові порушення більш швидко та точно. Наприклад, податкові адміністрації деяких країн використовують аналітичні платформи для моніторингу фінансових потоків між компаніями та виявлення нетипових транзакцій, що можуть свідчити про ухилення від податків



Фінансово-податковий нагляд за контрольованими іноземними компаніями є важливим аспектом міжнародного податкового адміністрування, спрямованим на запобігання ерозії податкової бази та перенесення прибутків між країнами. Контроль над іноземними компаніями, які здійснюють діяльність на території України або мають суттєві економічні зв'язки з українськими суб'єктами, дозволяє виявляти та запобігати схемам ухилення від сплати податків, трансферному ціноутворенню та іншим податковим маніпуляціям. Такий нагляд забезпечує справедливий розподіл податкових надходжень між державами та сприяє підтриманню конкурентоспроможного середовища для національних підприємств. Крім того, фінансово-податковий нагляд за контрольованими іноземними компаніями включає міжнародну співпрацю та обмін інформацією між податковими адміністраціями різних країн. Це дозволяє ефективно координувати зусилля у боротьбі з податковими порушеннями, впроваджувати спільні стандарти та практики, а також забезпечувати дотримання міжнародних угод та норм. Використання автоматизованих систем обміну даними, участь у глобальних ініціативах та впровадження принципів прозорості сприяють підвищенню ефективності нагляду та зміцненню міжнародної податкової системи.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що міжнародні практики у фінансово-податковому нагляді за контрольованими іноземними компаніями є надзвичайно важливими, оскільки вони надають перевірені та ефективні механізми боротьби з ухиленням від сплати податків на глобальному рівні. Багато країн вже впровадили сучасні інструменти та законодавчі акти, спрямовані на посилення контролю за іноземними компаніями, що дозволяє їм успішно протидіяти відтоку капіталу та оптимізувати податкові надходження. Використовуючи цей досвід, Україна може швидше та ефективніше адаптувати власну систему нагляду, уникаючи помилок та труднощів, з якими стикалися інші держави. Крім того, врахування міжнародних практик сприяє гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами та нормами, що є важливим для інтеграції країни у світову економіку. Спільні підходи до регулювання та нагляду полегшують співпрацю з іноземними податковими органами, дозволяють обмінюватися інформацією та координувати зусилля у боротьбі з транснаціональними фінансовими злочинами. Це особливо актуально в умовах глобалізації, коли фінансові потоки легко перетинають кордони, і ефективний нагляд вимагає спільних дій на міжнародному рівні.

Таким чином, застосування міжнародних практик підвищує довіру з боку іноземних інвесторів та міжнародних фінансових інституцій. Це демонструє прагнення України до прозорості, стабільності та передбачуваності у фінансово-податковій сфері. Інвестори більш схильні вкладати кошти в країни, де діють зрозумілі та узгоджені з міжнародними стандартами правила, що сприяє економічному зростанню та розвитку. Таким чином, використання міжнародного досвіду не лише зміцнює внутрішню систему нагляду, але й сприяє позитивному іміджу країни на світовій арені.

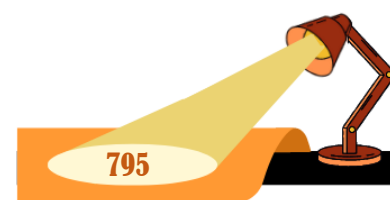


***Література:***

1. Бланкарт Ш. Державні фінанси в умовах демократії: пер. з нім. К.: Либідь, 2000. 654с.
2. Мельник В. Сучасна податкова політика у країнах ЄС-15. Економіка України. 2012. № 6. С. 73-85.
3. Ясько І. В. Принципи оподаткування. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки, 2015. № 824. С. 135-139.
4. Кміть В. М. Роль фіскальної політики України в умовах глобалізації. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка, 2013. Вип. 650-652. С. 118-128.
5. Воронкова О.М. Теоретичні засади податкового менеджменту. Вісник економічної науки України, 2011. № 2 (20). С. 25-29.
6. Василик О.Д. Теорія фінансів: підручник. К.: НІОС. 2001. 416с.
7. Проскура К.П. Особливості адміністрування податків в Україні. Економічний часопис XXI, 2012. № 34. С. 53-55.
8. Паславська Р.Ю. Сутність системи адміністрування податків та особливості її функціонування в Україні. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2013. Вип. 9(1). С. 58-63.
9. Воронкова, О. М. Податковий менеджмент в Україні: особливості, проблеми, перспективи: монографія Ірпінь: Нац. унт ДПС України, 2012. 391 с.
10. Андрущенко В.Л., Тучак Т.В. Морально-етичні імперативи податків та оподаткування (західна традиція): монографія. К: Алерта, 2013 с.384

***References:***

1. Blankart, Sh. (2000). Derzhavni finansy v umovakh demokratii [State finances in conditions of democracy]. Kyiv: Lybid'. 654 p. [in Ukrainian].
2. Melnyk, V. (2012). Suchasna podatкова polityka u krayinakh ES-15 [Modern tax policy in the EU-15 countries]. Ekonomika Ukrainy, 6, pp. 73–85. [in Ukrainian].
3. Yas'ko, I. V. (2015). Pryntsypy opodatkuvannia [Principles of taxation]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Yurydychni nauky, 824, pp. 135–139. [in Ukrainian].
4. Kmit, V. M. (2013). Rol fiskalnoi polityky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [The role of Ukraine's fiscal policy in the conditions of globalization]. Naukovyi visnyk Chernivetskooho universytetu. Ekonomika, 650-652, pp. 118–128. [in Ukrainian].
5. Voronkova, O. M. (2011). Teoretychni zasady podatkooho menezhmentu [Theoretical foundations of tax management]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, 2 (20), pp. 25–29. [in Ukrainian].
6. Vasylyk, O. D. (2001). Teoriia finansiv [Theory of finances]. Kyiv: NIOS. 416 p. [in Ukrainian].
7. Proskura, K. P. (2012). Osoblyvosti administruvannia podatkiv v Ukraini [Features of tax administration in Ukraine]. Ekonomichnyi chasopys XXI, 34, pp. 53–55. [in Ukrainian].
8. Paslavska, R. Yu. (2013). Sutnist systemy administruvannia podatkiv ta osoblyvosti yii funktsionuvannia v Ukraini [The essence of the tax administration system and the peculiarities of its functioning in Ukraine]. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, 9(1), pp. 58–63. [in Ukrainian].
9. Voronkova, O. M. (2012). Podatkove menezhment v Ukraini: osoblyvosti, problemy, perspektyvy [Tax management in Ukraine: features, problems, perspectives]. Irpin: Nats. unt DPS Ukrainy. 391 p. [in Ukrainian].
10. Andruschenko, V. L., Tuchak, T. V. (2013). Moralno-etychni imperatyvy podatkiv ta opodatkuvannia (zakhidna tradytsiia) [Moral and ethical imperatives of taxes and taxation (Western tradition)]. Kyiv: Alerta. 384 p. [in Ukrainian].





УДК 352:004.738.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-796-805](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-796-805)

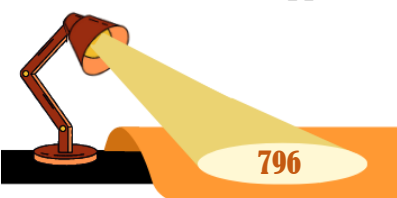
**Слободенюк Катерина Василівна** студентка групи ПУА-61м спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Державна служба», Національний університет водного господарства та природокористування, <https://orcid.org/0009-0009-1066-6731>

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**Анотація.** Стаття присвячена комплексному аналізу впровадження цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Основна увага приділяється тому, як цифровізація впливає на якість, прозорість та доступність адміністративних процесів для громадян. У роботі розглянуто ефективність різноманітних цифрових інструментів, зокрема електронних черг, онлайн-платформ для подання документів, електронного документообігу та інтерактивних інструментів зворотного зв'язку. Ці технології сприяють зменшенню бюрократичних бар'єрів, скорочують час надання послуг і забезпечують прозорість процедур, що підвищує довіру громадян до місцевих органів влади. У статті розкрито вплив цифрових рішень на оптимізацію внутрішніх процесів у місцевих органах влади та розширення можливостей громадян для участі в управлінні.

Водночас у статті висвітлено ключові перешкоди, що виникають на шляху до повноцінної цифровізації місцевого врядування. Серед основних викликів відзначено недостатній рівень цифрової грамотності серед населення, обмежений доступ до швидкісного інтернету в окремих регіонах, а також загрози кібербезпеці, пов'язані із захистом персональних даних громадян. Автори підкреслюють, що вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який включає розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів та активне навчання громадян основам цифрової грамотності. На основі проведеного аналізу зроблено висновок, що цифровізація на рівні місцевого самоврядування є потужним інструментом для покращення якості обслуговування громадян, підвищення прозорості та відповідальності органів влади.

**Ключові слова:** цифровізація, адміністративні послуги, місцеве самоврядування, ЦНАП, електронні платформи, прозорість, доступність, кібербезпека, цифрова грамотність.





**Slobodeniuk Kateryna Vasylivna** a student of group PUA-61m, specialty 281 "Public Administration," study program "Civil Service," National University of Water and Environmental Engineering, <https://orcid.org/0009-0009-1066-6731>

## DIGITAL TECHNOLOGIES AS A MEANS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF ADMINISTRATIVE SERVICE DELIVERY IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

**Abstract.** The article is dedicated to a comprehensive analysis of the implementation of digital technologies in the provision of administrative services by local self-government bodies. The primary focus is on how digitalization affects the quality, transparency, and accessibility of administrative processes for citizens. The study examines the effectiveness of various digital tools, including electronic queues, online platforms for document submission, electronic document management, and interactive feedback instruments. These technologies contribute to reducing bureaucratic barriers, shortening service delivery time, and ensuring procedural transparency, thus enhancing citizens' trust in local government institutions.

The article explores the impact of digital solutions on the optimization of internal processes within local government bodies and the expansion of citizens' opportunities to participate in governance. At the same time, the article highlights key challenges to the full digitalization of local governance. Among the primary challenges are the insufficient level of digital literacy among the population, limited access to high-speed internet in certain regions, and cybersecurity threats related to the protection of citizens' personal data. The authors emphasize that addressing these issues requires a comprehensive approach that includes infrastructure development, improvement of personnel skills, and active public education on digital literacy basics.

Based on the analysis, the article concludes that digitalization at the local government level is a powerful tool for improving service quality, increasing transparency, and enhancing government accountability to citizens.

**Keywords:** digitalization, administrative services, local self-government, service centers, electronic platforms, transparency, accessibility, cybersecurity, digital literacy.

**Постановка проблеми.** Розвиток суспільства пов'язаний із цифровізацією, що є ключовим фактором підвищення ефективності управлінських процесів. У цьому контексті цифрові технології в адміністративних послугах стають особливо актуальними. Органи місцевого самоврядування, що відповідають за спектр потреб, стикаються з неефективною бюрократією, нераціональним використанням ресурсів, обмеженим доступом до послуг і недостатньою прозорістю у взаємодії з громадянами. Інформаційні технології

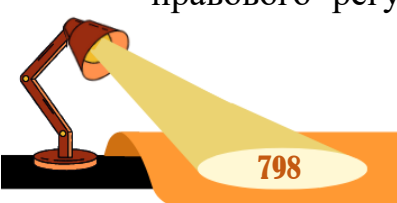




дозволяють автоматизувати процеси, скоротити час надання послуг, підвищити прозорість та забезпечити доступність, водночас зменшуючи навантаження на установи і підвищуючи довіру громадян до влади. Проблема ефективності надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування на сьогодні є однією з основних перепон на шляху до підвищення якості життя громадян та зміцнення довіри до органів влади. Застарілі підходи, бюрократичні процедури та недостатня інтеграція сучасних технологій суттєво ускладнюють і затягують процеси отримання громадянами необхідних послуг. У такому контексті цифрові технології виступають потенційно ефективним засобом модернізації та оптимізації функціонування адміністративної системи, сприяючи спрощенню, автоматизації та прозорості роботи органів місцевого самоврядування.

Зокрема, цифрові інструменти дозволяють зменшити паперову бюрократію, скоротити час очікування та мінімізувати можливість людських помилок при обробці даних. Такі нововведення, як електронні черги, онлайн-платформи для подання документів і отримання консультацій, інтегровані системи реєстрації та автоматизовані обробники запитів, здатні суттєво підвищити ефективність послуг. Проте впровадження цифрових технологій стикається з низкою проблем, таких як обмежені фінансові ресурси, потреба в навчанні персоналу, а також необхідність оновлення існуючої правової та інфраструктурної бази для підтримки цифрових інновацій. Основною метою розгляду цієї проблеми є визначення ключових бар'єрів та шляхів їх подолання для повноцінного впровадження цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Це передбачає не лише технічне переоснащення, але й інституційну перебудову процесів, що може призвести до трансформації способів комунікації між владою і громадянами, збільшення прозорості рішень та підвищення якості обслуговування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про значну увагу науковців до проблеми впровадження цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування, зокрема щодо підвищення їх ефективності. Пошуки оптимальних підходів та рішень у цьому напрямі зумовлені потребою вдосконалення взаємодії між державними установами та громадянами, а також забезпеченням доступу до якісних і швидких послуг для усіх верств населення. У цьому контексті актуальними стають питання нормативно-правового, технічного та інфраструктурного забезпечення процесу цифровізації, оскільки лише комплексний підхід може гарантувати сталий розвиток у цій сфері. Зокрема, Берназюк О. у своїй роботі ґрунтовно аналізує підходи до впровадження електронних адміністративних послуг, наголошуючи на необхідності розробки сучасної нормативно-правової бази для їх ефективного функціонування. Він звертає увагу на важливість правового регулювання, яке визначає права і обов'язки органів влади та





громадян у процесі цифрового обслуговування, а також передбачає забезпечення безпеки даних користувачів [5]. Гавриленко Т., у свою чергу, акцентує увагу на практичних аспектах впровадження цифрових технологій, особливо з огляду на їхню роль у оптимізації управлінських процесів у публічному управлінні. Вона виділяє вплив цифрових платформ на підвищення прозорості процесів прийняття рішень та можливості для громадянського контролю. Впровадження таких технологій, як електронний документообіг та системи управління чергами, значно спрощує комунікацію громадян з органами влади, одночасно зменшуючи ризики корупції та покращуючи якість обслуговування [6].

Сидоренко Н. розглядає цифровізацію як стратегічний напрям розвитку, звертаючи особливу увагу на виклики, пов'язані з кібербезпекою та доступністю послуг. Вона зазначає, що у процесі цифровізації адміністративних послуг необхідно враховувати можливі загрози кібербезпеці, оскільки органи місцевого самоврядування часто мають обмежені ресурси для захисту інформаційних систем. Крім того, питання доступності послуг є критичним для маломобільних груп населення та жителів віддалених територій, що вимагає забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів [4]. Роговенко О. В. та Лиховид А. В. досліджують переваги та ризики цифровізації, звертаючи увагу на прозорість, доступність і підвищення ефективності управлінських процесів. Однак вони також зазначають проблему недостатньої підготовки кадрів, що залишається серйозним бар'єром для ефективного впровадження цифрових рішень. За їхніми дослідженнями, для успішного функціонування цифрових послуг необхідно не лише модернізувати технічну інфраструктуру, але й інвестувати у навчання працівників, які будуть безпосередньо займатись обслуговуванням цифрових платформ [7]. Дослідження Бородіна Є. та Піскохи Н. підтверджують думку про значні переваги цифровізації як інструменту реформування системи надання адміністративних послуг, підкреслюючи також існування низки технічних труднощів, зокрема, з інтероперабельністю систем і забезпеченням безперебійного функціонування цифрових сервісів. Вони наголошують на необхідності адаптації локальних мережевих систем для забезпечення синхронізації даних між різними органами, що суттєво ускладнює процес цифровізації, особливо у віддалених регіонах [1].

Прокопенко С. Л. розглядає взаємодію між різними органами влади, підкреслюючи, що цифровізація є ключовим чинником для покращення міжвідомчої співпраці та підвищення якості адміністративних послуг. На його думку, цифровізація не лише сприяє зменшенню дублювання функцій і спрощенню процедур обміну інформацією, але й створює основу для єдиного інформаційного простору, що полегшує доступ громадян до державних послуг [3]. Ці дослідження створюють науково-методологічну базу для подальших розробок, підтверджуючи актуальність проблеми впровадження цифровізації адміністративних послуг у контексті сучасного розвитку органів місцевого





самоврядування. Вони також підкреслюють необхідність цілісного підходу до процесу цифрової трансформації, що охоплює як правові, так і технічні аспекти, а також забезпечення відповідної підготовки кадрів і захисту персональних даних, що має сприяти підвищенню якості надання адміністративних послуг та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

**Метою статті** є дослідження ключових аспектів впровадження цифрових технологій у наданні адміністративних послуг органами місцевого самоврядування, визначення ефективних інструментів для підвищення прозорості, доступності та швидкості цих процесів. Завдання дослідження включають аналіз впливу цифровізації на якість і швидкість послуг у ЦНАП, оцінку ефективності існуючих електронних платформ, визначення основних перешкод впровадження цифрових технологій, а також вивчення шляхів покращення взаємодії влади з громадянами через цифрові канали.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз впливу цифровізації на якість та швидкість надання адміністративних послуг через ЦНАП свідчить про помітне покращення ефективності в публічному управлінні, що підтверджується численними науковими дослідженнями та публікаціями. Сучасні цифрові технології сприяють оптимізації роботи органів місцевого самоврядування, забезпечуючи прозорість і підзвітність перед громадянами, а також створюючи зручніші та швидші канали для отримання послуг. Серед важливих досягнень цифровізації виділяються електронні черги, онлайн-подача документів і електронний документообіг, які суттєво скорочують час обслуговування громадян і мінімізують традиційні бюрократичні процедури. Берназюк О. у своїх дослідженнях звертає увагу на те, що електронні адміністративні послуги не лише підвищують зручність користування для громадян, але й істотно зменшують навантаження на працівників органів влади, дозволяючи їм зосередитися на більш важливих завданнях [1].

Сидоренко Н. наголошує на позитивному впливі цифровізації на прозорість адміністративних процесів, що особливо проявляється у можливості зворотного зв'язку та громадського контролю. Вона зазначає, що забезпечення такої прозорості сприяє зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Однак, низька цифрова грамотність серед населення є важливим фактором, який може сповільнювати поширення цифрових інновацій і обмежувати їх доступність для певних груп населення [4]. Інші науковці також підкреслюють, що автоматизація адміністративних процесів у ЦНАП значно знижує бюрократичні бар'єри, відкриваючи громадянам більше можливостей для участі в управлінських процесах. Автоматизовані системи обробки звернень і заявок, доступ до електронних реєстрів і систем контролю за станом запитів створюють умови для активнішої взаємодії громадян із державою, спрощуючи доступ до інформації про процеси прийняття рішень та їх виконання [7]. Цифровізація на рівні місцевого самоврядування є потужним



засобом для покращення якості адміністративних послуг. Вона забезпечує громадянам легший і швидший доступ до послуг, створює механізми для підвищення прозорості процесів, а також підсилює зворотний зв'язок, що сприяє зростанню громадянської довіри до державних інституцій.

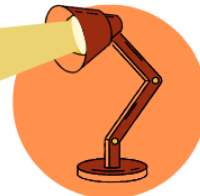
Оцінка ефективності платформ, що використовуються органами місцевого самоврядування для надання послуг громадянам, є критично важливою для розуміння впливу цифровізації на якість адміністративних процесів. Ці платформи забезпечують підвищену доступність та зручність у наданні послуг, сприяючи спрощенню взаємодії громадян з органами влади. Однією з головних переваг таких платформ є інтеграція різноманітних послуг в одну систему, що дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги дистанційно, мінімізуючи необхідність особистих візитів до установ. Ця функціональність полегшує не тільки доступ громадян до послуг, але й внутрішню координацію в органах місцевого самоврядування. Електронний документообіг, моніторинг виконання запитів та можливість отримання зворотного зв'язку забезпечують прозорість адміністративних процедур, підвищуючи їхню підзвітність та довіру до влади. Зокрема, можливість громадян відстежувати статус своїх запитів у режимі реального часу дозволяє їм безперервно контролювати виконання процедур, що сприяє збільшенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування. Проте, для забезпечення повноцінного функціонування електронних платформ важливу роль відіграє технічне забезпечення та інфраструктура. Відсутність швидкісного інтернету в деяких регіонах, недостатнє технічне оснащення або ж низький рівень підготовки персоналу можуть стати суттєвими перепонами на шляху до ефективного впровадження таких платформ. Важливим є також забезпечення захисту даних, оскільки конфіденційність і безпека інформації громадян мають бути гарантовані для збереження довіри до електронних сервісів. Інтеграція електронних платформ у внутрішні адміністративні процеси дозволяє зменшити ризики втрати або пошкодження документів, забезпечуючи швидші і надійніші процедури. Для цього потрібно забезпечити належний рівень підготовки кадрів, оскільки повноцінне розуміння працівниками можливостей та функцій електронних систем є основою для їх успішного використання. Оцінка ефективності електронних платформ в органах місцевого самоврядування вимагає комплексного підходу, що враховує як технічні, так і організаційні аспекти. Правильне впровадження цих систем здатне суттєво покращити якість надання послуг громадянам, забезпечити прозорість процесів управління, а також сприяти більш ефективній взаємодії влади з громадськістю. [3]

Впровадження цифрових рішень у систему місцевого управління стикається з низкою перешкод і ризиків, які можуть суттєво впливати на загальну ефективність цифровізації. Однією з головних проблем є недостатня цифрова грамотність як серед працівників органів місцевого самоврядування,

так і серед громадян. Для успішного функціонування цифрових платформ і систем необхідно, щоб користувачі володіли базовими знаннями та навичками роботи з цифровими інструментами. Відсутність цих навичок призводить до труднощів у використанні електронних сервісів та знижує їхню доступність. Це питання особливо актуальне в сільських регіонах, де рівень цифрової освіти може бути значно нижчим порівняно з великими містами. [5]

Ще однією вагомою перешкодою є обмежений доступ до швидкісного інтернету в окремих регіонах. У містах із добре розвинутою інфраструктурою, таких як Київ, цифрові послуги стають звичною частиною повсякденного життя. Проте в менших містах і сільських громадах проблеми з доступом до інтернету можуть перешкоджати впровадженню цифрових рішень. Відсутність надійного інтернет-з'єднання унеможливорює ефективне використання онлайн-сервісів, що веде до цифрового розриву між різними регіонами країни [6]. Питання кібербезпеки становлять суттєвий ризик для успішного впровадження цифрових технологій. Захист персональних даних та забезпечення безпеки електронних сервісів є необхідними умовами для створення довіри громадян до електронного врядування. Недостатня увага до питань кібербезпеки може призвести до витоку конфіденційної інформації, що може підірвати довіру громадян до цифрових сервісів і викликати відмову від їх використання. Отже, впровадження цифрових рішень у систему місцевого врядування вимагає комплексного підходу, який враховує необхідність підвищення рівня цифрової грамотності, розширення доступу до інтернету та забезпечення надійної кібербезпеки. Без вирішення цих проблем повноцінне використання потенціалу цифрових технологій у системі місцевого управління залишається під загрозою. [1 ; 2]

Покращення взаємодії між органами влади та громадянами через цифрові канали є ключовим аспектом модернізації місцевого управління в умовах цифрової трансформації. Завдяки сучасним інформаційним технологіям підвищується ефективність обміну інформацією та доступність адміністративних послуг, що значно збільшує прозорість і підзвітність влади перед суспільством. Впровадження електронних платформ, таких як система «Дія», надає громадянам можливість зручно й швидко отримувати послуги без необхідності фізичного відвідування установ, що спрощує взаємодію з державними органами та забезпечує громадянам доступ до інформації та сервісів в одному місці [6]. Цифрові канали, зокрема мобільні додатки, соціальні мережі та спеціалізовані державні портали, є інструментами не тільки для поширення інформації, а й для оперативного зворотного зв'язку, що дозволяє владі ефективно реагувати на запити та потреби громадян. Використання електронних систем для моніторингу громадської думки не тільки підвищує ефективність комунікації, а й зміцнює довіру до влади, адже громадяни бачать реальну реакцію на свої звернення. Залучення громадян до

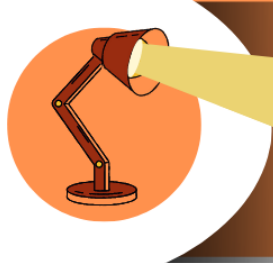


ухвалення рішень через інструменти електронного опитування й голосування, що є важливою частиною цифрового врядування, дозволяє громадам брати безпосередню участь у формуванні місцевої політики та отримувати реальний вплив на прийняття рішень [1].

Для подальшого покращення взаємодії органи місцевого самоврядування можуть впроваджувати інноваційні платформи для звернень, які функціонують у реальному часі через веб-сайти та мобільні додатки. Застосування чат-ботів здатне автоматизувати первинну обробку звернень, що значно полегшує навантаження на співробітників та забезпечує швидку відповідь на типові питання. Крім того, централізовані бази даних дозволяють органам влади ефективно відстежувати, аналізувати та зберігати інформацію щодо запитів і звернень, що підвищує якість управління цими процесами. Доступ громадян до можливості відстежувати статус своїх звернень, завдяки автоматизованим системам, значно підвищує прозорість адміністративних процедур та зміцнює довіру до процесів місцевого врядування. Інструменти електронного голосування та опитувань додають інтерактивності процесу прийняття рішень, дозволяючи місцевим громадам безпосередньо брати участь у розв'язанні суспільно важливих питань. Паралельно з цим, інформаційна підтримка у вигляді онлайн-консультацій може підвищити цифрову грамотність населення, що є необхідною умовою для успішного функціонування електронного врядування. Це не лише сприятиме більшій участі громадян у процесах управління, але й забезпечить усвідомлене використання електронних ресурсів. Інтеграція сучасних технологій у сферу місцевого врядування робить взаємодію з громадянами більш оперативною та прозорою, що є критично важливим для розвитку місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації.

**Висновки дослідження** показують, що цифровізація адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування має потенціал суттєво покращити якість обслуговування громадян, підвищити прозорість управлінських процесів та зменшити бюрократичні бар'єри. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси, скоротити час очікування і покращити зручність для користувачів, сприяючи зниженню навантаження на державні установи та зменшенню ймовірності корупції. Аналіз наукових досліджень і практичних розробок свідчить про значну увагу до питання цифровізації, що підтверджує його актуальність та соціальну важливість. Серед ключових досягнень цифрових технологій є електронні черги, онлайн-подача документів, автоматизація документообігу та можливість відстеження статусу запитів у реальному часі. Це не тільки підвищує зручність для громадян, а й дозволяє місцевим органам влади оптимізувати свої процеси та зосередити ресурси на більш пріоритетних завданнях. Інструменти зворотного зв'язку та громадського контролю, зокрема через платформи на кшталт «Дії», сприяють залученню громадян до процесів ухвалення рішень, підвищуючи рівень довіри





до місцевої влади та даючи можливість громадянам брати активнішу участь у розбудові своїх громад.

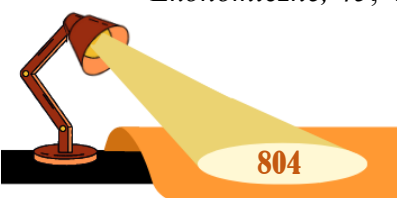
Проте, дослідження також виявили перешкоди, з якими стикаються органи місцевого самоврядування при впровадженні цифрових рішень. Серед них – низький рівень цифрової грамотності серед частини населення, обмежений доступ до швидкісного інтернету в деяких регіонах і недостатня підготовка кадрів для роботи з новими технологіями. Окрім того, питання кібербезпеки стає дедалі актуальнішим, адже забезпечення конфіденційності персональних даних є критично важливим для підтримання довіри до електронних сервісів. Для впровадження цифрових технологій у управління необхідний комплексний підхід, що враховує підвищення рівня цифрової грамотності, розширення доступу до інтернету, технічну підготовку кадрів і посилення кібербезпеки. Тільки за таких умов цифрові інновації зможуть стати основою для ефективного, прозорого та доступного публічного управління на місцевому рівні.

#### Література:

1. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Public administration aspects* 9 (4) 2021. С. 95–103. URL: <https://doi.org/10.15421/152141> (дата звернення: 23.10.2024).
2. Королюк Т., Ковпак А. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*. 2024. Т. 45. С. 45–58. URL: <https://doi.org/10.19195/1733-5779.45.4> (дата звернення: 23.10.2024).
3. Прокопенко С. Л. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг у контексті децентралізації та цифровізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 2. С. 25–30. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.4> (дата звернення: 23.10.2024).
4. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 11–15. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2> (дата звернення: 23.10.2024).
5. Bernaziuk O. Administrative Electronic Services: Concept and Terms of Implementation in Ukraine. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2019. Vol. 5. P. 196–199. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.5.36> (date of access: 22.10.2024).
6. Havrylenko T. S. Introduction of modern technologies in local governments of Ukraine on the example of the city of Kyiv. *Juridical scientific and electronic journal*. 2021. No. 9. P. 18–20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-9/2> (date of access: 22.10.2024).
7. Rohovenko O. V., Lykhovyd A. V. Digitalization of local government: main advantages and challenges. *Juridical scientific and electronic journal*. 2022. P. 120–122. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/25> (date of access: 22.10.2024).

#### References:

1. Borodin, Ye., Piskokha, N., & Demoshenko, H. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsii mistsevoho samovriaduvannia [Problems and Advantages of Digitalization in Local Self-Governance]. *Public Administration Aspects*, 9(4), 95–103. <https://doi.org/10.15421/152141> [in Ukrainian]
2. Koroliuk, T., & Kovpak, A. (2024). Tsyfrovizatsiia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: potentsial i vyklyky v umovakh viiny [Digitalization of Local Self-Governance in Ukraine: Potential and Challenges in Wartime]. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, 45, 45–58. <https://doi.org/10.19195/1733-5779.45.4> [in Ukrainian]





3. Prokopenko, S. L. (2024). Vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia u sferi nadannia administratyvnykh posluh u konteksti detsentralizatsii ta tsyfrovizatsii [Interaction Between Government Bodies and Local Self-Government in the Provision of Administrative Services in the Context of Decentralization and Digitalization]. *Dniprovskyi Naukovi Chasopys Publichnoho Upravlinnia, Psykholohii, Prava*, (2), 25–30. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.4> [in Ukrainian]

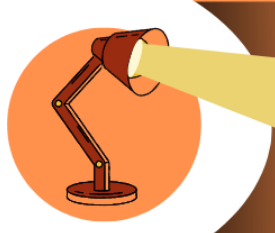
4. Sydorenko, N. O. (2021). Didzhitalizatsiia: elektronni administratyvni posluhy [Digitalization: Electronic Administrative Services]. *Dniprovskyi Naukovi Chasopys Publichnoho Upravlinnia, Psykholohii, Prava*, (4), 11–15. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2> [in Ukrainian]

5. Bernaziuk, O. (2019). Administrative Electronic Services: Concept and Terms of Implementation in Ukraine. *Entrepreneurship, Economy and Law*, 5, 196–199. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.5.36> [in Ukrainian]

6. Havrylenko, T. S. (2021). Introduction of Modern Technologies in Local Governments of Ukraine on the Example of the City of Kyiv. *Juridical Scientific and Electronic Journal*, 9, 18–20. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-9/2> [in Ukrainian]

7. Rohovenko, O. V., & Lykhovyd, A. V. (2022). Digitalization of Local Government: Main Advantages and Challenges. *Juridical Scientific and Electronic Journal*, 120–122. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/25> [in Ukrainian]





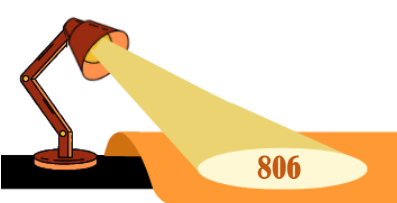
УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-806-815](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-806-815)

**Слободзяник Роман Володимирович** асистент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0004-6318-0026>

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В Е-COMMERCE: МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ**

**Анотація.** Метою дослідження є характеристика системного підходу до управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce. Об'єктом дослідження виступає процес прийняття й реалізації управлінських рішень щодо забезпечення безпеки ланцюгів постачання в e-commerce. Основне завдання статті являє собою визначення яким можливо забезпечити ефективне управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce. У статті досліджується управління безпекою ланцюгів постачання в сфері електронної комерції з акцентом на системний підхід. Аналізується актуальність теми в умовах стрімкого зростання онлайн-торгівлі та збільшення складності ланцюгів постачання, що призводить до підвищення ризиків, таких як кіберзагрози, підробки товарів та логістичні збої. Визначається необхідність інтеграції різних аспектів безпеки, включаючи технологічні, організаційні та людські фактори, для забезпечення цілісного захисту на всіх етапах постачання. Розглядаються ключові методи оцінювання безпеки, такі як оцінка ризиків, аудит безпеки, моніторинг та аналіз подій безпеки, а також використання міжнародних стандартів і сертифікацій. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних технологій, таких як блокчейн, інтернет речей (IoT) та машинне навчання, які сприяють підвищенню прозорості, автентичності та оперативності реагування на загрози. Підкреслюється необхідність постійної оцінки управління безпекою через динамічні зміни ринку та розвиток технологій, а також потреба в подальшому вивченні міжнародних практик для забезпечення ефективного захисту та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Дослідження пропонує практичні рекомендації щодо впровадження системного підходу для оптимізації ресурсів та зниження ризиків, що забезпечує стійкість і надійність ланцюгів постачання в e-commerce. Результати дослідження надають практичні рекомендації щодо впровадження системного підходу для оптимізації ресурсів, зниження ризиків та забезпечення стійкості й надійності ланцюгів постачання в e-commerce. Стаття є корисною для менеджерів та спеціалістів з безпеки, які прагнуть покращити захист своїх бізнес-процесів у сфері електронної комерції.





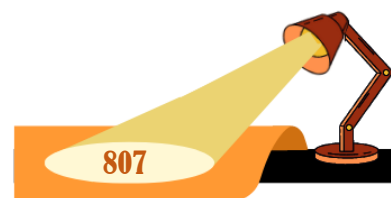
**Ключові слова:** електронна комерція, ланцюги постачання, безпека, системний підхід, оцінка ризиків, блокчейн, кіберзагрози, управління інцидентами, управління безпекою, в e-commerce, методи оцінювання.

**Slobodzianyk Roman Volodymyrovych** Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0004-6318-0026>

## SYSTEMATIC APPROACH TO SUPPLY CHAIN SECURITY MANAGEMENT IN E-COMMERCE: MECHANISMS AND ASSESSMENT METHODS

**Abstract.** The purpose of this research is to characterize a systematic approach to managing the security of supply chains in e-commerce. The focus of the study is the process of making and implementing management decisions regarding the security of supply chains in e-commerce. The primary goal of the article is to determine how to ensure effective management of supply chain security in e-commerce. The article explores the management of supply chain security in the realm of e-commerce with an emphasis on a systematic approach. It analyzes the relevance of the topic in the context of rapid online commerce growth and increasing complexity of supply chains, which leads to heightened risks such as cyber threats, counterfeit goods, and logistical failures. It identifies the necessity to integrate various aspects of security, including technological, organizational, and human factors, to ensure comprehensive protection at all stages of supply. Key security assessment methods such as risk assessment, security audits, monitoring, and event analysis, as well as the use of international standards and certifications, are discussed. Particular attention is given to the implementation of modern technologies such as blockchain, the Internet of Things (IoT), and machine learning, which help enhance transparency, authenticity, and the timeliness of threat response. The necessity of continual evaluation of security management due to dynamic market changes and technological developments is emphasized, as well as the need for further study of international practices to ensure effective protection and enhance business competitiveness. The research offers practical recommendations for implementing a systematic approach to optimize resources and reduce risks, thereby ensuring the stability and reliability of supply chains in e-commerce. The results provide practical recommendations for implementing a systematic approach to optimize resources, reduce risks, and ensure the stability and reliability of supply chains in e-commerce. The article is useful for managers and security professionals seeking to improve the protection of their business processes in the field of electronic commerce.

**Keywords:** e-commerce, supply chains, security, systematic approach, risk assessment, blockchain, cyber threats, incident management, security management, e-commerce, assessment methods.





**Постановка проблеми.** Управління безпекою ланцюгів постачання в сфері електронної комерції є надзвичайно важливим з кількох ключових причин. По-перше, зростання обсягів онлайн-торгівлі супроводжується збільшенням складності ланцюгів постачання, що створює більше можливостей для виникнення ризиків, таких як кіберзагрози, підробки товарів чи збої в логістиці. Захист від цих загроз вимагає ефективного управління безпекою на всіх етапах ланцюга постачання, від виробництва до кінцевого споживача. Недостатній контроль може призвести до втрати товарів, затримок у доставці та фінансових втрат, що негативно впливають на бізнес. Актуальність управління безпекою ланцюгів постачання також пов'язана з необхідністю підтримки високого рівня довіри клієнтів. Споживачі електронної комерції все більше звертають увагу на безпеку своїх даних та якість отримуваних товарів. Надійний захист ланцюга постачання забезпечує виконання замовлень вчасно та без пошкоджень, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню репутації бренду. Втрата довіри може призвести до зменшення лояльності клієнтів і негативного впливу на продажі. Крім того, управління безпекою ланцюгів постачання є важливим аспектом відповідності нормативним вимогам та стандартам галузі. Багато країн впроваджують жорсткі регуляції щодо захисту даних, безпеки продуктів та прозорості ланцюгів постачання. Дотримання цих вимог допомагає уникнути штрафів, судових позовів та інших юридичних наслідків, а також сприяє встановленню високих стандартів якості та безпеки в бізнесі. Це особливо актуально в умовах глобалізації, коли компанії взаємодіють з партнерами з різних країн з різними регуляторними вимогами.

Таким чином, ефективне управління безпекою ланцюгів постачання може стати конкурентною перевагою для бізнесу в електронній комерції. Компанії, які впроваджують передові методи захисту та управління ризиками, можуть швидше реагувати на зміни ринку, забезпечувати більш надійні послуги та продукти, що виділяє їх серед конкурентів. З урахуванням швидкого розвитку технологій та змін у споживчих очікуваннях, інвестування в безпеку ланцюгів постачання є стратегічно важливим кроком для забезпечення стійкого росту та довгострокового успіху в сфері електронної комерції. Отже, все це суттєво актуалізує обрану тему дослідження, особливо в контексті врахування системного підходу.

Вважаємо за необхідне охарактеризувати подальший процес дослідження через визначення структури статті. Відтак, структура статті передбачає:

- аналіз останніх досліджень і публікацій;
- формування мети й завдання дослідження;
- висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження;
- виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що важливі аспекти прийняття й реалізації управлінських рішень щодо забезпечення безпеки ланцюгів постачання розкривалися в роботах таких вчених, як А. Кириченко, Л. Романенко, Д. Гребенюк, Н. Баранова, Ю. Тарасенко, Е. Поліщук, М. Черкашин, Ю. Бойко, П. Заєць, Р. Коваленко, І. Зінченко, В. Яковенко, О. Степаненко, Є. Король, М. Солоненко, В. Береза, Д. Гуменюк, К. Бондаренко, О. Васильєва, С. Петрова, Ю. Морозов, Л. Коваль, Т. Савчук, Н. Шевчук, П. Лебединський, К. Воронін, Д. Шевченко, М. Руденко, В. Харченко, Т. Біленька, І. Кравченко, В. Сидоренко, Л. Олексієнко, Е. Добровольська, І. Жук, Р. Харитонова, В. Тимченко, О. Мельничук, О. Приходько, Т. Гордієнко та інші. До прикладу, М. Чорна [1] аналізує моделі оптимізації ланцюгів поставок, які можуть бути адаптовані для забезпечення безпеки в умовах електронної комерції, акцентуючи на необхідності інтеграції технологій для ефективнішого моніторингу та управління ресурсами. Л. Титенко та ін. [2] в своїй роботі вказують на аналітичне забезпечення як основу для оцінки ефективності логістичних операцій, що має пряме відношення до підвищення рівня безпеки ланцюгів поставок у цифровому середовищі. М. Мудра [3] розглядає класифікацію ланцюгів поставок, зосереджуючись на ключових показниках, які допомагають управляти ефективністю, що є критично важливим для ідентифікації та мінімізації ризиків в електронній комерції. О. Сумець та Т. Бабенкова [4] детально описують структуру логістичних систем, надаючи підґрунтя для розуміння того, як безпечно інтегрувати та оптимізувати ланцюги поставок в онлайн торгівлі. Н. Бочарова [5] висвітлює основні показники для оцінки ланцюгів поставок, підкреслюючи значення точних метрик для виявлення потенційних уразливих місць і забезпечення безпеки. А. Зубкова та В. Ковшик [6] розробляють систему показників, що може бути використана для оцінки маркетингової логістики, яка безпосередньо впливає на безпеку і надійність електронних ланцюгів поставок. Н. Сигида [7] обговорює еволюцію управління ланцюгами поставок та їхні перспективи, акцентуючи на адаптації до сучасних вимог безпеки в контексті зростаючих цифрових загроз. Г. Костюк та ін. [8] надають концептуальні основи для формування логістичних систем, що є фундаментальним для створення безпечних і ефективних ланцюгів поставок в е-комерції. Т. Колодізева [9] визначає роль ланцюгів поставок у підвищенні логістичної ефективності та безпеки, підкреслюючи їхнє значення для успішної комерційної діяльності. С. Дубовик та ін. [10] аналізують сутність і структуру управління ланцюгами поставок, розкриваючи стратегічні напрямки для забезпечення їхньої безпеки в цифровому середовищі.

Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті врахування е-commerce, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

**Метою дослідження** є характеристика системного підходу до управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce. Об'єктом дослідження виступає процес прийняття й реалізації управлінських рішень щодо забезпечення безпеки ланцюгів постачання в e-commerce. Методологія статті передбачає застосування наступних методів, серед яких:

1. Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації: для визначення та характеристики особливостей управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce.

2. Метод синтезу і аналізу: для доведення важливості системного підходу щодо підвищення ефективності управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce.

3. Метод морфологічного аналізу: для групування системних засад до управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce.

4. Графічний й табличний методи: для якісного подання результатів дослідження.

5. Абстрактно-логічний метод: для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження, щодо управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce.

Основне завдання статті являє собою визначення яким можливо забезпечити ефективно управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce.

**Виклад основного матеріалу.** Системний підхід є методологією аналізу та управління складними об'єктами шляхом розгляду їх як цілісних систем, що складаються з взаємопов'язаних елементів. Цей підхід передбачає вивчення взаємодії між компонентами системи, визначення їхніх функцій та ролей, а також аналіз впливу зовнішніх факторів на систему в цілому. У контексті управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce, системний підхід дозволяє інтегрувати різні аспекти безпеки, включаючи технологічні, організаційні та людські фактори, для забезпечення ефективного та комплексного захисту всіх етапів постачання.

Управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce включає процеси та заходи, спрямовані на забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформації та товарів протягом усього циклу постачання. Це охоплює ідентифікацію потенційних ризиків, їх оцінку, розробку стратегій запобігання та реагування на інциденти. Важливою складовою є також співпраця з партнерами по ланцюгу постачання, впровадження стандартів безпеки та постійний моніторинг дотримання встановлених вимог. Ефективне управління безпекою допомагає мінімізувати можливі втрати, забезпечує безперервність бізнес-процесів та захищає репутацію компанії на ринку e-commerce. Управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce потребує постійної оцінки через динамічний характер ринку та швидкий розвиток технологій, що постійно створюють нові загрози та вразливості. Зміни в



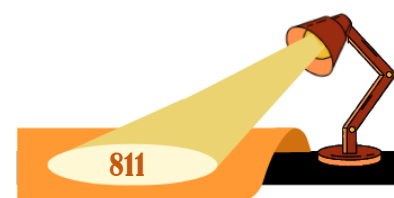
бізнес-процесах, появи нових кіберзагроз, оновлення нормативних вимог та еволюція споживчих очікувань вимагають регулярного аналізу та адаптації заходів безпеки. Постійна оцінка дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, ефективно реагувати на інциденти та вдосконалювати стратегії захисту, що забезпечує стійкість та надійність ланцюга постачання. Крім того, регулярний моніторинг підтримує високий рівень довіри клієнтів та партнерів, сприяє дотриманню стандартів якості та безпеки, а також підвищує конкурентоспроможність компанії в умовах швидких змін на ринку e-commerce (табл.1).

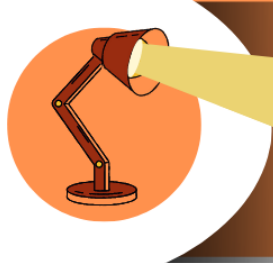
Таблиця 1.

**Методи оцінювання управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce**

Методи оцінювання	Сутність та характеристика
Оцінка ризиків (Risk Assessment)	Оцінка ризиків є фундаментальним методом для визначення потенційних загроз та вразливостей у ланцюгах постачання e-commerce. Цей процес включає ідентифікацію можливих ризиків, оцінку їх ймовірності та впливу на бізнес, а також визначення заходів для їх мінімізації
Аудит безпеки (Security Audit)	Аудит безпеки передбачає систематичний огляд та оцінку політик, процедур та контролів безпеки, що використовуються в ланцюгах постачання. Цей метод допомагає виявити слабкі місця та невідповідності стандартам безпеки, а також забезпечує відповідність нормативним вимогам
Моніторинг та аналіз подій безпеки (Security Monitoring and Event Analysis)	Постійний моніторинг безпеки та аналіз подій дозволяють в режимі реального часу виявляти аномалії та потенційні загрози у ланцюгах постачання e-commerce. Використання спеціалізованих систем моніторингу, таких як SIEM (Security Information and Event Management), дозволяє збирати, аналізувати та корелювати дані з різних джерел, що сприяє швидкому реагуванню на інциденти
Використання стандартів та сертифікацій (Standards and Certifications)	Впровадження міжнародних стандартів та отримання сертифікацій є ефективним методом оцінювання та покращення управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce

Відтак, управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce передбачає інтеграцію сучасних технологій, таких як блокчейн, інтернет речей (IoT) та машинне навчання, для підвищення рівня безпеки та прозорості процесів. Використання цих технологій дозволяє автоматизувати виявлення аномалій, забезпечити відстежуваність товарів, а також покращити управління даними. Це сприяє більш ефективному реагуванню на кіберзагрози, зменшенню ризику підробок та підвищенню загальної надійності ланцюгів постачання, що є критично важливим для успішної діяльності компаній у сфері e-commerce (табл.2).





Таблиця 2.

**Ключові механізми оцінювання управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce**

Механізми оцінювання	Сутність та характеристика
Інтегровані системи управління безпекою (Integrated Security Management Systems)	Інтегровані системи управління безпекою об'єднують різні аспекти безпеки ланцюга постачання в єдину платформу. Вони дозволяють централізовано контролювати та координувати заходи безпеки, забезпечуючи взаємодію між різними компонентами системи. Такий підхід сприяє ефективнішому виявленню та реагуванню на загрози, а також полегшує управління інформацією про безпеку в режимі реального часу
Блокчейн-технології для прозорості та автентичності (Blockchain Technologies for Transparency and Authenticity)	Використання блокчейн-технологій у ланцюгах постачання e-commerce забезпечує високу ступінь прозорості та незмінності даних. Блокчейн дозволяє створювати незмінні записи про кожен етап постачання, що полегшує відстеження товарів від виробника до кінцевого споживача. Це зменшує ризик підробок, фальсифікацій та несанкціонованих змін даних
Автоматизовані системи виявлення загроз (Automated Threat Detection Systems)	Автоматизовані системи виявлення загроз використовують алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних та виявлення аномалій, які можуть свідчити про потенційні загрози безпеці
Системи управління доступом та ідентифікацією (Access and Identity Management Systems)	Ефективні системи управління доступом та ідентифікацією забезпечують контроль за доступом до критичних ресурсів та інформації в ланцюгах постачання e-commerce. Вони включають механізми аутентифікації користувачів, управління правами доступу та моніторинг активності
Система управління інцидентами (Incident Management System)	Система управління інцидентами дозволяє ефективно реагувати на безпекові інциденти, що виникають у ланцюгах постачання e-commerce. Вона включає процеси і процедури для виявлення, аналізу, реагування та відновлення після інцидентів. Така система забезпечує швидке виявлення проблем, координацію дій між різними підрозділами та документування всіх етапів реагування. Це сприяє мінімізації шкоди від інцидентів, швидкому відновленню нормальної роботи та попередженню подібних ситуацій у майбутньому

Системний підхід до управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce полягає у всебічному аналізі та координації всіх компонентів ланцюга постачання з метою забезпечення їхньої безпеки та ефективності. Це включає інтеграцію різних рівнів управління, від стратегічного планування до операційного виконання, з урахуванням взаємозалежностей між ними. Такий підхід дозволяє створити гнучку та адаптивну систему безпеки, здатну швидко реагувати на зміни умов ринку та нові загрози. Впровадження системного





підходу також сприяє підвищенню співпраці між усіма учасниками ланцюга постачання, забезпечуючи єдині стандарти та протоколи безпеки, що є ключовим фактором для успішного функціонування бізнесу в динамічному середовищі e-commerce.

Системний підхід до управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce є більш ефективним завдяки своєму всеосяжному характеру, який дозволяє інтегрувати всі складові бізнес-процесів у єдину, скоординовану систему захисту. На відміну від фрагментарних методів, системний підхід враховує взаємозв'язки між різними елементами ланцюга постачання, включаючи постачальників, логістику, інформаційні технології та кінцевих споживачів. Це забезпечує більш точне виявлення потенційних вразливостей та ризиків, дозволяючи запроваджувати комплексні заходи безпеки, які працюють синергічно. Крім того, системний підхід сприяє постійному моніторингу та адаптації до змінних умов ринку та нових загроз, що підвищує гнучкість та стійкість бізнесу. Завдяки централізованому управлінню та узгодженим протоколам безпеки, компанії можуть ефективніше реагувати на інциденти, знижуючи час відновлення та мінімізуючи потенційні втрати. Таким чином, системний підхід не лише підвищує загальний рівень безпеки, але й сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку e-commerce.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що постійна оцінка управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce є необхідною через динамічний характер сучасних загроз і ризиків. З розвитком технологій та зміною умов ринку виникають нові вразливості, які можуть вплинути на безпеку даних, цілісність товарів та ефективність логістичних процесів. Регулярний аналіз дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози, адаптувати стратегії захисту та забезпечувати оперативне реагування на інциденти, що мінімізує можливі втрати для бізнесу. Крім того, постійна оцінка сприяє підтримці актуальності та ефективності заходів безпеки. Технології та методи кіберзахисту швидко розвиваються, тому необхідно регулярно оновлювати інструменти та процедури захисту, щоб відповідати сучасним стандартам і вимогам. Це включає впровадження нових систем моніторингу, автоматизацію процесів безпеки та навчання персоналу, що дозволяє підвищити загальний рівень захищеності ланцюга постачання в e-commerce.

Вважаємо, що існує потреба в подальшому вивченні міжнародних практик управління безпекою ланцюгів постачання в e-commerce. Глобалізація ринку вимагає інтеграції найкращих світових стандартів і підходів для ефективного захисту ланцюгів постачання. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє адаптувати інноваційні рішення, враховувати різноманітні регуляторні вимоги та забезпечувати сумісність з глобальними партнерами. Це сприяє підвищенню загальної безпеки та стабільності бізнесу в умовах міжнародної конкуренції.



**Література:**

1. Чорна М. В. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 3-6.
2. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 867-872.
3. Мудра М. А. Класифікація ланцюгів поставок продукції та основні показники оцінки ефективності управління ними. *Матеріали науково-практичної конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки» (18 квітня 2012 р.)*. Т.: ТНТУ. 2012. С. 94–96.
4. Сумець О. М., Бабенкова Т. Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. для студ. ВНЗ – 2-ге вид. Х.: Міськдрук. 2013. С. 193.
5. Бочарова Н. А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 128-142.
6. Зубкова А. Б., Ковшик В. І. Система показників ефективності маркетингової логістики підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 7(981). С. 36–46.
7. Сигида Н. О. Управління ланцюгами поставок: еволюція та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 195-205.
8. Костюк Г. В., Гурич Ю. А., Вейнбергер В. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12.
9. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 133-139.
10. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 402-410.

**References:**

1. Chorna, M.V. (2015). Model optimizatsiyi lantsyuga postavok tovarnykh resursiv [Model of optimization of the supply chain of commodity resources]. *Ahrosvit*, (6), 3-6. [in Ukrainian].
2. Tytenko, L.V., Bohdan, S.V., & Muravskiy, O.Yu. (2018). Analitichne zabezpechennya otsinky efektyvnosti lohistychnoho menedzhmentu pidpryyemstva [Analytical support for the efficiency assessment of enterprise logistics management]. *Infrastruktura rynku*, (25), 867-872. [in Ukrainian].
3. Mudra, M.A. (2012). Klasifikatsiya lantsyuhiv postavok produktsiyi ta osnovni pokaznyky otsinky efektyvnosti upravlinnya nymy [Classification of product supply chains and key indicators of management efficiency]. *Materialy naukovo-praktychnoyi konferentsiyi "Teoretychni ta prykladni aspekty rozvytku ekonomiky"* (April 18, 2012), Ternopil: TNTU, 94-96. [in Ukrainian].
4. Sumets, O.M., & Babenkova, T.Yu. (2013). Lohistychni systemy i lantsyuhy postavok: navch. posib. dlya stud. VNZ – 2-he vyd. [Logistic systems and supply chains: Educational guide for university students – 2nd ed.]. Kharkiv: Miskdruk, 193. [in Ukrainian].
5. Bocharova, N.A. (2019). Osnovni pokaznyky otsinky efektyvnosti lantsyuhiv postachan [Key indicators for the efficiency assessment of supply chains]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (34), 128-142. [in Ukrainian].
6. Zubkova, A.B., & Kovshyk, V.I. (2013). Systema pokaznykiv efektyvnosti marketynhovoyi lohistyky pidpryyemstva [System of indicators of the effectiveness of enterprise marketing logistics]. *Visnyk NTU "KhPI"*, (7)(981), 36-46. [in Ukrainian].
7. Syhyda, N.O. (2017). Upravlinnya lantsyuhamy postavok: evolyutsiya ta perspektyvy rozvytku [Management of supply chains: Evolution and development perspectives]. *Ekonomichnyy prostir*, (119), 195-205. [in Ukrainian].





8. Kostyuk, G.V., Gurych, Yu.A., & Veynberger, V.V. (2016). Kontseptualni osnovy formuvannya lohistrychnoyi systemy pidpryyemstva [Conceptual foundations of the formation of the enterprise logistic system]. *Efektivna ekonomika*, (12). [in Ukrainian].

9. Kolodizyeva, T.O. (2015). Vyznachennya lantsyuhiv postavok ta yikhnya rol u pidvyshchenni efektyvnosti lohistrychnoyi diyalnosti pidpryyemstv [Defining supply chains and their role in enhancing the efficiency of enterprise logistics activities]. *Problemy ekonomiky*, (2), 133-139. [in Ukrainian].

10. Dubovyk, S.G., Syhyda, N.O., & Spesyvyi, Yu.Yu. (2018). Upravlinnya lantsyuhamy postavok pidpryyemstv, yikhni sutnist i struktura [Management of enterprise supply chains, their essence, and structure]. *Ekonomika i suspilstvo*, (18), 402-410. [in Ukrainian].





УДК 658.8:659.12:7.05

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-816-829](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-816-829)

**Слободянюк Ольга Василівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, тел.: (098) 369-65-65, <https://orcid.org/0000-0003-2678-4707>

**Калмикова Наталія Юріївна** асистент кафедри економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, тел.: (098) 369-65-65, <https://orcid.org/0009-0008-7329-3533>

**Гончаренко Валерія Ігорівна** здобувач другого магістерського рівня, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, тел.: (067) 485-09-70, <https://orcid.org/0009-0007-1768-5033>

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ БРЕНД- ДИЗАЙНЕРА**

**Анотація.** Сучасні тенденції у сфері брендингу та дизайну вимагають від фахівців постійного підвищення ефективності та адаптивності своєї роботи до стрімко змінних умов. В умовах зростаючої конкуренції та підвищених очікувань з боку клієнтів, бренд-дизайнерам важливо не лише забезпечувати якісне виконання проєктів, а й постійно зміцнювати свій професійний імідж.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю оптимізації робочих процесів, підвищення рівня командної взаємодії та прозорості виконання завдань, що дозволяє ефективно реагувати на вимоги ринку та дотримуватись високих стандартів якості. Проєктні інструменти, які все частіше інтегруються у робочі процеси дизайнерів, є важливими компонентами у досягненні таких результатів.

Публікація розглядає ефективність впровадження проєктних інструментів у формування іміджу бренд-дизайнера. Розкриваються ключові аспекти, такі як роль проєктних методологій, переваги використання відповідних інструментів, особливості їх інтеграції у бренд-дизайн. Представлені практичні кейси успішної реалізації проєктів із застосуванням цих інструментів і методологій, що ілюструють реальні приклади підвищення ефективності роботи та позитивного впливу на репутацію фахівця. Окрім того, наводяться рекомендації для бренд-дизайнерів щодо оптимального вибору проєктних інструментів, їх впровадження та управління змінами у робочому процесі.





Результати дослідження свідчать, що комплексне застосування проектних інструментів дозволяє бренд-дизайнерам значно підвищити ефективність, прозорість та керованість робочих процесів, а також покращити якість взаємодії з клієнтами та командою. Впровадження проектних інструментів позитивно впливає на професійний імідж бренд-дизайнерів, дозволяючи позиціонувати себе як висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасного ринку. Запропоновані практичні підходи можуть бути застосовані фахівцями у галузі брендингу та дизайну для оптимізації власної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до постійних інновацій у галузі.

**Ключові слова:** бренд-дизайнер, проектні інструменти, імідж бренду, ефективність брендингу, управління проектами, оптимізація робочих процесів, командна взаємодія, проектні методології, інтеграція інструментів, професійний імідж.

**Slobodianiuk Olha Vasilyevna** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management National University «Odessa Law Academy», Odesa, tel.: (098) 369-65-65, <https://orcid.org/0000-0003-2678-4707>

**Kalmykova Natalia Yuriyivna** Assistant of the Department of Economics and Management, National University "Odessa Law Academy", Odesa, tel.: (098) 369-65-65, <https://orcid.org/0009-0008-7329-3533>

**Honcharenko Valeriia Ihorivna** Master's Degree Candidate, National University "Odessa Law Academy", Odesa, tel.: (067) 485-09-70, <https://orcid.org/0009-0007-1768-5033>

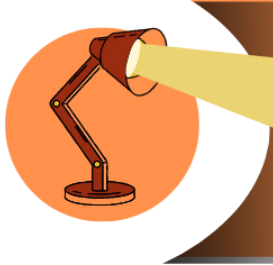
## EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING PROJECT TOOLS IN FORMING THE IMAGE OF A BRAND-DESIGNER

**Abstract.** Modern trends in branding and design require specialists to continually improve their efficiency and adaptability to rapidly changing conditions. In an environment of increasing competition and heightened client expectations, brand designers must not only ensure the quality execution of projects but also continuously strengthen their professional image.

The relevance of this research is determined by the need to optimize work processes, enhance team interaction, and ensure task transparency, which allows for effective responses to market demands and adherence to high-quality standards. Project tools, which are increasingly integrated into designers' workflows, are crucial components in achieving these results.

This publication examines the effectiveness of implementing project tools in shaping the image of a brand designer. Key aspects such as the role of project





methodologies, the benefits of using specific tools, and the peculiarities of their integration into brand design are explored. Practical case studies of successful project implementation using these tools and methodologies are presented, illustrating real examples of increased efficiency and the positive impact on the specialist's reputation. Additionally, recommendations are provided for brand designers regarding the optimal selection of project tools, their implementation, and change management in the workflow.

The research findings indicate that the comprehensive use of project tools enables brand designers to significantly increase the efficiency, transparency, and manageability of workflows, as well as improve the quality of interactions with clients and teams. The introduction of project tools positively influences the professional image of brand designers, allowing them to position themselves as highly skilled professionals capable of effectively working in the modern market environment. The suggested practical approaches can be applied by specialists in the branding and design industry to optimize their own activities, increase competitiveness, and adapt to ongoing innovations in the field.

**Keywords:** Brand designer, project tools, brand image, branding effectiveness, project management, workflow optimization, team interaction, project methodologies, tool integration, professional image.

**Постановка проблеми.** Сфера брендингу та дизайну постійно розвивається, висуваючи все нові вимоги до ефективності роботи фахівців. Бренд-дизайнери стикаються з необхідністю оптимізувати робочі процеси, налагоджувати командну взаємодію та забезпечувати прозорість виконання проєктів. Традиційні методи роботи часто не встигають за динамікою змін, що негативно впливає на імідж та конкурентоспроможність дизайнерів.

Впровадження сучасних проєктних інструментів має значний потенціал для підвищення ефективності діяльності бренд-дизайнерів, однак багато фахівців не володіють достатніми знаннями та навичками щодо їх ефективного використання. Тому дослідження ролі та переваг застосування проєктних інструментів у формуванні іміджу бренд-дизайнера є важливим та актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання ефективності роботи дизайнерів у контексті брендингу та просування їхнього особистого бренду було розглянуто у низці сучасних наукових праць. Лігоненко Л.О. [1] акцентує увагу на значенні дизайн-менеджменту для підвищення ефективності робочих процесів, підкреслюючи роль інноваційних підходів у брендингу. Прусак В., Цундер О. та Супрун С. [2] досліджують питання створення особистого бренду дизайнера, пропонуючи рекомендації щодо успішного позиціонування та виділення серед конкурентів. Хиневич Р., Шевела В. та Батрак В. [3] вивчають феномен ребрендингу як потужного інструменту для





змін у брендовій стратегії, що також має важливе значення для дизайнерів, які прагнуть оновити та підвищити імідж свого бренду. Вовк О.В., Чеботарьова І.Б. та Шарун Д.А. [4] акцентують увагу на ефективних методах просування бренду дизайнера через платформу LinkedIn, визначаючи її як ключовий інструмент для формування та підтримки професійного іміджу у сучасному цифровому середовищі.

Зокрема, публікації відображають важливість інструментів і методів у формуванні та просуванні особистого бренду дизайнерів. Однак, комплексні дослідження, які б вивчали вплив проєктних інструментів на формування іміджу бренд-дизайнерів, поки що недостатньо представлені в наукових публікаціях. Тому є потреба у подальшому вивченні цієї проблеми та розробці практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності дизайнерів шляхом інтеграції проєктних інструментів у їх діяльність.

**Метою статті** є дослідження ефективності впровадження проєктних інструментів у формування іміджу бренд-дизайнера.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна практика бренд-дизайну характеризується активним використанням різноманітних проєктних інструментів та методологій. Інструменти дозволяють оптимізувати планування, організацію та контроль над робочими процесами, підвищуючи загальну ефективність діяльності бренд-дизайнера.

Серед найбільш популярних проєктних методологій, що застосовуються у бренд-дизайні, можна виділити:

Agile - гнучкий ітеративний підхід, який дозволяє швидко реагувати на зміни вимог та постійно вдосконалювати розробку.

Waterfall - класична каскадна модель, орієнтована на чітке планування та структурування проєкту.

Hybrid - комбінація гнучких та каскадних методів, що дозволяє поєднувати переваги обох підходів.

Для візуалізації, презентації та спільної роботи над проєктами бренд-дизайнери активно використовують інструменти, такі як:

Miro, Figma - платформи для колективної роботи над макетами, прототипами та презентаціями.

Adobe Creative Cloud - пакет дизайнерських інструментів для створення фірмового стилю, брендбуків, рекламної продукції тощо.

Trello, Jira, Asana - системи управління проєктами, що забезпечують планування, розподіл задач, контроль статусів.

Таким чином, проєктні інструменти стають невід'ємною частиною робочого процесу бренд-дизайнерів, підвищуючи ефективність їхньої діяльності та формуючи сучасний професійний імідж.

Застосування проєктних інструментів у роботі бренд-дизайнерів забезпечує низку важливих переваг: покращення організації та планування, підвищення ефективності командної роботи, забезпечення прозорості та контролюваності, оптимізація використання ресурсів, підвищення професійного іміджу.



Використання методологій управління проектами та спеціалізованих інструментів дозволяє бренд-дизайнерам чітко структурувати робочі процеси, розподіляти завдання, встановлювати реалістичні терміни та ефективно контролювати їх виконання.

Колаборативні інструменти для спільної роботи над дизайн-проектами забезпечують прозору комунікацію, синхронізацію дій та узгодження між членами команди бренд-дизайнерів.

Системи управління проектами дозволяють детально відстежувати статус виконання завдань, своєчасно виявляти проблеми та блокування, а також звітувати перед клієнтами. Ефективне планування, розподіл та контроль над ресурсами (бюджети, час, матеріали) дозволяють бренд-дизайнерам мінімізувати витрати та максимізувати віддачу від проектів. Застосування сучасних проектних інструментів демонструє клієнтам високий рівень організованості, компетентності та технологічності бренд-дизайнерів, що позитивно впливає на їхній імідж.

SWOT-аналіз дозволяє більш комплексно оцінити переваги та обмеження використання проектних інструментів у практиці бренд-дизайну. Даний аналіз охоплює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими можуть стикатися бренд-дизайнери при впровадженні таких інструментів.

*Таблиця 1.*

### **SWOT-АНАЛІЗ використання проектних інструментів у практиці бренд-дизайну**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Підвищення організованості та структурованості робочих процесів	Необхідність адаптації існуючих робочих процесів
Ефективна координація та синхронізація дій команди	Потреба в навчанні та підвищенні кваліфікації команди
Забезпечення прозорості та контрольованості виконання проектів	Складність інтеграції проектних інструментів з іншими системами
Оптимізація використання ресурсів (бюджет, час, матеріали)	Додаткові витрати на впровадження та обслуговування інструментів
Формування сучасного професійного іміджу бренд-дизайнера	Опір змінам з боку частини бренд-дизайнерів
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Підвищення ефективності та продуктивності бренд-дизайнерів	Швидке старіння технологій та необхідність постійного оновлення
Покращення взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої задоволеності	Ризики витоку конфіденційної інформації через хмарні сервіси
Розширення можливостей команд для реалізації складних проектів	Залежність від надійності та доступності зовнішніх сервісів
Диференціація від конкурентів за рахунок сучасних технологій	Складність інтеграції з корпоративними системами клієнтів
Залучення нових клієнтів завдяки сформованому іміджу інноваційності	Поява нових гравців на ринку, що пропонують більш сучасні рішення

*Джерело: розроблено авторами*





Ключові моменти SWOT-аналізу:

- сильні сторони: підвищення ефективності, координації, прозорості та іміджу;
- слабкі сторони: необхідність адаптації, навчання, додаткових витрат, опору змінам;
- можливості: розширення можливостей команд, диференціація від конкурентів, залучення нових клієнтів;
- загрози: старіння технологій, ризики безпеки, залежність від зовнішніх сервісів, поява нових гравців

Комплексний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз допоможе бренд-дизайнерам більш виважено підходити до вибору, впровадження та управління проєктними інструментами.

Таким чином, комплексне впровадження проєктних інструментів у практику бренд-дизайну дозволяє фахівцям значно підвищити ефективність, прозорість та керованість своєї діяльності, а також сформувати сучасний професійний імідж.

Інтеграція проєктних інструментів у процес бренд-дизайну є складним завданням, що потребує ретельної адаптації робочих процесів, навчання команди та постійного вдосконалення методів роботи. Проєктні інструменти відкривають нові можливості для оптимізації роботи бренд-дизайнерів, сприяючи ефективнішій взаємодії з клієнтами та координації роботи команди.

Одним із ключових елементів інтеграції проєктних інструментів є візуалізація концепцій бренду, яка дозволяє ефективно презентувати ідеї клієнтам. Такі платформи, як Miro та Figma, надають можливість бренд-дизайнерам створювати наочні концепції, збирати зворотній зв'язок у режимі реального часу, швидко вносити правки та знижують ризик нерозуміння і полегшують процес узгодження дизайну.

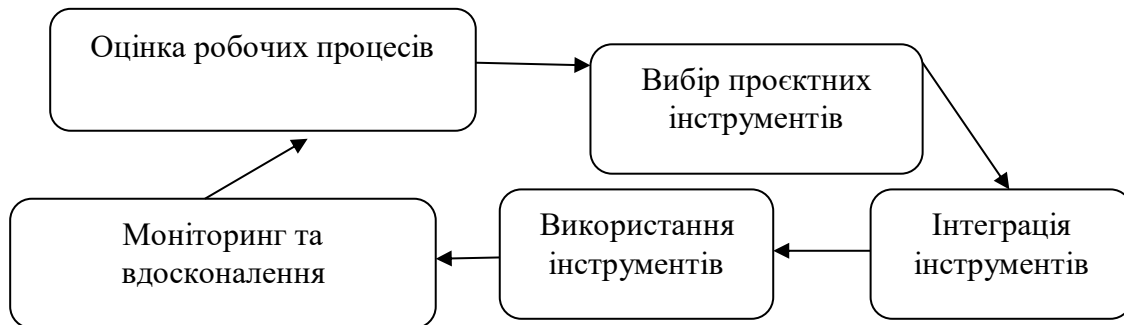
Для управління проєктами, пов'язаними з розробкою фірмового стилю, брендбуків та інших дизайнерських продуктів, використовуються системи, такі як Trello або Asana. Завдяки їм процес розподілу завдань стає прозорішим, що дозволяє легко відстежувати статус виконання та координувати зусилля учасників команди, підвищуючи прозорість та ефективність управління проєктами. Також дані інструменти дозволяють налаштувати ефективну комунікацію між дизайнерами та клієнтами.

Завдяки колаборативним платформам, бренд-дизайнери можуть спільно працювати над концепціями, швидко отримувати схвалення клієнтів та вносити необхідні зміни, що робить процес дизайну більш динамічним та взаємозалежним від зворотного зв'язку.

Разом із цим, інтеграція проєктних інструментів вимагає постійного вдосконалення підходів, навчання команди та адаптації до змін у робочих процесах.



Такий комплексний підхід дозволяє бренд-дизайнерам отримати максимальну користь від сучасних інструментів, що, у свою чергу, сприяє зростанню ефективності роботи та позитивному впливу на їхній професійний імідж.

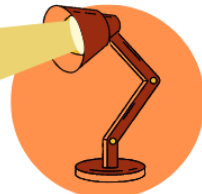


**Рис. 1** Основні етапи впровадження проектних інструментів у бренд-дизайн

*Джерело: розроблено авторами*

Рис. 1. ілюструє основні етапи впровадження проектних інструментів у практику бренд-дизайну. На першому етапі, «Оцінка робочих процесів», відбувається аналіз існуючих методів роботи для визначення зон, які можна оптимізувати за допомогою нових інструментів, що дозволяє виявити потреби команди та визначити слабкі місця, що потребують покращення. Другий етап — «Вибір проектних інструментів», який передбачає вибір найбільш відповідних інструментів для потреб конкретної команди та специфіки її завдань у сфері бренд-дизайну. Дане рішення є ключовим, адже відповідний інструмент має підходити для конкретних процесів і підвищувати загальну ефективність роботи. Третій етап — «Інтеграція інструментів» — передбачає налаштування та введення вибраних інструментів у щоденну роботу. Етап включає навчання команди, щоб вона могла швидко освоїти нові можливості та ефективно використовувати їх у своїй діяльності. Інтеграція на цьому етапі сприяє плавному переходу до роботи з новими інструментами та підвищенню ефективності. Четвертий етап — «Використання інструментів» — передбачає їх практичне застосування у повсякденній роботі для управління проектами та комунікації з клієнтами. Використання інструментів у реальних проектах забезпечує прозорість процесів, оптимізацію командної взаємодії та контроль виконання завдань. Завершальний етап, «Моніторинг та вдосконалення», є ключовим для постійного підвищення ефективності: відбувається регулярне оцінювання результатів роботи з інструментами, а також внесення корективів для покращення процесів та адаптації до змін у сфері бренд-дизайну. Завдяки цьому процес набуває циклічності, що дозволяє команді залишатися гнучкою





та забезпечувати високий рівень виконання завдань, адаптуючись до нових вимог і вдосконалюючи свій підхід.

Інтеграція проєктних інструментів у процес бренд-дизайну супроводжується низкою потенційних ризиків, які можуть ускладнити або навіть зупинити реалізацію нових методів роботи. Серед основних викликів – опір команди до змін, технічні труднощі, надмірне ускладнення процесів, недостатнє навчання та можливість втрати контролю над робочими процесами. Успішне подолання цих ризиків вимагає уважного підходу, ретельного планування та комплексної підтримки з боку керівництва.

Одним із ключових ризиків є опір змінам серед команди. Небажання адаптуватися до нових умов часто пов'язане з браком розуміння переваг інструментів, звичкою до старих методів або страхом перед додатковими завданнями. Для подолання цього ризику необхідно проводити регулярні тренінги та воркшопи, що демонструють користь нових інструментів. Важливо залучити команду до вибору та тестування інструментів, що підвищить мотивацію та залученість.

Технічні складнощі та проблеми інтеграції можуть створювати перешкоди. Деякі інструменти можуть бути несумісними з наявними системами або вимагати значних ресурсів для налаштування. У таких випадках важливо проводити попереднє тестування та вибирати інструменти з гнучкими параметрами інтеграції. Наявність технічної підтримки на етапі впровадження також сприяє безперебійній роботі.

Іншим важливим ризиком є надмірне ускладнення процесів. Впровадження занадто великої кількості інструментів може призвести до збільшення рутинних завдань і втрати ефективності. Для цього необхідно фокусуватися на тих інструментах, що дійсно оптимізують процеси, і регулярно переглядати їхній функціонал, зберігаючи лише ті параметри, які необхідні для конкретного проєкту.

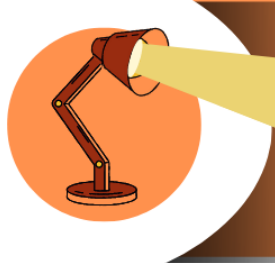
Недостатнє навчання та підготовка команди можуть стати бар'єром. Без належної підготовки співробітники відчуватимуть труднощі з освоєнням нових інструментів, що знижує загальну ефективність і може призвести до відмови від їхнього використання. Забезпечення повноцінного навчання, підтримки та наставництва з боку більш досвідчених колег сприяє більшій адаптації команди.

Нарешті, існує ризик втрати контролю над робочими процесами, особливо коли нові інструменти впроваджуються одночасно й у великій кількості. Щоб запобігти цьому, інструменти слід вводити поступово, тестуючи їхню ефективність на кожному етапі. Додатково, створення чітких інструкцій і правил для користування інструментами допоможе зберегти прозорість і контроль над робочими процесами.

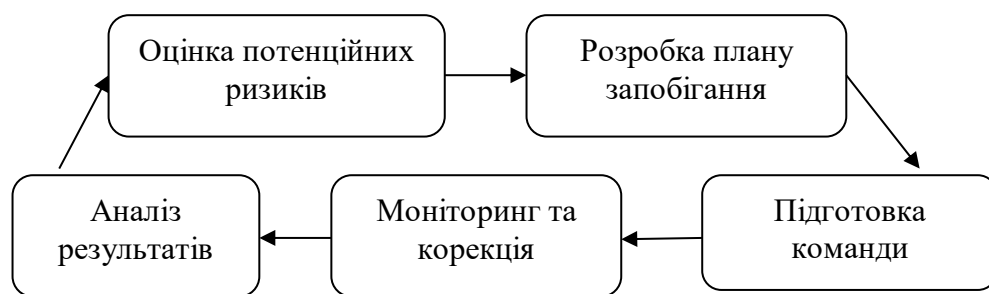
Модель управління ризиками при впровадженні проєктних інструментів у бренд-дизайні передбачає комплексний підхід, що охоплює кілька важливих







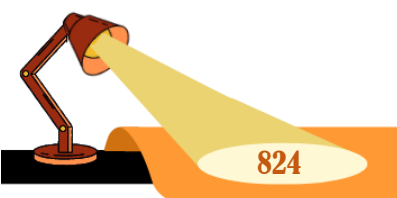
етапів. Перший етап — «Оцінка потенційних ризиків», під час якої аналізуються існуючі загрози та проблеми, що можуть виникнути на різних стадіях інтеграції проєктних інструментів. Основна мета цього етапу — виявити всі можливі перешкоди, як технічні (несумісність програмного забезпечення), так і організаційні (опір змін з боку команди), щоб оцінити їхню імовірність і потенційний вплив. Другий етап — «Розробка плану запобігання», який передбачає створення стратегії для мінімізації ризиків. Він може включати розробку резервних планів, забезпечення ресурсами для підтримки команди, а також підготовку методів подолання можливих проблем на ранніх стадіях їх прояву. Таким чином, етап сприяє створенню підґрунтя для успішного впровадження інструментів. На третьому етапі — «Підготовка команди» — увага приділяється навчанню та адаптації працівників до нових інструментів і методологій. Етап може бути як теоретична підготовка, так і практичне ознайомлення з використанням проєктних інструментів. Навчання сприяє зменшенню страху перед новими технологіями і допомагає співробітникам краще орієнтуватися в новому середовищі. Четвертий етап — «Моніторинг та корекція». Після початку використання проєктних інструментів важливо відстежувати їхню ефективність і вчасно вносити корективи в процеси. Етап дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення від плану, підвищуючи загальну керованість проєктом. Завершальний етап — «Аналіз результатів». На цьому етапі здійснюється оцінка результатів впровадження інструментів та ефективності управління ризиками. Проводиться аналіз досягнутих цілей та отриманих переваг, оцінюється їхній вплив на загальну продуктивність команди та на імідж бренд-дизайнера. Завдяки цьому можна зібрати інформацію, яка стане основою для подальшого вдосконалення процесів і підвищення ефективності.



**Рис. 2** Модель управління ризиками при впровадженні проєктних інструментів

*Джерело: розроблено авторами*

Успішне управління ризиками під час інтеграції проєктних інструментів є важливою складовою підвищення ефективності процесів у сфері бренд-





дизайну. Запропонована модель допомагає структуровано підходити до оцінки ризиків і дає можливість бренд-дизайнерам уникати поширених помилок та мінімізувати їхній вплив на кінцевий результат.

Розуміючи важливість використання проєктних інструментів для оптимізації робочих процесів у сфері брендингу та дизайну, багато європейських та українських компаній активно впроваджують такі платформи, як Miro, Figma, Trello, Asana, Slack та Notion.

Spotify Advertising використовує Slack для прискорення зростання бізнесу. Slack покращує співпрацю між командами, впорядковує комунікацію та вдосконалює робочі процеси. Використання Slack у Spotify допомагає рекламному відділу швидко адаптуватися до змін, пришвидшити прийняття рішень та підтримувати безперервний потік інформації між відділами. Інтеграція Slack з іншими інструментами забезпечує узгодженість дій усіх членів команди та доступ до важливої інформації в режимі реального часу.[5]

Zoom є лідером у сфері відео-колаборації. Але, незважаючи на успішний розвиток компанії, робочі процеси не можна назвати ідеальними, оскільки співробітники Zoom використовують багато різних інструментів: Sketch для дизайну, Invision або Framer для створення прототипів та Zerplin для передачі матеріалів розробникам. Перемикання з одного інструменту на інший значно сповільнювало робочий процес і заважало зосередитися на дійсно важливих речах.

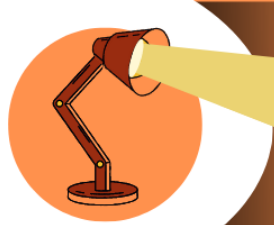
З появою Figma компанія Zoom отримала всі вищезгадані інструменти в одному пакеті, її команда більше не розривалася між різними програмами, що значно прискорило роботу, і вони досягли значного прогресу в своїх проєктах. Крім того, завдяки простоті використання Figma, дизайнери компанії покращили свої навички та навчилися створювати правильні компоненти. [6,7]

Asana допомагає Danone здійснити глобальну цифрову трансформацію. [8,9]

Danone — це міжнародна компанія, яка спеціалізується на виробництві харчових продуктів і напоїв.

Компанія Danone має амбітні цілі, що спонукає команди шукати нові способи ефективної роботи. Після того, як кілька відділів перейшли на Asana, вони обрали її своєю офіційною платформою для управління роботою. Сьогодні команди використовують Asana для управління розгортанням програм по всьому світу, стандартизації робочих процесів та обміну досвідом для прискорення трансформації.

Використання Asana дозволило компанії знизити час, витрачений на управління проєктами, на 20%. Це досягнуто завдяки автоматизації процесів та спрощенню комунікації в командах. Окрім того, Asana допомогла забезпечити прозорість у процесах, що дозволяє лідерам команд швидко відслідковувати прогрес і коригувати стратегії при необхідності.



Vodafone користується Figma & FigJam [10].

Мінцифра користується Worksection [11].

Глово користується Jira. [12].

Використання проєктних інструментів дозволяє компаніям підвищувати ефективність роботи, покращувати комунікацію та забезпечувати якісне виконання проєктів у сфері дизайну та брендингу. Такі інструменти сприяють оптимізації робочих процесів, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність та дозволяє дизайнерським компаніям оперативно реагувати на зміни в умовах ринку. Однак, для розуміння реального впливу цих інструментів на результативність роботи, важливо проаналізувати конкретні практичні приклади успішного їх застосування.

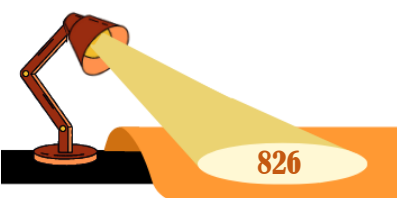
Табл. 2 містить успішні кейси впровадження проєктних інструментів у брендинг та управління проєктами, що дозволяють глибше зрозуміти, як ці інструменти можуть бути інтегровані у робочі процеси для досягнення бажаних результатів.

Таблиця 2.

### УСПІШНІ КЕЙСИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У БРЕНДИНГ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Кейс	Опис	Використані інструменти	Результати
<i>Spotify Advertising</i>	<i>Spotify</i> використовує <i>Slack</i> для покращення співпраці між командами та прискорення робочих процесів.	<i>Slack</i>	Підвищення швидкості прийняття рішень. Покращення комунікації між відділами. Інтеграція з іншими інструментами для узгодженості дій.
<i>Zoom</i>	<i>Zoom</i> оптимізував процеси дизайну, використовуючи <i>Figma</i> замість кількох окремих інструментів.	<i>Figma</i> , <i>Sketch</i> , <i>Invision</i> , <i>Framer</i> , <i>Zeplin</i>	Зниження часу на перемикання між інструментами. Прискорення робочих процесів. Покращення навичок дизайнерів.
<i>Danone</i>	<i>Danone</i> використовує <i>Asana</i> для глобальної цифрової трансформації та управління програмами.	<i>Asana</i>	Зниження часу на управління проєктами на 20%. Автоматизація процесів. Підвищення прозорості та ефективності роботи.
<i>Vodafone</i>	<i>Vodafone</i> використовує <i>Figma</i> та <i>FigJam</i> для пришвидшення виходу на ринок.	<i>Figma</i> , <i>FigJam</i>	Швидший вихід на ринок. Покращення командної співпраці та продуктивності.
<i>Мінцифра</i>	<i>Мінцифра</i> контролює якість роботи через <i>Worksection</i> .	<i>Worksection</i>	Підвищення контролю якості роботи. Оптимізація процесів та комунікації в команді.
<i>Glovo</i>	<i>Glovo</i> використовує <i>Jira</i> для покращення внутрішніх процесів.	<i>Jira</i>	Покращення ефективності внутрішніх процесів. Збільшення задоволеності клієнтів.

Джерело: розроблено авторами





Як показує кейс Spotify, інтеграція таких інструментів, як Slack, дозволяє зменшити час на узгодження рішень між різними командами та покращити ефективність комунікації в межах компанії.

Компанії на кшталт Zoom виявили, що використання одного потужного інструменту для проектування, як Figma, дозволяє зменшити витрати часу на перемикання між різними програмами, що покращує загальну продуктивність команди. Такий підхід зменшує операційні витрати на інструменти та навчання персоналу.

Як продемонстрував кейс Danone, використання інструментів, таких як Asana, для управління великими проектами дозволяє значно знизити час на планування та автоматизувати частину процесів, що збільшує ефективність роботи команд, особливо в умовах глобальних змін.

Кейси Vodafone і Zoom показують, як важливо використовувати інструменти, які допомагають швидко реагувати на змінні умови ринку. Для цього необхідно інтегрувати платформи, що забезпечують швидкий обмін інформацією та дозволяють зберігати гнучкість при реалізації проєктів.

Впровадження таких інструментів, як Worksection у Мінцифрі, дозволяє забезпечити високий рівень контролю якості виконання завдань та оптимізувати внутрішні комунікації для зменшення помилок у виконанні завдань.

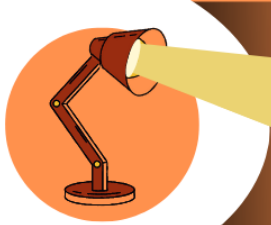
Застосування таких інструментів, як Jira в Glovo, дозволяє не лише покращити ефективність роботи команд, але й збільшити задоволеність клієнтів за рахунок покращеної аналітики та моніторингу виконання завдань.

Кейси демонструють, як впровадження сучасних проєктних інструментів може значно підвищити ефективність роботи команд, знизити час на виконання завдань і полегшити комунікацію між різними підрозділами. Усі ці інструменти допомагають зменшити складність робочих процесів і сприяють більш швидкому досягненню результатів.

Таким чином для успішного впровадження проєктних інструментів у практику бренд-дизайну фахівцям рекомендується дотримуватися таких рекомендацій:

1. Оцінювати функціональні можливості, зручність використання та сумісність з наявними робочими процесами.
2. Адаптувати та стандартизувати використання проєктних інструментів у межах усієї команди бренд-дизайнерів.
3. Організувати ефективне навчання команди, мотивувати до використання нових інструментів та надавати підтримку в процесі адаптації.
4. Регулярно оцінювати ефективність застосування проєктних інструментів, виявляти зони для покращення та впроваджувати необхідні зміни.
5. Залучати клієнтів до роботи в колаборативних інструментах, демонструвати прозорість процесів та залучати їх до прийняття рішень.

Реалізація цих рекомендацій дозволить бренд-дизайнерам максимально ефективно інтегрувати проєктні інструменти у свою діяльність, підвищити продуктивність та посилити власний професійний імідж.



**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що впровадження проєктних інструментів у діяльність бренд-дизайнерів має значний позитивний вплив на підвищення ефективності, прозорості та керованості робочих процесів, а також на формування їхнього професійного іміджу.

Використання сучасних методологій управління проєктами, інструментів візуалізації та систем контролю дозволяє бренд-дизайнерам оптимізувати планування, організацію та координацію своєї роботи, що в свою чергу, призводить до скорочення термінів, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів.

Водночас, успішне впровадження проєктних інструментів вимагає комплексного підходу, який включає ретельний вибір інструментів, їх інтеграцію у робочі процеси, навчання команди та постійне вдосконалення. Лише за таких умов бренд-дизайнери зможуть максимально реалізувати переваги, які надають сучасні проєктні інструменти.

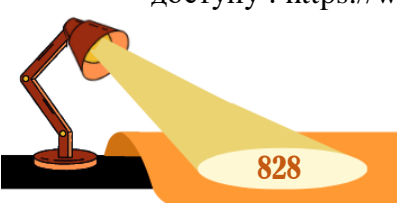
На основі проведеного дослідження сформулюємо наступні рекомендації для бренд-дизайнерів щодо ефективного впровадження проєктних інструментів:

- ретельно обирати проєктні інструменти;
- інтегрувати інструменти у робочі процеси;
- забезпечувати навчання та управління змінами;
- постійно вдосконалювати підходи;
- налагоджувати ефективну комунікацію з клієнтами.

Реалізація цих пропозицій дозволить бренд-дизайнерам максимально ефективно впроваджувати сучасні проєктні інструменти, підвищувати продуктивність своєї діяльності та посилювати професійний імідж.

#### **Література:**

1. Лігоненко Л.О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. *Академічний огляд*. 2020. № 2 (53). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://acadrev.duan.edu.ua/>
2. Прусак В., Цундер О., Супрун С. Особистий бренд дизайнера: як вдало зарекомендувати себе та виділитися серед конкурентів. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасного дизайну»* Київ, КНУТД, 27 квітня 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://er.knutd.edu.ua/>
3. Хиневич Р., Шевела В., Батрак В. Ребрендинг як інструмент для перспективних змін бренду. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [batrak.vs@knutd.com.ua](mailto:batrak.vs@knutd.com.ua) <https://er.knutd.edu.ua/>
4. Вовк О.В., Чеботарьова І.Б., Шарун Д.А. Просування бренду дизайнера через LINKEDIN. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://openarchive.nure.ua/>
5. How Spotify Advertising accelerates its business with Slack. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://slack.com/>
6. For those 10 companies Figma was a starting point to new heights. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.setproduct.com/>
7. Zoom streamlines the design workflow with Figma. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.figma.com/>

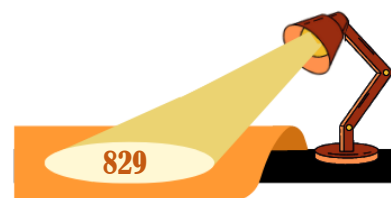




8. Spotify teams drive programs forward with Asana. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://asana.com/>
9. Companies using Asana. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://enlyft.com/>
10. How Vodafone gets into market more quickly with Figma & FigJam. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.figma.com/>
11. Мінцифра: контролюємо якість роботи через Worksection. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://worksection.com/ua/blog/digitalgovernment.html#read>
12. Atlassian tools have transformed our internal processes, significantly improving efficiency and customer satisfaction. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.atlassian.com/customers/glovo>

#### References:

1. Ligonenko, L.O. (2020). Dizajn-menedzhment jak metodologija poshuku ta vprovadzhennja innovacij [Design management as a methodology for finding and implementing innovations]. *Akademichnij ogljad - Academic review*, 2 (53). Retrieved from <https://acadrev.duan.edu.ua/> [in Ukrainian].
2. Prusak, V., Cunder, O., Suprun, S. (2023). Osobistij brend dizajnera: jak vdalo zarekomenduvati sebe ta vidilitisja sered konkurentiv [Designer's personal brand: how to successfully prove yourself and stand out among competitors]. *Proceedings from V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia « Aktual'ni problemi suchasnogo dizajnu » – The Fifth International Scientific and Practical Conference « Actual problems of modern design »*. Kiïv, KNUTD [in Ukrainian].
3. Hinevich, R., Shevela, V., Batrak, V. *Rebranding jak instrument dlja perspektivnih zmin brendu [ebranding as a tool for perspective brand changes]*. Retrieved from [batrak.vs@knutd.com.ua](mailto:batrak.vs@knutd.com.ua) <https://er.knutd.edu.ua/> [in Ukrainian].
4. Vovk, O.V., Chebotar'ova, I.B., Sharun, D.A. *Prosuvaunnja brendu dizajnera cherez LINKEDIN [Promotion of the designer's brand through LINKEDIN]*. Retrieved from <https://openarchive.nure.ua/> [in Ukrainian].
5. How Spotify Advertising accelerates its business with Slack. *slack.com* Retrieved from <https://slack.com/> [in English].
6. For those 10 companies Figma was a starting point to new heights Retrieved from <https://www.setproduct.com/> [in English].
7. Zoom streamlines the design workflow with Figma. *www.setproduct.com* [Retrieved from <https://www.figma.com/> [in English].
8. Spotify teams drive programs forward with Asana. Retrieved from <https://asana.com/> [in English].
9. Companies using Asana. *enlyft.com* Retrieved from <https://enlyft.com/> [in English].
10. How Vodafone gets into market more quickly with Figma & FigJam. *www.figma.com* Retrieved from <https://www.figma.com/> [in English].
11. Mincifra: kontroljuemo jakist' roboti cherez Worksection [Ministry of Digital: control the quality of work through Worksection]. *worksection.com* Retrieved from <https://worksection.com/ua/blog/digitalgovernment.html#read> [in Ukrainian].
12. Atlassian tools have transformed our internal processes, significantly improving efficiency and customer satisfaction. *www.atlassian.com* Retrieved from <https://www.atlassian.com/customers/glovo> [in English].





УДК 005.9:316.46

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-830-846](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-830-846)

**Смірнов Ростислав Володимирович** співзасновник ГО «Добробат», магістр «Публічне управління та адміністрування», тел.: (096) 138-57-40, <https://orcid.org/0009-0009-5439-6622>

**Охріменко Іван Миколайович** доктор юридичних наук, професор, професор кафедри юридичної психології, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, тел.: (095) 102-20-43, <https://orcid.org/0000-0002-8813-5107>

## **КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЄДНІСТЬ ТА РОЗМЕЖУВАННЯ**

**Анотація.** *Метою дослідження є визначення чинників та закономірностей здійснення керівництва та лідерства в системі управління персоналом сучасної організації. Методологічною основою статті є теоретико-прикладний аналіз організаційно-психологічних закономірностей керівництва та лідерства в управлінні персоналом. Використано метод контент-аналізу публікацій науковців, а також можливості структурно-функціонального підходу (під час окреслення чинників та складових практики управління організацією). Зазначається, що *керівництво* є процесом правової організації й керування спільною діяльністю членів колективу (персоналу організації), що здійснюється уповноваженою особою як представником соціального контролю й влади. *Лідерство* – це процес внутрішньої соціально-психологічної взаємодії й комунікації, що здійснюється лідером як суб'єктом групових норм. Вказується, що попри відносне розмежування лідерства й керівництва, спостерігається наявність діалектичного взаємозв'язку й взаємопроникнення цих феноменів під час управління персоналом організації. Керівник може одночасно виступати в ролі неформального лідера; лідерство за певних умов здатне перерости в офіційне керівництво. Поєднання функцій керівника й лідера характерно для персоналу вищої форми організації, оскільки в цих умовах одна й та ж особа виступає як санкціонований зверху керівник і як емоційно привабливий для всіх лідер, демонструючи високу психологічну сумісність з колегами.*

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає в узагальненні організаційно-психологічних закономірностей та чинників управління персоналом сучасної організації, що здійснюється у формі *керівництва* й *лідерства*. Усвідомлення та врахування їх дозволяє вчасно й раціонально забезпечити, а також коригувати роботу підлеглих (колег). Здійснення керівництва персоналом





може мати різні цілі та вимоги, порівняно з лідерством. Все це визначає доцільність врахування відповідних чинників та механізмів, а також окреслення їх ролі, значення й впливу на перебіг управлінської діяльності уповноважених суб'єктів.

*Висновки.* Лідерство в основному носить неофіційний характер та пов'язане з забезпеченням внутрішньогрупових міжособистісних відносин; у той час як керівництво є засобом регулювання професійних відносин у рамках офіційної діяльності персоналу організації. Лідерство за своєю природою є результатом одночасно як об'єктивних (інтереси, мета, потреби й завдання групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників.

Спостерігається відносна спільність завдань, що розв'язують керівник і лідер. Чим складніше й відповідальніше в соціальному плані розв'язувані персоналом завдання, тим швидше відбувається зближення керівника й лідера. Лідерські та вольові якості особистості управлінця по-різному виявляються упродовж корпоративних стосунків: від демонстративних до прихованих. Наявна опозиційність лідера здатна становити відносну загрозу інтересам організації, адже може розбалансувати персонал і впливати на ефективність її функціонування.

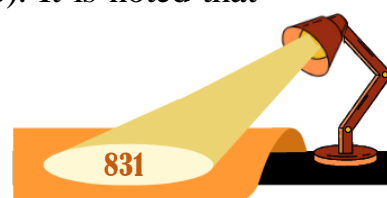
**Ключові слова:** керівництво, лідерство, управління персоналом, керівник, організація, закономірності.

**Smirnov Rostyslav Volodymyrovych** Co-founder NGO “Dobrobat”, Master in Public Administration, <https://orcid.org/0009-0009-5439-6622>

**Okhrimenko Ivan Mykolayovych** Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Legal Psychology, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-8813-5107>

## MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATION: UNITY AND DIFFERENCE

**Abstract.** *The purpose of the study* is to determine the factors and regularities of management and leadership in personnel management system of a modern organization. *The methodological basis of the article* is a theoretical-applied analysis of organizational and psychological patterns of management and leadership in personnel management. The method of content analysis of scientists' publications was used, as well as the possibilities of a structural-functional approach (when outlining the factors and components of organizational management practice). It is noted that







*management* is a process of legal organization and management of joint activities of team members (organizational staff), which is carried out by an authorized person as a representative of social control and power. *Leadership* is a process of internal socio-psychological interaction and communication carried out by the leader as a subject of group norms. It is indicated that despite the relative separation of leadership and management, there is a dialectical relationship and interpenetration of these phenomena during personnel management of the organization. The manager can simultaneously act as an informal leader; leadership under certain conditions can develop into official leadership. The combination of the functions of manager and leader is typical for the personnel of the highest form of the organization, since in these conditions the same person acts as a manager authorized from above and as an emotionally attractive leader for everyone, demonstrating high psychological compatibility with colleagues.

*The scientific novelty* of the obtained results lies in the generalization of organizational and psychological regularities and factors of personnel management of a modern organization, which is carried out in the form of *management and leadership*. Understanding and taking them into account allows you to provide timely and rational support, as well as correct the work of subordinates (colleagues). The implementation of personnel management may have different goals and requirements compared to leadership. All this determines the expediency of taking into account relevant factors and mechanisms, as well as outlining their role, meaning and impact on the course of management activities of authorized subjects.

*Conclusions.* Leadership is mainly informal in nature and related to ensuring intragroup interpersonal relations; while management is a means of regulating professional relations within the official activities of the organization's personnel. Leadership by its very nature is the result of both objective (interests, goals, needs and tasks of the group in a specific situation) and subjective (individual-psychological features of an individual as an initiator and organizer of group activity) factors.

There is a relative commonality of tasks solved by the manager and the leader. The more complex and socially responsible the tasks solved by the staff, the faster the rapprochement between the manager and the leader occurs. The leadership and strong-willed qualities of the manager's personality are manifested in different ways during corporate relations: from demonstrative to hidden. The existing opposition of the leader can pose a relative threat to the interests of the organization, because it can unbalance the staff and affect the effectiveness of its functioning.

**Keywords:** management, leadership, personnel management, manager, organization, regularity.

**Постановка проблеми.** Будь-яка офіційна структура завжди пов'язана з наявністю такого психологічного феномену як неофіційні підструктури. Їхнє





існування зумовлено самою сутністю людської природи, яка полягає в неможливості повної регламентації міжособистісних стосунків. Адже люди не можуть уникнути суб'єктивних ставлень при взаємодії один з одним. Це пояснюється тим, що будь-яке спілкування забарвлюється певними симпатіями-антипатіями, які не можна усунути, а тому їх необхідно враховувати для оптимізації ефективного управління. Тому, говорячи про неофіційні групи, потрібно зауважити, що вони, як правило, є організованими і, крім інформаційної структури, мають ще й управлінську. Іншими словами, в неофіційних групах є свої «головні» і «ведені», ватажки й підпорядковані. Говорячи про управлінську структуру (система управління персоналом), ми підходимо до важливого аспекту взаємовідносин у будь-якому колективі: керівництва і лідерства.

Не виключенням є й сучасні організації державного чи навіть приватного спрямування, де нерідко висувуються підвищені вимоги до менеджерів, істотно змінюючи при цьому роль особистості керівника. Керівник на всіх рівнях складної ієрархічної системи управління персоналом організації доволі часто виступає як провідна особа, оскільки саме він визначає цілеспрямованість й продуктивність роботи колективу, підбір кадрів, соціально-психологічний клімат й інші аспекти діяльності кожної конкретної професійної групи.

Управління діяльністю груп і колективів здійснюється у формі *керівництва* й *лідерства*. Ці дві форми управління персоналом мають певну подібність, що помітно вже в самій термінології, адже керівник – це ведучий за руку, а лідер (від англ. leader) – ведучий. Разом із тим, якщо брати за основу змістовне навантаження цих понять у межах функціонування насамперед державних організацій, то вони істотно розрізняються, адже керівник у більшій мірі виражає свої офіційні повноваження в управлінні персоналом, а лідер демонструє неофіційні тенденції міжособистісних відносин у референтних групах (підрозділах). Не виключено, що іноді ці дві форми управління поєднуються в одній особі. За таких обставин існування та діяльність самого професійного об'єднання може виходити на зовсім інший рівень продуктивності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтенсивна розробка соціально-психологічних проблем керування навчальними й трудовими колективами, персоналом військових й правоохоронних підрозділів розпочалася ще з 20-х рр. ХХ ст. і триває до теперішнього часу, а тому з цих питань є дуже великий обсяг публікацій у закордонній і вітчизняній теорії й практиці. Так, зокрема, проблемам формування, розвитку й використання персоналу присвячені праці таких вчених, як: Г. Захарчин, Ф. Хміль, В. Дятлов, В. Петюх, В. Данюк, А. Кібанов, А. Колот, Ф. Тейлор, Л. Шимановська-Діанич та ін. Окремо слід відзначити, що останнім часом досить інтенсивно розвивається теорія управління, яка удосконалює та впроваджує окремі





прикладні підходи в менеджмент насамперед правоохоронних органів (М. Вертузаєв, В. Грохольський, О. Доценко, Р. Калюжний, В. Лаптії). У той час, психолого-педагогічним засадам управлінської діяльності в системі органів державної влади присвячені роботи Д. Александрова, В. Барка, О. Бандурки, С. Бочарової, Ю. Ірхіна, Я. Кондратьєва, Л. Казміренко, В. Казміренка, А. Лігоцького, С. Максименка, В. Медведєва, В. Соболева, О. Цільмак, О. Шестакова, Г. Щокіна, С. Яковенка та ін. Слід згадати й зарубіжних дослідників сучасних питань керівництва та лідерства в різних сферах їх вирішення та практичного застосування (J. Chopin, B. Dupont, G. Edwards, B. J. Lovaas, T. Jungert, P. Karacsony, G. Meiling, A. Uster, L. Xie, A. Walia). Проте, попри розгалужене коло робіт з цієї проблематики, деякі позиції щодо єдності та розмежування понять керівництва та лідерства в системі управління персоналом сучасних організацій не є досконалыми, а тому потребують свого належного теоретико-прикладного осмислення. Питомої ваги додає специфіка діяльності окремих інституцій, де загальні підходи в управлінні персоналом можуть набувати своєї забарвленості. Звідси *метою статті* є визначення чинників та закономірностей здійснення керівництва та лідерства в системі управління персоналом сучасної організації.

**Виклад основного матеріалу.** Насамперед, варто відзначити, що зарубіжні дослідники охопили своєю увагою багато специфічних феноменів і факторів процесу управління людьми, а також окреслили достатньо широку сферу застосування понять «керівництво» та «лідерство» (організаційна діяльність, освіта, релігія, протиправна поведінка тощо). Проте у більшості випадків вони зводять це питання до лідерства, тобто переводять її в чисто психологічну площину [1-4]. Натомість, вітчизняні дослідники (З. Р. Кісіль, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, Д. В. Швець та ін.) досліджують проблему управління персоналом як з соціально-економічного, організаційного, так й соціально-психологічного аспектів, фіксуючи увагу не тільки на їхній подібності, але й їхній специфіці [5; 6]. Тому у вітчизняній теорії управління та соціальній психології досить чітко виражена специфіка понять керівництва й лідерства.

Якщо звернути увагу на основні розбіжності між ними в контексті їхніх взаємозв'язків з неофіційною й офіційною структурою професійної групи (персоналу), то можна виділити наступні позиції:

1) лідерство в основному пов'язане з регулюванням внутрішньогрупових міжособистісних відносин, що носять неофіційний характер, у той час як керівництво є засобом регулювання відносин у рамках персоналу офіційної соціальної організації (корпоративна етика, статутні відносини тощо);

2) лідерство становить собою головним чином феномен мікросередовища, а керівництво – елемент макросередовища, що відповідає системі домінуючих у ній соціальних (професійних) відносин;





3) лідерство виникає й функціонує переважно стихійно, керівництво ж є процесом цілеспрямованої та контрольованої зверху діяльності соціальних чи державних організацій й інститутів;

4) на відміну від лідерства, керівництво – це явище більш стабільне, менш піддане перепадам у позиціях і настроях членів конкретної соціальної групи;

5) процес керівництва характеризується застосуванням більшої системи різних санкцій (система стягнень та покарань), на відміну від цього в лідерстві;

6) процес прийняття рішень у системі керівництва носить більш складний і опосередкований характер, чим в умовах лідерства;

7) діяльність лідера протікає переважно в рамках мікроструктури малої групи, сфера ж дій керівника набагато ширше й охоплює різні рівні соціальної системи, на яких він, зокрема, позиціонує малу групу;

8) лідерство є чисто психологічна характеристика поведінки певних членів групи, у той час як керівництво – це переважно соціальна характеристика формальних відносин у групі; насамперед, під час розподілу ролей в системі управління персоналом й підпорядкування.

Слід також розрізнити розбіжності цих понять у їхньому зв'язку із правовими повноваженнями та функціональним навантаженням управлінської ланки. *Керівництво* є процесом правової організації й керування спільною діяльністю членів колективу (персоналу організації), що здійснюється керівником як представником соціального контролю й влади. Керівник має офіційні повноваження, призначається й звільняється з посади вищестоящими інстанціями. Він завжди включений в ієрархічний ланцюжок офіційних відносин, починаючи з центрального органу й закінчуючи первинними підрозділами; в цьому ланцюзі він одночасно виступає як керівник стосовно нижчестоящого і як підлеглий щодо вищої ланки. Натомість, *лідерство* – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації й керування діяльністю й комунікацією членів малої групи або колективу, що здійснюється лідером як суб'єктом групових норм, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах [7].

Члени групи самі делегують лідера на його неофіційний пост, оцінюючи його знання, досвід й особистісні якості, але члени групи можуть і позбавити його цих повноважень без офіційних рішень, якщо він не виправдовує їхніх очікувань.

Дослідники відзначають певну відносність у розмежуванні лідерства й керівництва, констатуючи наявність все ж таки діалектичного взаємозв'язку й взаємопроникнення цих феноменів в системі управління персоналом організації [8]. Успішні менеджери можуть впливати на своїх співробітників і мотивувати їх на підвищення ефективності роботи організації. Так, керівник

може одночасно виступати в ролі неформального лідера; лідерство за певних умов здатне перерости в офіційне керівництво.

Поєднання функцій керівника й лідера характерно для колективу вищої форми організації референтної групи, оскільки в цих умовах одна й та ж особа виступає як санкціонований зверху керівник і як емоційно привабливий для всіх лідер, якщо він демонструє високу психологічну сумісність з її членами.

Натомість у певних умовах спостерігається й певна спільність завдань, що розв'язують керівник і лідер. Чим складніше й відповідальніше в соціальному плані розв'язувані професійною групою завдання (офіційно-державні, приватно-ділові, військові, правоохоронні), тим швидше відбувається зближення керівника й лідера. Подібність феноменів керівництва й лідерства вбачається й у тім, що в кожному з них виявляється «вертикальний зріз» відповідних офіційних і неофіційних відносин у колективі, безумовно з урахуванням позицій домінування й підпорядкування.

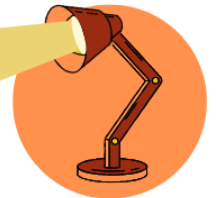
Лідер може бути «діловим», якщо одержує найбільше визнання завдяки своєму досвіду і знанням у професійній сфері, «інтелектуальним» – за різноманітність інтересів та світогляду, «емоційним» – за ініціативність, почуття гумору, силу емоційного впливу тощо. Лідерство виникає не завжди, а лише у певних умовах. Якщо цілі та завдання, що постають перед групою, досить прості і не вимагають координації спільних зусиль, то кожен представник персоналу організації вирішує конкретне завдання самостійно.

Зазвичай лідери виокремлюються упродовж 3-4 місяців з моменту формування неофіційної групи.

У своїй діяльності офіційному керівнику доцільно враховувати думку неофіційних лідерів. Тобто, якщо точки зору офіційного керівника та персоналу з певних принципових питань розходяться, то переконувати і залучати на свій бік потрібно, першою чергою, лідерів як найбільш авторитетних й впливових членів неофіційних груп. Дослідження демонструють, що лідерство однаково ефективне на всіх ієрархічних рівнях управління персоналом сучасних організацій [9].

Сформовану неформальну структуру персоналу організації необхідно враховувати при формуванні структурних підрозділів та під час розподілу доручень. При цьому не бажано допускати відокремлення й протиставлення неофіційних груп всьому колективу загалом, оскільки це негативно позначається на морально-психологічному стані персоналу й на авторитеті самого керівника.

У цьому напрямі керівнику слід обережно і зважено підходити й до вибору засобів розформування небажаних неформальних об'єднань. Варто мати на увазі, що в ряді випадків офіційні санкції не тільки не призводять до бажаного результату, а, навпаки, сприяють ще більшому зміцненню таких груп.



Слід пам'ятати, що лідерство за своєю природою є результатом одночасно як об'єктивних (інтереси, мета, потреби і завдання групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників. У поняття «лідерство» вкладається сила вираження самостійності особистості в прийнятті важливих рішень в значущих або критичних ситуаціях, тобто спроможність зайняти в професійній групі або об'єднанні загалом провідне місце та вміти виправдати його. Воно виявляється в незалежності суджень, рішучості, активності, ініціативності, схильності до ризику тощо.

Зазвичай розрізняють різні ступені прояву лідерства:

- Високий – сильно виражені якості, що притаманні лідеру як такому.
- Середній – дані якості можуть мати сильні прояви лише в критичних і особистісно значущих ситуаціях.
- Низький – характеризується тотальним конформізмом [10].

Проте лідерство за своїм характером виявляється по-різному. Так, зокрема, виокремлюють таких лідерів:

1. «бунтарі», що здатні організувати протидію, голосно протестувати, але повести за собою далі не можуть, бо угасають;
2. емоційні лідери – що спираються на симпатії колективу або групи;
3. «тактики» (кар'єристи), які володіють стратегією і тактикою для одержання влади й реалізації її в дії. Це дуже небезпечні лідери, адже їхня діяльність часто носить опозиційну спрямованість і такі ватажки здатні не просто підняти й емоційно запалити інших, але й повести їх за собою. Вони зазвичай є ідеалом для тих, хто слідує за ними;
4. «організатори» – раціональні, розумні, поєднують у собі всі кращі властивості інших типів. Вони здатні управляти великою кількістю людей раціонально й ефективно [10; 11].

З огляду на наведене, зауважимо, що при взаємодії з неформальними лідерами слід дотримуватись наступних рекомендацій.

1) Організовуючи роботу з персоналом, надзвичайно важливо мати чітке уявлення щодо ступеня прояву лідерських якостей такої особистості. Від цього залежить як манера комунікації з колегами (підлеглими), так й прояви функціонування організації. Зокрема, якщо проявляється високий рівень розвитку лідерських якостей, то фахівець здатен швидко вплинути на доручену групу або підрозділ задля стимулювання ефективної діяльності. Зовні це може виявитися у формально високій дисциплінованості. Це нерідко підкуповує керівників, адже з них звалюється ціла гора турбот. Проте такий підхід пов'язаний з певною небезпекою. У негативній конфліктній ситуації група або колектив, як правило, виходить з-під контролю офіційного керівника і стає на бік неформального лідера, а він далеко не завжди поділяє точку зору керівника. Позбавити природного лідера реальної влади – це



здається дуже простим виходом, проте в колективі можуть розпочатися деструктивні явища (розкол, порушення дисципліни тощо).

Сучасна практика свідчить, що осіб з чітко вираженим лідерством небезпечно зовсім позбавляти влади, як небезпечно і віддавати їм всю владу, доручивши очолювати організацію [3]. Природні дані людини слід використовувати, але дуже дипломатично й обережно, особливо, якщо лідер має опозиційну установку. Йому потрібно дозволяти очолювати різні групи при виконанні певних видів діяльності, мотивуючи довірою до його компетентності, ставлячи на відповідальні завдання. Лідера доцільно зацікавити, захопити вагомим видом діяльності, постійно проводячи переорієнтування духовних цінностей. І тільки будучи впевненим, що відповідні ціннісні орієнтації стали обов'язковими, його можна поступово висувати для керівництва іншими групами. Звичайно, може бути і маскування опозиційності, але реальні чи штучно створені для перевірки екстремальні ситуації швидко дозволять виявити його справжню сутність.

2) Для тих, хто має середній рівень лідерства, доцільно в професійній діяльності частіше створювати особисто значимі ситуації. Осіб з низьким рівнем лідерства не рекомендується висувати на відповідальні посади, пов'язані з управлінням персоналу, щоб не створювати для них стресових ситуацій.

3) До «лідера-ватажка» слід демонструвати повагу, але в розумних межах, без шкоди власному авторитету та статусу. До нього можна звертатись за порадою, нібито у важкій і важливій справі. Однак усе це треба робити, не забуваючи про субординацію і без підлецування. Так, поступово залучати його до відповідальної діяльності на користь потребам та інтересам самої організації.

4) «Лідери-організатори» з опозиційною спрямованістю вельми небезпечні. Вони майже не йдуть на компроміси. З ними необхідна тривала та кропітка робота, а боротьба має спрямовуватись на переорієнтування його найближчого оточення (через дискредитацію його в очах оточуючих або через зацікавлення собою). Поступово втрачаючи опору, він може виявитися неспроможним як лідер у тій діяльності, до якої звик. Потрібно лише уловити цей момент і запропонувати свою допомогу задля формування довірчих стосунків у перспективі, доручивши очолити важливу справу та взявши його активність під контроль.

Звідси бачимо, що лідерські якості особистості по-різному виявляються упродовж корпоративних відносин та професійної взаємодії: від демонстративних до прихованих. Разом із тим, опозиційність лідера здатна становити відносну загрозу інтересам організації, адже може розбалансувати персонал і вплинути на ефективність її функціонування.



Наступним елементом, який необхідно враховувати в управлінській діяльності, є фактор сили особистості, в якій розкриваються вольові якості лідера [12-14]. Мається на увазі твердість позицій, дотримання принципів та ідей, володіння силою сугестивного впливу, наявність схильності до прояву лідерства. Вираження цих характеристик може мати й негативну спрямованість, наприклад: виражений негативізм, нігілізм; владолюбство, прагнення зосереджувати в руках усю повноту влади, повна відсутність толерантності. Середня сила особистості виявляє зазначені властивості лише в особистісно значущих ситуаціях. Низька ж сила визначається нестійкістю проявів означених рис, їм притаманна хиткість, суперечливість і несамостійність суджень, конформізм. Частіше за все вольові люди серед опозиціонерів мають негативну вольову спрямованість. Володіючи силою особистісного впливу, визначеною позицією поведінки, вони, як правило, починають групувати навколо себе слабкіших, створюючи свого роду касту, яка не тільки важко піддається виховному впливу, але, як правило, порушує процес діяльності. Це характерно для людей з високим ступенем сили особистості, що виявляється в негативних діях. Вони не завжди претендують на роль офіційного лідера, але завжди є лідерами неофіційними.

Розвінчання їхньої сили – справа складна та тривала, і не кожному керівнику під силу зробити це самому. Проти такої кастовості може вистояти лише персонал з високим потенціалом згуртованості, що має тверді внутрішні позитивні традиції. Якщо це є – колектив сам справиться з цією особистістю. Якщо ж ні, то керівник має провести тривалу роботу, що має одночасно три напрями: нарощування потенціалу згуртованості персоналу; пошук підходу до тих, хто перебуває під впливом влади цієї особистості, і руйнація їхнього страху; формування в них почуття власної гідності; пошук шляхів взаємодії з цією особистістю з метою зміни її переконань і ціннісних установок. При цьому потрібно пам'ятати, що вступати у конфронтацію небезпечно, адже за відсутності впевненості та сили в самому керівнику, це може мати негативні наслідки для всього персоналу. Робота з цією категорією вимагає наполегливості, такту, витримки й чималого часу.

У категорії підлеглих із середньою силою особистості важливо з'ясувати ступінь розвитку негативних установок. Якщо вони не дуже виражені, у роботі з ними слід робити акцент на створення «ситуації успіху» в позитивно спрямованій діяльності. Якщо це вдасться, то вони не тільки самі будуть прагнути закріпити цей досвід, але й зможуть повести за собою інших.

При стійких негативних установках необхідно чимало часу, щоб змінити їхні ціннісні установки та спрямованість діяльності. Як демонструє досвід [5;10], ці люди важко відкидають свої амбіції, тому найкраще в цих випадках діє прийом «вибуху», коли суперечливість їхнього минулого досвіду з актуальною ситуацією буде доведена до апогею, розкрита, дискредитована, та







відразу буде запропонований вихід, тобто потрібно створити таку непросту ситуацію успіху, де самоствердження зажадає прояву вольових зусиль.

Люди зі слабкими вольовими якостями і хиткими негативними установками потребують постійного стимулювання активності, при цьому необхідно наголошувати на формуванні особистої відповідальності, щоб уникнути конформізму, до якого вони нерідко виявляють схильність. При стійких негативних установках вони, як правило, є виконавцями в більш сильних осіб. У даному випадку потрібне формування самостійності, почуття особистої гідності, створення «ситуацій успіху» в позитивно спрямованій діяльності.

У продовження слід зазначити, що проблема розмежування керівництва та лідерства в організаційно складних умовах роботи з персоналом передбачає необхідність врахування певних рекомендацій, спрямованих на вирішення деяких напружених ситуацій (у доповнення до усього вищезазначеного); насамперед при організації ефективного управлінського впливу як на підлеглих, так і на колег. Ця сукупність порад перш за все спрямована на складні та суперечні випадки, в яких може опинитися керівник будь-якого структурного підрозділу чи організації під час зайняття ним нової посади, або при проведенні певної реорганізації тощо. Інакше кажучи, на всі ті труднощі, що виникають як у практиці молодого керівника, що вперше займає таку посаду, так і у досвідчених керівників, але які можуть опинитись у нових чи неординарних ситуаціях. Головною метою цих порад є налагодження ефективного функціонування підпорядкованої структури, незважаючи ані на внутрішні, ані на зовнішні проблеми. Тому ми маємо на меті, базуючись на практичному та історичному досвіді [5; 10; 15-19], надати відповідні рекомендації для більш упевненого управління персоналом та ефективного налагодження стосунків з опонентами.

➤ Відомо, що при вступі на посаду на новому місці виникають протиріччя з попереднім керівництвом та його оточенням, яке до цього моменту мало свої вигідні посади, владу та плани на майбутнє. І звичайно, що вони будуть чинити опір відкрито чи завуальовано заради найшвидшого повернення свого статусу. Для того, щоб протистояти подібному опору, необхідно організувати ряд певних заходів щодо нейтралізації дезорганізуючих чинників. Так, перш за все, необхідно викоринити все, що пов'язано у цій структурі з попереднім керівництвом, змінити імідж, відсторонити відкритих та таємних прихильників від займаних посад, або взагалі забезпечити їх переведення на іншу роботу.

➤ Разом із тим, необхідно враховувати ще й той момент, що пересічні працівники могли звикнути до попереднього керівника, а тому їм буде важко та неприємно змінювати уклад, до якого вони вже звикли. Звідси, щоб не налаштовувати проти себе загальну масу працівників, варто заспокоїти їх,





підтвердивши недоторканість їх прав, свобод і традицій в організації. А коли вони заспокоюються, зрозумівши, що зміна керівництва ніяк їм не загрожує, потроху втілювати заплановані зміни у вигляді більш досконалих нововведень, які реалізуються заради самого персоналу та процвітання їх підрозділу (від якого залежить статус всього підрозділу чи організації загалом).

➤ Слід зважати на такий організаційно-психологічний нюанс, як звичка рядових фахівців підкорятися керівникові. Тому у випадку повного відсторонення попереднього керівництва персонал не зможе легко піти на протистояння чи непокору, а якщо підлеглі побачать у особі нового керівника сувору та рішучу особистість, вони не зможуть ані домовитися щодо майбутнього протесту, ані спробувати організовано протистояти.

➤ Труднощі приходу до керівництва у новій структурі полягають ще й у тому, що необхідно вводити нові порядки (започатковувати традиції) на заміну старим, без чого неможливо організувати ефективне управління. На цьому шляху керівника чекає ворожість з боку прихильників старого укладу та інертність з боку тих, кому вигідні нові. Зазначена інертність пояснюється, з одного боку, страхом перед можливим поверненням старих порядків, а з іншого – відсутністю віри в стабільність нового керівництва, доки воно не зарекомендує свою життєздатність певним терміном ефективної діяльності. Тому, до появи впевненості у випадках успішності протиборства із залишками попереднього укладу, на них спиратися неможливо. Відповідно, чим швидше новий керівник (потенційний лідер) рішуче викоринить все старе та збудує нове, тим більше прихильників отримає й зменшить кількість опозиціонерів. Інакше кажучи, нейтралізувавши «ватажків» деструктивної опозиції та переманивши їх прихильників, керівник збільшить у таких спосіб й кількість попередніх прихильників та консолідує навколо себе персонал. При цьому керівник повинен передбачити всі можливі образи, щоб покінчити з ними одночасно, а не розтягувати чи відновлювати їх час від часу, тоді нові підлеглі потроху заспокоюються й керівник буде в змозі надавати їм певні послуги, чим поступово завоює прихильність. Інакше, якщо розтягувати конфлікти, вони поглинуть керівника, і він ніколи не зможе розраховувати на підлеглих, які будуть страждати від постійних образ та розбіжностей. Звідси ще раз підкреслимо, що конфлікти треба вирішувати швидко, адже чим менше їх відчують підлеглі, тим швидше вони забудуться; подальші добрі вчинки необхідно втілювати поступово, але постійно, щоб всі працівники на них звертали більшу увагу.

➤ Керівник обов'язково повинен піклуватися про сприятливий соціально-психологічний клімат свого персоналу. Він повинен сприяти ініціативним та обдарованим підлеглим, виявляти довіру та повагу як у вигляді матеріального, так і морального заохочення, щоб підлеглий та його оточення пишалися своїми нагородами та статусом у структурі організації й очах керівника.

Необхідно створити відповідні умови для нормального функціонування людей та ефективного виконання ними професійних обов'язків. Розумно хоча б декілька разів на рік організовувати невеличкі свята для персоналу, і хоча б раз на рік підсумкове свято для працівників та їх сімей. Бо для загальної справи дуже корисно, коли професійно-службові стосунки серед персоналу гармонійно доповнюються сімейно-особистісними неслужбовими відносинами між колегами та членами їх родин. Також бажано приділяти належну увагу вирішенню певних неслужбових побутових проблем. Це дасть змогу покращити умови для більш повної професійної реалізації пересічного працівника, який не буде обтяжений неслужбовими проблемами, а також більш повно віддаватися справі з відчуттям поваги та пошани. Керівник в цей момент має (хоча б зовні) являти собою приклад щирості, великодушності та щедрості, але при цьому твердо дотримуватись свого статусу та гідності, що повинно бути присутнім у кожному з його вчинків.

Отже, наведені рекомендації не потребують ані багато часу, ані значних зусиль (затрат) від керівника, але здатні значно підвищити його рейтинг, самоповагу персоналу, ініціативність, престижність та впевненість підлеглих (колег), що одразу відіб'ється на загальній успішності організації загалом.

І наостанок, слід приділити увагу ще такому принциповому, на наш погляд, моменту, як особливості «правої руки» керівника – його найближчих помічників. Від їх вірності, таланту та розуму залежить успіх усього обсягу виконання доручень, на які у керівника просто не вистачає часу та подекуди можливостей.

Про інтелектуальні здібності керівника насамперед судять за тим, яких людей він наблизив до себе [5; 20-22]. Якщо ці люди вірні та талановиті, то можна завжди бути впевненим у прозорливості та розумі керівника, бо він зумів розпізнати їх здібності та утримати їх відданість. Якщо ж це не так, то керівник – невдаха, бо першу велику помилку він вже зробив, коли обрав поганих помічників. Можна досить чітко оцінити свого найближчого помічника, якщо спостерігати ієрархію його цінностей щодо свого статусу в підпорядкованій організації. Якщо ж він більш хвилюється про себе, ніж про керівника або загальну справу, та кожного разу шукає лише свою користь, він ніколи не буде надійним помічником, і на нього ніколи не варто покладатися. Разом із тим, керівник зі свого боку має намагатися підтримувати відданість своїх помічників, оцінюючи їх заслуги матеріальними та моральними відзнаками й заохоченнями; наближувати їх до себе дружніми стосунками [23-25]. Щоб вони бачили таке ставлення, були морально і матеріально задоволені і при цьому не прагнули нових корисливих інтересів, а пов'язували свій успіх тільки з успіхом керівника й організації в цілому. Саме тоді керівник та помічник можуть бути впевненими один в одному і досягти великих успіхів у загальній справі. У той час, часто трапляється, що особи, наближені до



керівника, можуть лестити керівникові заради особистих інтересів. Це може заважати керівникові-лідеру бачити справжній стан речей, в результаті важко уникнути помилок, від яких може залежати майже все. Намагатися примусити всіх говорити правду також нерозумно, бо в кожного своє бачення проблеми, і ця суперечливість інформації також може ввести керівника в оману. Саме тому ще й необхідно виділити одного чи декілька розумних, кваліфікованих та вірних порадників-експертів, щоб дозволити тільки їм обговорювати проблеми та висловлювати свою думку, але тільки про те, що керівник сам в них запитає, і ні про що інше. Хоча питати треба про все і уважно ставитися до одержаних порад, проте рішення приймати самому на свій розсуд. Радники повинні знати, що керівник бажає знати все, як воно є насправді.

Отже, керівникові не слід надавати значущості нікому, а рішуче йти обраним курсом. Керівник, який піддався лестощам, або ж прислуховується до суперечливих порад, доволі часто змінює свої рішення, що призводить до помилок, зневаги з боку підлеглих, спаду продуктивності функціонування організації.

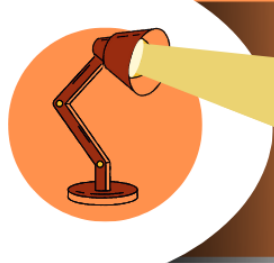
**Наукова новизна.** Усвідомлення організаційно-психологічних закономірностей керівництва та лідерства дозволяє вчасно й раціонально забезпечити, а також коригувати процес управління персоналом організації. Здійснення керівництва персоналом може мати різні цілі та вимоги, порівняно з лідерством. Все це визначає доцільність врахування відповідних чинників та механізмів, а також окреслення їх ролі, значення й впливу на перебіг управлінської діяльності уповноважених суб'єктів та специфіку професійної взаємодії учасників.

**Висновки.** Лідерство в основному носить неофіційний характер та пов'язане з забезпеченням внутрішньогрупових міжособистісних відносин, у той час як керівництво є засобом регулювання професійних відносин у рамках офіційної діяльності персоналу організації. Лідерство за своєю природою є результатом одночасно як об'єктивних (інтереси, мета, потреби й завдання групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників.

Спостерігається відносна спільність завдань, що розв'язують керівник і лідер. Чим складніше й відповідальніше в соціальному плані розв'язувані професійною групою завдання, тим швидше відбувається зближення керівника й лідера. Лідерські та вольові якості особистості управлінця по-різному виявляються упродовж корпоративних відносин та професійної взаємодії: від демонстративних до прихованих. Натомість, опозиційність лідера здатна становити відносну загрозу інтересам організації, адже може розбалансувати персонал і негативно впливати на ефективність її функціонування.

Під час розмежування керівництва та лідерства в управлінні персоналом конкретної організації слід зважати на складні та суперечні ситуації, в яких





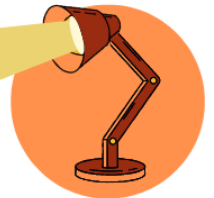
може опинитися керівник при здійсненні ефективного управлінського впливу як на підлеглих, так і на колег. Забезпечення сприятливих міжособистісних відносин та соціально-психологічного клімату в колективі сприятиме ініціативності працівників та проявам їх довіри й поваги.

Керівникові не слід піддаватися лестоцям або ж надмірно дослухатися до суперечливих порад помічників (колег), адже така поведінка доволі часто призводить до зміни власного рішення, призводить до можливих помилок, зневаги з боку підлеглих, спаду продуктивності функціонування організації загалом.

### **Література:**

1. Chopin J, & Dupont, B. Leaders and leadership in criminal activities: A scoping review. *Deviant Behavior*. 2024. DOI: 10.1080/01639625.2024.2357815
2. Lovaas B.J., Jungert T., Van den Broeck A., & Haug H. Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management & Leadership*. 2020. Vol. 30(4). pp. 569-589. DOI: 10.1002/nml.21405
3. Meiling G., Junzahng, W., Yu, G., & Loang O. K. The impact of leadership styles on organizational performance and employee satisfaction: A case study approach. *International Journal of Accounting, Finance and Business*. 2023. Vol. 8(50). pp. 414-437. DOI: 10.55573/IJAFB.085029
4. Xie L. The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: A comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. 2020. Vol. 41(2). pp. 220-236. DOI: 10.1108/LODJ-04-2019-0148
5. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2022. 648 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. К.: Кондор, 2013. 358 с.
7. Walia A., Bansal R., & Mittal S. Relationship between leadership style and organization effectiveness. *JIMS8M-The Journal of Indian Management & Strategy*. 2015. Vol. 20(2). pp. 4-10. DOI: 10.5958/0973-9343.2015.00010.1
8. Karacsony P. Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 190(5-6(2)). pp. 128-135. DOI: 10.21003/ea.V190-12
9. Edwards G., & Gill R. Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 2012. Vol. 33(1-2). pp. 25-50. DOI: 10.1108/01437731211193106
10. Crespo M. Leadership and conceptions of organization: Contours of the distributed perspective. *Learning Landscapes*. 2008. Vol. 1(2). pp. 55-71. DOI: 10.36510/learnland.v1i2.254
11. Наконечний В. М., Юкіш В. В. Типологія стилів керівництва й лідерства: історія дослідження проблеми. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 23-27.
12. Koritar E. The leader's hypnotic influence and the creation of alternate reality. *American Journal of Psychoanalysis*. 2022. Vol. 82(3). pp. 349-363. DOI: 10.1057/s11231-022-09362-x
13. Barko, V., Okhrimenko, I., Ostapovich, V., Medvediev, V., & Sprynchuk, S. Professional psychological potential of a modern police manager as the basis for the formation of an effective managerial system. *International Journal of Applied Exercise Physiology*. 2020. Vol. 9(11). pp. 203-214. <http://www.ijaep.com/index.php/IJAE/article/view/1196>

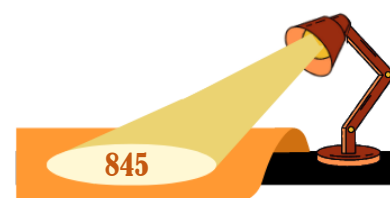


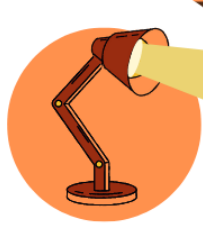


14. Alves M. P., Dimas I. D., & Lourenço P. R. How does the leader's centrality affect team performance assessment? Testing the role of leader's satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*. 2020. Vol. 23. e38. DOI: 10.1017/SJP.2020.42
15. Barko V. V., Okhrimenko I., Sashurina O., Kryzhanovska O., & Butenko N. Professionally important psychological qualities of successful managers of police organizations. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8(4). pp. 2390-2405. DOI: 10.55214/25768484.v8i4.1609
16. Bigby C., & Humphreys L. The strength of frontline practice leadership in Australian supported accommodation services: Challenges confronting service providers. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. 2024. Vol. 37(3). DOI: 10.1111/jar.13227
17. Gomes J.F.S., Marques T., & Cabral C. Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit Management & Leadership*. 2022. Vol. 33(1). pp. 89-108. DOI: 10.1002/nml.21502
18. Kerfoot K. M. The Pursuit of happiness, science, and effective staffing: The leader's challenge. *Urologic Nursing*. 2015. Vol. 35(3). pp. 145-147.
19. Melanson M. A. (2009). Leadership wisdom. *U.S. Army Medical Department Journal*. pp. 17-20.
20. Hernandez M., Avery D. R., Tonidandel S., Hebl M. R., Smith A. N., & McKay P. F. The role of proximal social contexts: Assessing stigma-by-association effects on leader appraisals. *The Journal of Applied Psychology*. 2016. Vol. 101(1). pp. 68-85. DOI: 10.1037/apl0000030
21. Okhrimenko I. M., Ponomarenko Y. S., Shvets D. V., Ostapovich V. P., Kutsenko D. V., Torlo O. I., & Hnatyuk S. S. The effect of physical training on health and psycho-emotional state of managers of law enforcement agencies. *Wiadomosci Lekarskie (Warsaw, Poland: 1960)*. 2023. Vol. 76(2). pp. 285-291. DOI: 10.36740/WLek202302106
22. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібник / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 296 с.
23. Hsu M. K., Jiang J. J., Klein G., & Tang Z. Y. Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*. 2003. Vol. 40(5). pp. 361-369. DOI: 10.1016/S0378-7206(02)00018-6
24. Kaźmierczyk J., & Żelichowska, E. Satisfaction of Polish bank employees with incentive systems: An empirical approach. *Baltic Region*. 2017. Vol. 9(3). pp. 58-86. DOI: 10.5922/2079-8555-2017-3-5
25. Zimmermann N. Dynamics of incentives and value creation in (de-)centralised incentive systems. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. 2016. Vol. 8(1SI). pp. 5-23. DOI: 10.1504/IJEV.2016.074407

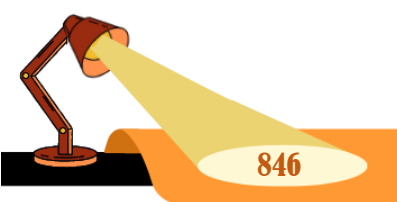
#### References:

1. Chopin, J., & Dupont, B. (2024). Leaders and leadership in criminal activities: A scoping review. *Deviant Behavior*. DOI: 10.1080/01639625.2024.2357815
2. Lovaas, B.J., Jungert, T., Van den Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(4), 569-589. DOI: 10.1002/nml.21405
3. Meiling G., Junzahng, W., Yu, G., & Loang O. K. (2023). The impact of leadership styles on organizational performance and employee satisfaction: A case study approach. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 8(50), 414-437. DOI: 10.55573/IJAFB.085029
4. Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: A comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220-236. DOI: 10.1108/LODJ-04-2019-0148
5. Kisil', Z. R., & Shvets', D. V. (2022). *Psykhologhiya upravlinnya [Management psychology]*. Sumy: University book. [in Ukrainian].
6. Krushel'nyts'ka, O. V., & Mel'nychuk, D. P. (2013). *Upravlinnya personalom [Personnel management]*. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].





7. Walia, A., Bansal, R., & Mittal, S. (2015). Relationship between leadership style and organization effectiveness. *JIMS8M-The Journal of Indian Management & Strategy*, 20(2), 4-10. DOI: 10.5958/0973-9343.2015.00010.1
8. Karacsony, P. (2021). Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. *Economic Annals-XXI*, 190(5-6(2)), 128-135. DOI: 10.21003/ea.V190-12
9. Edwards, G., & Gill, R. (2012). Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1-2), 25-50. DOI: 10.1108/01437731211193106
10. Crespo, M. (2008). Leadership and conceptions of organization: Contours of the distributed perspective. *Learning Landscapes*, 1(2), 55-71. DOI: 10.36510/learnland.v1i2.254
11. Nakonechnyy, V. M., & Yukish, V. V. (2016). Typolohiya styliv kerivnytstva y liderstva: Istoriya doslidzhennya problemy [Typology of management and leadership styles: History of problem research]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 11, 23-27.
12. Alves, M. P., Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2020). How does the leader's centrality affect team performance assessment? Testing the role of leader's satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e38. DOI: 10.1017/SJP.2020.42
13. Barko, V., Okhrimenko, I., Ostapovich, V., Medvediev, V., & Sprynchuk, S. (2020). Professional psychological potential of a modern police manager as the basis for the formation of an effective managerial system. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 9(11), 203-214.
14. Koritar, E. (2022). The leader's hypnotic influence and the creation of alternate reality. *American Journal of Psychoanalysis*, 82(3), 349-363. DOI: 10.1057/s11231-022-09362-x
15. Barko, V. V., Okhrimenko, I., Sashurina, O., Kryzhanovska, O., & Butenko, N. (2024). Professionally important psychological qualities of successful managers of police organizations. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(4), 2390-2405. DOI: 10.55214/25768484.v8i4.1609
16. Bigby, C., & Humphreys, L. (2024). The strength of frontline practice leadership in Australian supported accommodation services: Challenges confronting service providers. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 37(3). DOI: 10.1111/jar.13227
17. Gomes, J.F.S., Marques, T., & Cabral, C. (2022). Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit Management & Leadership*, 33(1), 89-108. DOI: 10.1002/nml.21502
18. Kerfoot, K. M. (2015). The Pursuit of happiness, science, and effective staffing: The leader's challenge. *Urologic Nursing*, 35(3), 145-147.
19. Melanson, M. A. (2009). Leadership wisdom. *U.S. Army Medical Department Journal*, 17-20.
20. Hernandez, M., Avery, D. R., Tonidandel, S., Hebl, M. R., Smith, A. N., & McKay, P. F. (2016). The role of proximal social contexts: Assessing stigma-by-association effects on leader appraisals. *The Journal of Applied Psychology*, 101(1), 68-85. DOI: 10.1037/apl0000030
21. Okhrimenko, I. M., Ponomarenko, Y. S., Shvets, D. V., Ostapovich, V. P., Kutsenko, D. V., Torlo, O. I., & Hnatyuk, S. S. (2023). The effect of physical training on health and psycho-emotional state of managers of law enforcement agencies. *Wiadomosci Lekarskie (Warsaw, Poland: 1960)*, 76(2), 285-291. DOI: 10.36740/WLek202302106
22. Serheyeva, L. M., Kondrat'yeva, V. P., & Khromey, M. Ya. (2015). *Liderstvo [Leadership]*. Ivano-Frankivsk: «Lilya-NV». [in Ukrainian].
23. Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G., & Tang, Z. Y. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40(5), 361-369. DOI: 10.1016/S0378-7206(02)00018-6
24. Kaźmierczyk, J., & Żelichowska, E. (2017). Satisfaction of Polish bank employees with incentive systems: An empirical approach. *Baltic Region*, 9(3), 58-86. DOI: 10.5922/2079-8555-2017-3-5
25. Zimmermann, N. (2016). Dynamics of incentives and value creation in (de-)centralised incentive systems. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(1SI), 5-23. DOI: 10.1504/IJEV.2016.074407





УДК 004:35

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-847-857](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-847-857)

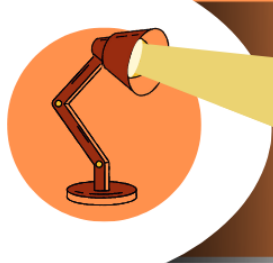
**Степанов Віктор Юрійович** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри музейно-туристичної діяльності, Харківська державна академія культури, м. Харків, тел.: (066) 299-40-18, <https://orcid.org/0000-0001-5892-4239>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У роботі розглянуте питання щодо цифрової трансформації в туристичній діяльності. Нові підходи до туристичної діяльності відкривають нові рішення, які, своєю чергою, можуть покращити якість обслуговування туристів, стимулювати інновації співробітників та зростання туристичної діяльності на фундаментальному рівні. Поняття «цифрова трансформація» вивчається економічною наукою та активно застосовується на практиці. При цьому цифрова трансформація, яка раніше була лише прерогативою інноваційних компаній, у туристичній діяльності стає загальноприйнятою практикою. Цифрова трансформація охоплює широкий спектр змін, що пов'язані із впровадженням цифрових технологій в сучасному світі. Але для повного розуміння цифрової трансформації в туристичній галузі необхідно детальніше розглянути основні визначення й підходи в різних аспектах туристичної діяльності, зокрема, впливу цифрової трансформації на сучасну туристичну діяльність, зростанні цифрових послуг та виявлення нових потреб туристів. Показано, що цифрова трансформація розглядається як процес, за допомогою якого впроваджують цифрові технології в цифрову економіку та бізнес для досягнення фундаментальних змін. Відповідно, цифрова трансформація в туристичній діяльності розглядається як процес інтеграції цифрових технологій, що змінює туристичні бізнес-моделі шляхом впровадження передових інновацій. Зазначено, що розвиток глобального інформаційного суспільства стало вирішальним етапом у розвитку сучасного світу, який радикально трансформував і в туристичну галузь. Ці зміни вплинули не тільки на способи сприйняття, обміну і зберігання інформації. Вони створили віртуальну реальність з урахуванням різноманітних соціальних, культурних та споживчих практик як одну із форм туристичних подорожей. Віртуальна реальність у туристичній діяльності виступає як медіаканал для дослідження туристичних даних, що інтегрований з туристичними ресурсами, штучним інтелектом та інтелектуальним аналізом даних. Усе це створює джерела віртуальної реальності для віртуальних турів. Зроблено висновок, що еволюція нових технологій та цифрова трансформація







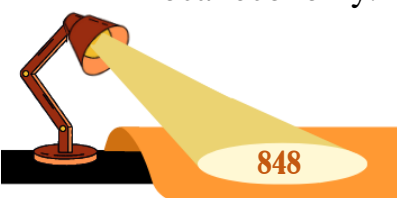
відіграють важливу роль у майбутньому туристичної галузі. При цьому туристична діяльність є одним з ключових факторів економічного зростання, покращення інфраструктури та туристичних послуг, а також сприяє диверсифікації місцевої економіки.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, туристична діяльність, інновації, цифрові послуги, віртуальна реальність, віртуальні тури.

**Stepanov Viktor Yuriyovych** Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv, tel.: (066) 299-40-18, <https://orcid.org/0000-0001-5892-4239>

## DIGITAL TRANSFORMATION OF TOURISM ACTIVITIES

**Abstract.** The paper addresses the issue of digital transformation in tourism. New approaches to tourism activities introduce solutions that can enhance the quality of tourist services, foster employee innovation, and expand tourism activities at a foundational level. The concept of "digital transformation" is studied by economic science and is actively used in practice. At the same time, digital transformation, which used to be the prerogative of innovative companies, is becoming a common practice in tourism. Digital transformation covers a wide range of changes associated with the introduction of digital technologies in the modern world. However, to fully understand digital transformation in the tourism industry, it is necessary to take a closer look at the main definitions and approaches in various aspects of tourism, in particular, the impact of digital transformation on modern tourism activities, the growth of digital services, and the identification of new tourist needs. It is shown that digital transformation is considered as a process by which digital technologies are introduced into the digital economy and business to achieve fundamental changes. Accordingly, digital transformation in tourism is seen as a process of integrating digital technologies that changes tourism business models by introducing advanced innovations. The development of the global information society marks a pivotal stage in modern world progress, fundamentally transforming the tourism industry. These changes have affected not only the way we perceive, share, and store information. They have created virtual reality based on a variety of social, cultural, and consumer practices as a form of tourist travel. Virtual reality in tourism acts as a media channel for researching tourism data, integrated with tourism resources, artificial intelligence, and data mining. All this creates virtual reality sources for virtual tours. It is concluded that the evolution of new technologies and digital transformation play an important role in the future of the tourism industry. At the same time, tourism is one of the key drivers of economic growth, improvement of infrastructure and tourism services, and contributes to the diversification of the local economy.





**Keywords:** digital transformation, tourism, innovation, digital services, virtual reality, virtual tours.

**Постановка проблеми.** Цифрову трансформацію нашого суспільства можна уявити як перехід від індустріальної епохи, що характеризується аналоговими технологіями, до «епохи знань і творчості, що характеризується цифровими технологіями...» [1]. При цифровій трансформації процеси та процедури в будь-якій діяльності мають бути переосмислені за допомогою цифрових технологій. В основних положеннях «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки...» зазначено, що «цифрові технології – одночасно величезний ринок та індустрія, а також платформа ефективності і конкурентоспроможності всіх інших ринків та індустрій. Високотехнологічне виробництво та модернізація промисловості за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, масштаб і темп цифрових трансформацій повинні стати пріоритетом економічного розвитку... При системному державному підході цифрові технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя громадян України...» [3].

Відповідно до цього «головна мета розвитку цифрових інфраструктур полягає в тому, щоб усі громадяни України без обмежень та труднощів технічного, організаційного та фінансового характеру (зокрема соціально незахищені верстви населення) могли скористатися цифровими можливостями незалежно від свого місцезнаходження чи проживання та не перебували в сегменті “цифрового розриву”...» [3].

Як і в будь-якій галузевій діяльності, в туристичній діяльності цифрова трансформація вимагає відходу від традиційного мислення до більш сучасного підходу – цифрових технологій. З одного боку, туристичним організаціям доводиться зацифровувати свої внутрішні й зовнішні процеси та процедури. З іншого боку, їм доводиться розробляти нові послуги та цифрові бізнес-моделі.

Тобто нові підходи до менеджменту туристичної діяльності відкривають нові рішення, які, своєю чергою, можуть покращити якість обслуговування туристів, стимулювати інновації співробітників та зростання туристичної діяльності на фундаментальному рівні. При цьому цифрова трансформація, яка раніше була лише прерогативою інноваційних компаній, у туристичній діяльності стає загальноприйнятою практикою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи наукові підходи до імплементації цифрових технологій на глобальному ринку туристичних послуг слід відзначити доробки іноземних науковців. Зокрема, відомий експерт у галузі стратегічного менеджменту та конкурентного аналізу Майкл





Портер звертає увагу на значенні цифрових технологій у формуванні конкурентного середовища, включаючи й туристичний ринок [26]. На його думку, цифрові технології можуть зміцнити п'ять конкурентних сил в індустрії та особливо в туристичній сфері.

Варто відзначити О. Остервальдера, який зосередив увагу на бізнес-моделюванні та розробці інноваційних стратегій [25]. Він визначає, що цифрові технології можуть кардинально трансформувати способи подорожей людей.

Засновник та президент Всесвітнього економічного форуму Клаус Шваб у праці «Четверта промислова революція...» [29] аналізує вплив цифрових технологій на різні аспекти життя, включаючи й туристичну галузь.

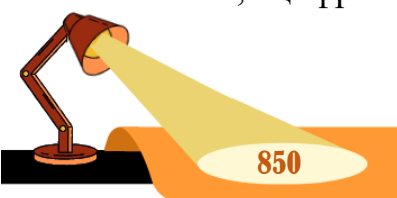
Концепція «цифрова трансформація» активно розвивається в наукових колах і українських дослідників туристичного бізнесу [5, 7, 8, 9, 15–17]. Питанням впливу цифрових технологій на динаміку туристичного ринку займалися Л. Д. Божко, В. В. Бойко, В. Г. Воронкова, Г. І. Гапоненко, М. Ю. Кашка, А. В. Кравченко, В. С. Морохович, С. Ю. Талапа, А. В. Череп, М. М. Шевелюк, Н. В. Шульга й ін. На думку науковців, цифрові технології, що охоплюють блокчейн, електронні платформи, мобільні додатки, віртуальну реальність, штучний інтелект, онлайн-сервіси тощо, можуть значно покращити зручність та прибутковість у туризмі.

Крім того, цифрова трансформація сприяє зростанню туристичного менеджменту й маркетингу, що спрощує процес планування, бронювання та подальший відгук на подорожі. При цьому розширення діяльності в інтернет-просторі дає можливість туристичним організаціям проникнути на нові ринки та надавати продукти й послуги через електронні канали.

**Мета статті.** Розглянути вплив цифрової трансформації на сучасну туристичну діяльність.

**Викладення основного матеріалу.** Згідно з висновком Європейської комісії [19], цифрова трансформація включає розробку нових способів роботи зі стейкхолдерами, створення нових продуктів і послуг, а також формування нових типів взаємодії з зовнішнім світом. На думку фахівців Міжнародного інституту управлінського розвитку (IMD) [28], зростання продуктивності відбувається внаслідок цифрової трансформації, що реалізується через організаційні зміни, використання новітніх технологій і бізнес-моделей. Тобто термін «цифрова трансформація» означає перехід від класичних методів до масового застосування цифрових технологій в аспектах життя, включаючи сфери економіки, освіти, туризму тощо.

Відповідно до законодавства України, цифрова трансформація розглядається як процес, за допомогою якого впроваджують цифрові технології в цифрову економіку та бізнес для досягнення фундаментальних змін [1–4]. Отже, цифрові зміни полягають «у досягненні цифрової трансформації





існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку...» [3].

Початковим етапом формування цифрової трансформації слід вважати цифровізацію (як загальний термін, що означає цифрову трансформацію суспільства та економіки) чинних процесів і процедур. Відповідно, цифрова трансформація в туристичній діяльності розглядається як процес інтеграції цифрових технологій, що змінює туристичні бізнес-моделі шляхом впровадження передових інновацій.

Відзначимо, що розвиток глобального інформаційного суспільства стало вирішальним етапом у розвитку сучасного світу, який радикально трансформував і в туристичну галузь. Ці зміни вплинули не тільки на способи сприйняття, обміну і зберігання інформації. Вони створили віртуальну реальність з урахуванням різноманітних соціальних, культурних та споживчих практик як одну із форм туристичних подорожей [7, 15, 17].

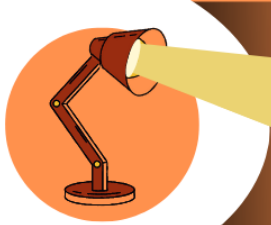
У туристичній діяльності так званий «віртуальний туризм» дав новий підхід до відкриття світу та отримання людських вражень. Зокрема, у ситуаціях, коли фізична присутність людини в місцях подорожей обмежена чи недоступна. Тобто характеристикою віртуального туризму є відчуття туристичної присутності.

Туристичну присутність можна розглядати як психологічний стан, у якому відвідувач (турист) відчуває себе зануреним у віртуальне середовище. Відчуття присутності свідчить про так звану «віртуальну реальність» у туристичному секторі. Віртуальна реальність використовується для створення віртуальних локацій, що включають туристичні визначні пам'ятки, пейзажі та місця. Відповідно, відвідувачі можуть отримати враження від віртуальних подорожей, навіть якщо вони фізично ніколи не відвідували ці місця [23, 27].

На підставі поняття туристичної присутності та віртуальної реальності слід зазначити, що віртуальний туризм (або туризм віртуальної реальності) визначається як технологічна інновація та інструмент для просування туристичних послуг. Вони покращують зв'язки, взаємодію та задоволеність споживачів, які здійснюють віртуальні подорожі, використовуючи різні медіаінструменти. Це також спосіб просування туристичного маркетингу, який базується на комп'ютерній графіці та створює враження в потенційних туристів про відвідування певних місць.

Варто зазначити, що розвиток віртуального туризму проходить кілька етапів. Він відзначає поступове зростання технологічних можливостей та популярності серед туристів. При цьому «початковий» етап, що припадає на 1990-2010 рр., характеризувався виникненням перших експериментальних





віртуальних турів та мультимедійних презентацій [6]. На той час технології були обмеженими, але ці експерименти заклали основи для подальшого розвитку віртуального туризму.

Зі зростанням доступності Інтернету та розвитком технологій віртуальної реальності, віртуальний туризм став більш доступним. Розширення можливостей та збільшення якості графіки дозволили зробити віртуальні подорожі більш реалістичними [10]. При цьому графічні технології та віртуальна реальність охоплюють ряд інноваційних елементів, що спрямовані на створення імерсивного та реалістичного віртуального середовища [32].

Етап, що припадає на 2010-2020 рр., визначався розширенням можливостей віртуальної реальності та додаванням інтерактивних елементів. Віртуальні події, екскурсії та тематичні подорожі стали більш популярними. Віртуальний туризм стає не лише засобом відпочинку, але й інструментом для вивчення нових місць та культур, зручним і доступним з будь-якої точки світу [11, 13].

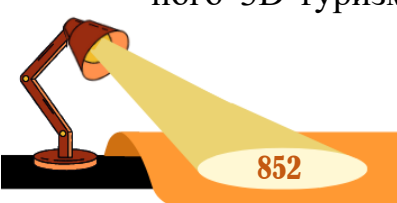
Існує значна кількість вебсайтів, які пропонують віртуальні подорожі до різних місць по всьому світу [23]. Для прикладу, варто звернути увагу на проєкти «Google Arts & Culture» [22] та «Музеї світу» [12], які надають можливість вивчати колекції творів мистецтва з усього світу в найменших деталях.

Особливо слід зазначити етап пандемії COVID-19. У цей час віртуальний туризм пережив особливий етап розширення та популярності як засіб подорожувати в онлайн-середовищі. При цьому технології розширеної реальності знайшли застосування для поліпшення вражень та взаємодії у віртуальному середовищі [9, 18, 21]. Тобто віртуальний туризм став реалізуватися завдяки розвитку технологій віртуальної реальності та штучного інтелекту.

За очікуваннями віртуальний туризм буде включати все більше соціальної взаємодії та зросте в ролі культурного явища сучасного світу [27, 33]. Загальноприйняте визначення віртуальної реальності, яке буде використовуватися надалі, полягає в створенні комп'ютерного тривимірного середовища. При цьому відвідувач може переміщатися і взаємодіяти з елементами цього середовища, що дозволяє моделювати його почуття в реальному часі.

Відповідно до цього, одним із ключових аспектів перспектив розвитку віртуального туризму є розробка тривимірних «3D-моделей», які утворюють основу віртуального простору [20]. Цей процес містить створення об'єктів, сцен та деталей, які відтворюють реальні або уявні об'єкти в цифровій формі.

Віртуальний 3D-туризм з реальними сценами – це форма віртуального туризму, яка базується на реальних туристичних ландшафтах і використовує технологію «3DVR». Віртуальний туризм базується на платформі віртуального 3D-туризму для створення віртуального туристичного 3D-середовища





шляхом моделювання або відтворення реальних туристичних пам'яток. Відвідувачі можуть персоналізувати свій віртуальний 3D-досвід і досліджувати реалістичні, деталізовані та яскраві пейзажі, що знаходяться за тисячі миль від них у віртуальному 3D-середовищі. При цьому технічні аспекти створення віртуальних турів виявляються вирішальними для успішної імплементації цієї технології [23, 30].

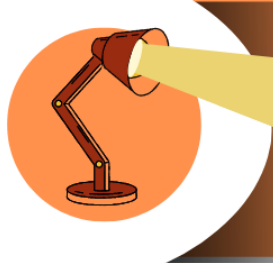
Таким чином віртуальна реальність у туристичній діяльності виступає як медіаканал для дослідження туристичних даних, що інтегрований з туристичними ресурсами, штучним інтелектом та інтелектуальним аналізом даних. Усе це створює джерела віртуальної реальності для віртуальних турів. Тобто віртуальна реальність у туристичній діяльності є однією з найбільш важливих цифрових інновацій, що впливає на туристичний сектор завдяки своїй здатності залучати відвідувачів, просувати туристичні напрямки та реалізувати туристичні послуги.

Наступним кроком розвитку цифрової трансформації в туристичній діяльності є створення так званого «штучного інтелекту», який швидко реагує на негативні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, а також використовує нові можливості [14, 15]. Сукупність різних цифрових технологій, що працюють разом, дозволяють штучному інтелекту розуміти, діяти та навчатися з рівнем інтелекту, який подібний до людського інтелекту. При цьому штучний інтелект зможе робити прогнози щодо майбутнього туристичного продукту та переналаштуватися відповідно до попиту на туристичному ринку. Зокрема, йде оцінка адаптивності туристичної галузі. Вона може проявлятися через різні показники, такі як оборотність, рентабельність активів, операційна рентабельність, а також через аналіз доходів, витрат і чистого прибутку у контексті прийнятих стратегічних рішень і здійснених інвестицій [2, 4]. Однак, у будь-якому разі, початок шляху цифрової трансформації в туристичній діяльності потребує нового мислення та нових інноваційних засобів.

Прикладами успішної адаптації до вимог сучасного ринку туристичних послуг та впровадження новітніх трендів серед країн світу є Китай, Фінляндія, Сінгапур й ін. [31]. У наведених країнах використовуються цифрові технології, що надають туристам вичерпну інформацію про місця відвідування, послуги та транспортні засоби. Зокрема, використання мобільних додатків дозволяє бронювати готелі, квитки, екскурсії тощо [24]. Тобто впровадження цифрових технологій демонструє зростання інновацій в туристичній галузі, розширюючи перспективи розвитку та створюючи нові можливості для туристичної індустрії [15, 17].

Сучасні мандрівники знаходять натхнення для своїх подорожей у віртуальній реальності та блогах про подорожі або онлайн-звітах про подорожі, що опубліковані в Інтернеті та які є відносно новим технологічним





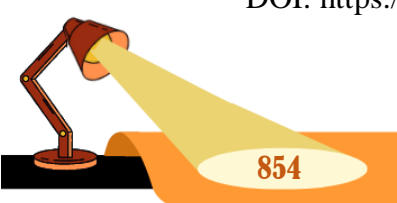
явищем у туристичному маркетингу. При цьому прямі трансляції стали популярним засобом для платформ віртуального туризму.

**Висновки.** Еволюція нових технологій та цифрова трансформація відіграють важливу роль у майбутньому туристичної галузі. При цьому туристична діяльність є одним з ключових факторів економічного зростання, покращення інфраструктури та туристичних послуг, а також сприяє диверсифікації місцевої економіки. Інтеграція нових технологій для покращення менеджменту туристичних агентств є неминучою для їхнього подальшого розвитку. Зокрема, це сприяє покращенню комунікації, просування туристичного продукту та підвищенню якості туристичної діяльності.

Соціальні мережі та віртуальна реальність відкривають нові можливості для розвитку туристичної індустрії. З одного боку, соціальні медіа, мобільні додатки, відгуки та рейтинги в соціальних мережах стають важливими факторами в прийнятті рішень мандрівниками. З іншого боку, віртуальна реальність надає унікальну можливість для туристичного досвіду, дозволяє відчувати реальність місць, які ще не були відвідані. Ці інновації вирішують ключові завдання відносно комунікації, просування та покращення досвіду туристів, що робить їх перспективними для подальшого дослідження.

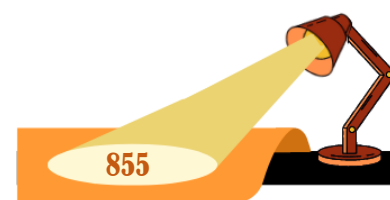
#### *Література:*

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні, Закон України від 15.07.2021 р. № 1667–ІХ. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 6–7. Ст. 18.
2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16.03. 2017 № 168-р.  
URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2018. №67-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
4. Про затвердження плану заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 р. № 84-р.
5. Барібіна Я. О. Формування навичок цифрової комунікації для фахівців туристичної екосистеми в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*, 2020. № 5. С.1–8.  
URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/98.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/98.pdf)
6. Божко Л. Д. Віртуальний туризм: нові віяння часу. *Культура України*, 2015. Вип. 49. С.151–160.
7. Гапоненко Г.І., Шульга Н.В. Сучасні тенденції та перспективи впровадження інформаційних технологій в туристичній галузі України. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, 2020. No 11. С. 102–111. DOI: 10.26565/2310H9513H2020H11H13
8. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*, 2020. №7. С. 93–98.
9. Кравченко А. В., Бойко В. В. Цифровізація туристичної галузі в пост-COVID-19 період. *Ефективна економіка*, 2021. №2.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.96>.

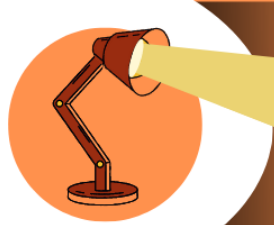




10. Миронов Ю. Б. Інтернет-технології в туризмі. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць: у 5 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. Вип. 194. Т. II. С. 457-464.
11. Марусей Т. В. Віртуальна екскурсія як напрямок розвитку сучасного туризму. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-75>
12. Музеї світу. URL: <https://www.globmuseum.info/category/katalog-museev>.
13. Сущенко О. А. Кравченко В. В. Становлення віртуального туризму як напряму розвитку інформатизації діяльності туристичного підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія : Технічні науки та архітектура*, 2018. Вип. 140. С. 19–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm\\_tech\\_2018\\_140\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2018_140_6)
14. Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього, 2018.  
URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
15. Череп А.В., Воронкова В.Г., Андрюкайтене Р., Никитенко В.А. Концепція креативних цифрових технологій у туристичнои бізнесі в умовах цифровізації. *Філософія економіки і управління*. 2020. № 5 (82). С. 196–209. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2020-5-82-15>
16. Чернега О., Ткаченко Т., Гладкий О., Білик, В., Лосицька Т. Цифровізація як інструмент формування репутації туристичної дестинації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 2022. 371–383.  
<https://doi.org/10.55643/fcapter.1.42.2022.3649>
17. Шевелюк, М.М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*, (38), 2021, С. 226–235.
18. Akhtar N., Khan N., Mahroof Khan M., Ashraf S., Hashmi M.S., Khan M.M., Hishan S.S. (2021). Postcovid 19 tourism: Will digital tourism replace mass tourism? *Sustainability*. Vol. 13(10). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13105352>.
19. Deloitte «Managing Riskin Digital Transformation». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ramanaging-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf>.
20. Fan, X., Jiang, X., & Deng, N. (2022). Immersive technology: A meta-analysis of augmented/virtual reality applications and their impact on tourism experience. *Tourism Management*, 91, Article 104534.
21. Godovykh M., Baker C., Fyall A. (2022). VR in Tourism: A New Call for Virtual Tourism Experience amid and after the COVID-19 Pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 3(1). P. 265–275.
22. Google Arts & Culture.  
URL: <https://www.google.com/culturalinstitute/beta/>.
23. Gibson, A., & O’Rawe, M. (2018). Virtual reality as a travel promotional tool: Insights from a consumer travel fair. In T. Jung, & M. C. tom Dieck (Eds.), *Augmented reality and virtual reality: Empowering human, place and business* (pp. 93–107). Springer International Publishing. URL: [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-64027-3\\_7](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-64027-3_7)
24. Hrabar M., Kashka M. (2019). Influence of mobile applications on tourism. *The Potential of Modern Science: collective monograph*. Volume 2. London: Sciemcee, P. 83–94.
25. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. *Proceedingsofthe15thBledElectronicCommerce Conference*. P. 2.
26. Porter M.E., Heppelmann J.E. (2014). How smart, connected products are transforming competition, *Harv. Bus. Rev.* doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
27. Pestek, A., & Sarvan, M. (2020). Virtual reality and modern tourism. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 245-250.
28. Statista.com. URL: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism-total-economic-contribution-worldwide>.



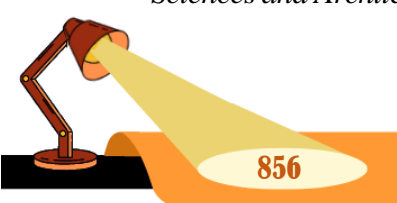




29. Schwab K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrialrevolution-what-it-means-and-how-torespond>.
30. Tussyadiah, I.P., Wang, D., Jung, T.H., & tom Dieck, M.C. (2018). Virtual reality, presence, and attitude change: Empirical evidence from tourism. *Tourism Management*, 66, 140-154.
31. UNWTO Tourism Highlights (2022). URL: <https://www.unwto.org/unwto-2022-a-year-review>
32. Wagler, A., & Hanus, M.D. (2018). Comparing virtual reality tourism to real-life experience: Effects of presence and engagement on attitude and enjoyment. *Communication Research Reports*, 35(5), 456-464.
33. Wei, W. (2019). Research progress on Virtual reality (VR) and Augmented reality (AR) in tourism and hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 539-570.

### References:

1. On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine, Law of Ukraine of July 15, 2021 No. 1667-IX. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2023. No. 6-7. P. 18.
2. On approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2026: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 16, 2017 No. 168-p. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>
3. On approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 24, 2018. No. 67-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
4. Approval of the action plan to support the cultural sector, protection of cultural heritage, development of creative industries and tourism. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 3, 2021, No. 84-r.
5. Barybina Ya. O. (2020). Development of digital communication skills for tourism ecosystem professionals in the context of digitalization. *Effective Economy*. No. 5. P.1-8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/98.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/98.pdf)
6. Bozhko L. D. (2015). Virtual tourism: new trends of the times. *Culture of Ukraine*. Issue 49. P.151-160.
7. Haponenko H.I., Shulha N.V. (2020). Current trends and prospects for the introduction of information technology in the tourism industry of Ukraine. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. No 11. P. 102-111. DOI: 10.26565/2310H9513H2020H11H13
8. Kozhukhivska R. B., Nepochatenko V. O. (2020). Digital technologies as a basis for the development of tourism in Ukraine. *Economy and State*. No.7. P. 93-98.
9. Kravchenko A. V., Boyko V. V. (2021). Digitalization of the tourism industry in the post-COVID-19 period. *Effective Economy*. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.96>.
10. Myronov Yu. B. (2004). Internet technologies in tourism. *Economics: problems of theory and practice: a collection of scientific works: in 5 vols*. Dnipro: DNU. Issue 194. Vol. II. P. 457-464.
11. Marusei T. V. (2021). Virtual tour as a direction of modern tourism development. *Economy and society*. Issue 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-75>
12. Museums of the world. URL: <https://www.globmuseum.info/category/katalog-museev>.
13. Sushchenko O. A., Kravchenko V. V. (2018). Formation of virtual tourism as a direction of development of informatization of the tourism enterprise. *Urban utilities. Series: Technical Sciences and Architecture*. Issue 140. P. 19-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm\\_tech\\_2018\\_140\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2018_140_6)





14. Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy. Ukrainian Institute for the Future, 2018. URL:

<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

15. Cherep A.V., Voronkova V.G., Andriukaitene R., Nykytenko V.A. (2020). The concept of creative digital technologies in the tourism business in the context of digitalization. *Philosophy of economics and management*. No. 5 (82). P. 196-209. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2020-5-82-15>

16. Cherneha O., Tkachenko T., Hladkyi O., Bilyk V., Losytska T. (2022). Digitalization as a tool for building the reputation of a tourist destination. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42). 371–383.

URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3649>

17. Sheveliuk, M.M. (2021). Digitalization in tourism: innovative trends and priority areas of development. *Issues of Cultural Studies*, (38). pp. 226-235.

18. Akhtar N., Khan N., Mahroof Khan M., Ashraf S., Hashmi M.S., Khan M.M., Hishan S.S. (2021). Postcovid 19 tourism: Will digital tourism replace mass tourism? *Sustainability*. Vol. 13(10). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13105352>.

19. Deloitte «Managing Riskin Digital Transformation». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ramanaging-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf>.

20. Fan, X., Jiang, X., & Deng, N. (2022). Immersive technology: A meta-analysis of augmented/virtual reality applications and their impact on tourism experience. *Tourism Management*, 91, Article 104534.

21. Godovykh M., Baker C., Fyall A. (2022). VR in Tourism: A New Call for Virtual Tourism Experience amid and after the COVID-19 Pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 3(1). P. 265–275.

22. Google Arts & Culture. URL: <https://www.google.com/culturalinstitute/beta/>.

23. Gibson, A., & O’Rawe, M. (2018). Virtual reality as a travel promotional tool: Insights from a consumer travel fair. In T. Jung, & M. C. tom Dieck (Eds.), *Augmented reality and virtual reality: Empowering human, place and business* (pp. 93–107). Springer International Publishing. URL: [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-64027-3\\_7](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-64027-3_7)

24. Hrabar M., Kashka M. (2019). Influence of mobile applications on tourism. *The Potential of Modern Science: collective monograph*. Volume 2. London: Sciencce, P. 83–94.

25. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. *Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference*. P. 2.

26. Porter M.E., Heppelmann J.E. (2014). How smart, connected products are transforming competition, *Harv. Bus. Rev.* doi:10.1017/CBO9781107415324.004.

27. Pestek, A., & Sarvan, M. (2020). Virtual reality and modern tourism. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 245-250.

28. Statista.com. URL: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism-total-economic-contribution-worldwide>.

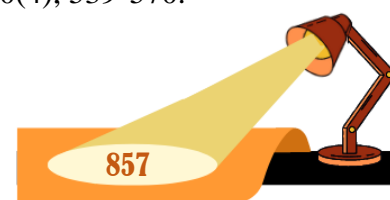
29. Schwab K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrialrevolution-what-it-means-and-how-torespond>.

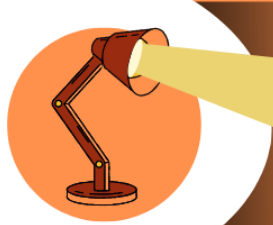
30. Tussyadiah, I.P., Wang, D., Jung, T.H., & tom Dieck, M.C. (2018). Virtual reality, presence, and attitude change: Empirical evidence from tourism. *Tourism Management*, 66, 140-154.

31. UNWTO Tourism Highlights (2022). URL: <https://www.unwto.org/unwto-2022-a-year-review>

32. Wagler, A., & Hanus, M.D. (2018). Comparing virtual reality tourism to real-life experience: Effects of presence and engagement on attitude and enjoyment. *Communication Research Reports*, 35(5), 456-464.

33. Wei, W. (2019). Research progress on Virtual reality (VR) and Augmented reality (AR) in tourism and hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 539-570.





УДК 504.06:34(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-858-869](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-858-869)

**Телічко Наталія Александрівна** кандидат економічних наук, доцент,  
м. Одеса, тел.: (050) 057-70-33, <https://orcid.org/0000-0003-1571-3364>

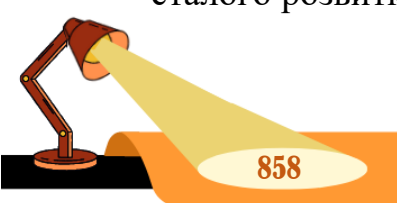
**Медведенко Анатолій Андрійович** здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент», м. Одеса, тел.: (098) 702-66-86

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗМІН ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ**

**Анотація.** Останнім часом питання щодо раціонального поводження з відходами стає все більш актуальним, що пов'язано з умовами екологічної нестабільності в Україні спричинених військовими діями та загальним погіршенням екології. З боку держави постійно відбуваються намагання регулювання раціонального поводження з відходами в країні за вимогами Європейських стандартів, відповідно нормативно-правова база постійно удосконалюється, що спричиняє певні труднощі у впровадженні ефективних екологічних ініціатив, які стають все більш актуальними при управлінні екологічними проєктами у сфері поводження з відходами.

Відчувається брак чітких механізмів реалізації законодавчих нововведень, низький рівень екологічної відповідальності суб'єктів господарювання та недостатній контроль з боку державних органів, що в свою чергу ускладнює можливості досягнення цілей сталого розвитку та переходу до принципів циркулярної економіки в Україні. Необхідність ефективного регулювання сфери поводження з відходами потребує проведення глибокого аналізу останніх змін у законодавстві, визначення їхнього впливу на управління екологічними проєктами, а також розробки дієвих підходів щодо вирішення існуючих проблем у сфері поводження з відходами.

Що потребує проведення дослідження змін нормативно-правової бази у сфері поводження з відходами за вимогами Європейських стандартів, визначено певні труднощі у впровадженні ефективних екологічних ініціатив при управлінні екологічними проєктами. А також розробки чітких механізмів реалізації законодавчих нововведень обумовлених низьким рівнем екологічної відповідальності суб'єктів господарювання та недостатнім контролем з боку державних органів, що в свою чергу ускладнює можливості досягнення цілей сталого розвитку та переходу до принципів циркулярної економіки в Україні,





що потребує подальшого дослідження їх впливу на управління екологічними проєктами та розробки дієвих підходів щодо вирішення існуючих проблем у сфері поводження з відходами в Україні.

Отже, останні зміни в законодавстві України у сфері поводження з відходами мають вплив на управління екологічними проєктами, динаміку розвитку нормативно-правової бази згідно гармонізації національних норм із європейськими стандартами та визначають їх вплив на управління екологічними проєктами із можливими ризиками та перевагами для бізнесу, громадських організацій та державних установ.

**Ключові слова:** управління відходами, законодавство України, екологічні проєкти, сталий розвиток, поводження з відходами, екологічна відповідальність, охорона навколишнього середовища, європейські стандарти.

**Telichko Nataliia Aleksandrivna** PhD of Economic Sciences, Docent, Odesa, tel.: (050) 057-70-33, <https://orcid.org/0000-0003-1571-3364>

**Medvedenko Anatolii Andriiovych** a student pursuing the second (master's) level of higher education in the educational and professional program "Management" in the specialty 073 "Management", Odesa, tel.: (098) 702-66-86

## CONCEPTUAL ASPECTS OF CHANGES IN UKRAINIAN LEGISLATION ON WASTE MANAGEMENT AND THEIR IMPACT ON THE MANAGEMENT OF ENVIRONMENTAL PROJECTS

**Abstract.** Recently, the issue of rational waste management has become increasingly relevant due to the environmental instability in Ukraine caused by military actions and the overall deterioration of the environment. The state continuously strives to regulate rational waste management in accordance with European standards, and as a result, the legal framework is constantly being improved. However, this creates certain challenges in implementing effective environmental initiatives, which are becoming more critical in managing environmental projects related to waste management.

There is a noticeable lack of clear mechanisms for implementing new legislative initiatives, a low level of environmental responsibility among businesses, and insufficient control by government authorities. This, in turn, complicates the ability to achieve sustainable development goals and transition to circular economy principles in Ukraine. Effective regulation of the waste management sector requires a thorough analysis of recent legislative changes, assessing their impact on environmental project management, and developing effective approaches to solving existing problems in this area.

It is necessary to carry out a study of changes in the legal framework in the field of waste management in accordance with the requirements of European





standards, certain difficulties have been identified in the implementation of effective environmental initiatives in the management of environmental projects. As well as the development of clear mechanisms for the implementation of legislative innovations caused by the low level of environmental responsibility of business entities and insufficient control by state bodies, which, in turn, complicates the possibility of achieving the goals of sustainable development and the transition to the principles of a circular economy in Ukraine, which requires further research into their impact on the management of environmental projects and the development of effective approaches to solving existing problems in the field of waste management in Ukraine.

Thus, the recent changes in Ukrainian waste management legislation influence the management of environmental projects, the development dynamics of the legal framework in line with the harmonization of national norms with European standards, and determine their impact on environmental project management, including possible risks and benefits for businesses, NGOs, and government institutions.

**Keywords:** waste management, Ukrainian legislation, environmental projects, sustainable development, waste handling, environmental responsibility, environmental protection, European standards.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах екологічної нестабільності питання раціонального поводження з відходами стає все більш актуальним в Україні. Незважаючи на те, що нормативно-правова база постійно удосконалюється, труднощі у впровадженні ефективних екологічних ініціатив залишаються актуальними. Брак чітких механізмів реалізації законодавчих нововведень, низький рівень екологічної відповідальності суб'єктів господарювання та недостатній контроль з боку державних органів ускладнюють досягнення цілей сталого розвитку та переходу до принципів циркулярної економіки. Це свідчить про необхідність глибокого аналізу останніх змін у законодавстві та їхнього впливу на управління екологічними проектами для розробки дієвих підходів до вирішення існуючих проблем у сфері поводження з відходами.

**Мета статті** – дослідження особливостей та механізмів державного регулювання раціонального поводження з відходами в Україні за вимогами Європейських стандартів та проведення глибокого аналізу останніх змін у законодавстві, визначення їхнього впливу на управління екологічними проектами, а також розробки дієвих підходів щодо вирішення існуючих проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти планування в економіко-правовій сфері вивчалися багатьма фахівцями, зокрема: А.Г. Бобкова досліджувала правові засади екологічного підприємництва; О.П. Подцерковний та І.П. Савук – вивчали правові принципи господарської діяльності в Україні.





Важливий внесок у розробку регіональних планів управління твердими муніципальними відходами зробили В.Ю. Приходько, Т.А. Сафранов та Т.П. Шаніна. Окремі питання впровадження спеціальних режимів господарювання, таких як індустріальні парки, досліджувалися такими авторами, як: Л.Я. Бенюк, О.Р. Зельдіна, С.І. Лекарь, Г.В. Олексюк та В.В., які розглядали індустріальні парки як інструмент розвитку регіональної економіки та механізм розв'язання соціально-економічних проблем окремих регіонів України, зокрема Донбасу. Однак, зміни в законодавстві, що відбулися останнім часом у сфері поводження з відходами вимагають продовження дослідження, систематизації та розробки підходів та методики щодо їх впливу на управління екологічними проектами.

**Мета статті** - проаналізувати зміни у законодавстві України в сфері поводження з відходами та їхній вплив на управління екологічними проектами. Виявлення основних проблем та викликів, з якими стикаються суб'єкти господарювання, державні органи та громадські організації у процесі реалізації нових законодавчих ініціатив. Створення рекомендацій щодо удосконалення управлінських практик у сфері екології, підвищення рівня відповідальності учасників ринку та сприяння розвитку сталих екологічних проектів в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з Законом України «Про управління відходами», «відходами вважаються будь-які речовини, матеріали та предмети, від яких їх власник відмовляється, має намір відмовитися або зобов'язаний відмовитися» [10].

Відповідно до чинного законодавства України, відходи поділяються на дві основні категорії:

1. Небезпечні відходи;
2. Відходи, що не є небезпечними.

Ця класифікація здійснюється шляхом їх віднесення до певної групи, підгрупи та виду з урахуванням таких факторів:

- Джерело утворення відходів;
- Наявність властивостей, які можуть зробити їх небезпечними;
- Вміст компонентів з небезпечними речовинами, концентрація яких перевищує допустимі норми.

Класифікація відходів проводиться:

- підприємствами, що генерують відходи (крім домогосподарств);
- суб'єктами господарювання у сфері управління відходами.

Якщо походження відходів встановити неможливо, то їх класифікацію здійснює власник. Перелік відходів та порядок їх класифікації затверджуються Кабінетом Міністрів України і переглядаються кожні три роки. Особлива увага у законодавстві приділяється небезпечним відходам, оскільки вони можуть завдати шкоди довкіллю та здоров'ю людини як самостійно, так і при



взаємодії з іншими речовинами. Небезпечними визнаються відходи, що мають фізичні, хімічні, біологічні чи інші небезпечні властивості, які створюють значну загрозу і потребують спеціальних методів обробки. Залежно від ступеня небезпечності, відходи поділяють на токсичні, біологічні, вибухонебезпечні, вогненебезпечні та радіоактивні.

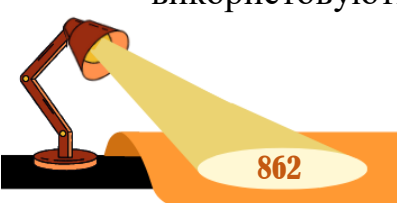
Законодавство України у сфері управління відходами постійно адаптується відповідно до європейських стандартів, що обумовлено зростанням екологічних викликів. Основною метою є створення ефективної системи управління відходами, зменшення їх негативного впливу на довкілля та здоров'я населення, а також сприяння сталому розвитку. Нещодавні зміни включають затвердження Закону України «Про управління відходами» [10], який регламентує основні правила збору, зберігання, переробки та видалення відходів, і встановлює відповідальність виробників за утворення та обробку відходів.

Згідно з новим законодавством, усі відходи поділяються на небезпечні та не небезпечні, що сприяє покращенню їх обробки. Небезпечні відходи підлягають особливим вимогам щодо їх зберігання та утилізації, включаючи правильну класифікацію та організацію їх збору на спеціально обладнаних майданчиках. Важливою складовою є імплементація принципів циркулярної економіки, які передбачають повторне використання, переробку та зменшення утворення відходів, що сприяє збереженню ресурсів та зменшенню шкідливого впливу на природу.

На сьогодні в Україні активно розвиваються інституційні та фінансові механізми підтримки екологічних проєктів у сфері управління відходами. Важливу роль у впровадженні державної політики відіграють місцеві органи влади, які реалізують законодавчі ініціативи та проводять інформаційні кампанії серед населення щодо важливості правильного поводження з відходами.

Одним з найбільш нагальних питань є управління побутовими відходами, які становлять значну екологічну проблему в Україні. Побутові відходи утворюються в результаті повсякденної діяльності фізичних осіб та домогосподарств і включають такі категорії:

- Органічні відходи: залишки їжі, рослинні відходи (з садів та городів), що підлягають біологічній переробці;
- Паперові відходи: старі газети, журнали, упаковки;
- Пластикові відходи: пляшки, контейнери, пакети;
- Скляні відходи: пляшки, банки, інша скляна упаковка;
- Текстильні відходи: старий одяг та текстиль, що більше не використовуються;





– Електронні відходи: застаріла або зламана електроніка (телевізори, комп'ютери, смартфони тощо);

– Металеві відходи: упаковка, консервні банки, старі металеві предмети.

Небезпечні відходи, які можуть негативно впливати на навколишнє середовище та здоров'я людей, потребують спеціальних умов для обробки та утилізації, зокрема, збору та зберігання на спеціально обладнаних майданчиках. Закон також визначає необхідність розробки та впровадження принципів циркулярної економіки, які передбачають повторне використання матеріалів, переробку та зменшення утворення відходів. Це сприятиме збереженню природних ресурсів і зниженню екологічного навантаження.

На даний час в Україні активно розвиваються інституційні та фінансові механізми для підтримки екологічних проєктів, спрямованих на управління відходами. Важливу роль у цьому процесі відіграють місцеві органи влади, які реалізують державну політику у сфері поводження з відходами.

Ефективне впровадження законодавчих ініціатив неможливе без інформування населення про важливість правильного поводження з відходами та залучення громадян до участі в екологічних проєктах. Залучення громадськості та підвищення екологічної свідомості населення є ключовими складовими для досягнення сталого розвитку та створення безпечного довкілля.

Окрім законодавчих змін, варто звернути увагу на проблему побутових відходів в Україні, які залишаються однією з найгостріших екологічних проблем. Побутові відходи утворюються в результаті повсякденного життя фізичних осіб та домогосподарств. Вони виникають у процесі споживання товарів і послуг та можуть включати різноманітні категорії відходів.

На думку Сафранов Т. А., Шаніна Т. П. та Приходько В. Ю., «побутові відходи можуть бути небезпечними для навколишнього середовища в залежності від їх складу та властивостей. Наприклад, відходи, що містять небезпечні речовини (хімікати, важкі метали), вважаються небезпечними і потребують спеціального поводження для запобігання шкоді для здоров'я людей і екосистеми» [5, с 88].

Згідно з оцінками, в Україні щорічно утворюється близько 10 мільйонів тон побутових відходів. Ця цифра продовжує зростати, що пов'язано зі збільшенням населення, змінами в споживчих звичках та недостатньою інфраструктурою для їх обробки. Основними компонентами побутових відходів є органічні відходи, упаковка, побутова техніка, старі меблі та інші матеріали, які викидаються в процесі повсякденного життя.

В своїй праці Бобкова А. Г. зазначає, що «боротьба з побутовими відходами в Україні включає ряд заходів, спрямованих на зменшення їх кількості, покращення процесів збору та переробки, а також підвищення екологічної свідомості населення. Одним із ключових елементів цієї боротьби є запровадження законодавства у сфері управління відходами. Закони України,







такі як "Про управління відходами" та "Про охорону навколишнього природного середовища", визначають основні принципи та механізми поводження з відходами. Вони покладають відповідальність на місцеві органи влади за організацію збору, транспортування, переробки та утилізації побутових відходів» [2, с 129].

На місцевому рівні багато міст і регіонів розробляють власні програми управління відходами, які враховують специфіку та потреби населення. Ці програми включають впровадження системи роздільного збору відходів, що дозволяє зменшити кількість сміття, яке потрапляє на сміттєзвалища, а також збільшити обсяги переробки. Міста запроваджують контейнери для збору різних типів відходів — паперу, скла, пластику, органіки тощо.

В Україні активно впроваджуються принципи сталого споживання та виробництва з метою зменшення обсягів відходів. Ці ініціативи спрямовані на підтримку екологічно відповідальних товарів, впровадження процесів переробки та повторного використання матеріалів. Наприклад, проводяться загальнонаціональні кампанії, які навчають населення про переваги роздільного збору сміття, необхідність скорочення використання одноразових матеріалів та важливість свідомого споживання.

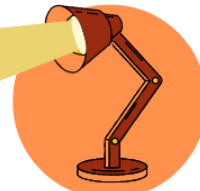
Важливим елементом у вирішенні проблеми з побутовими відходами є розвиток відповідної інфраструктури. В Україні поступово створюються нові переробні підприємства та полігони для зберігання відходів, однак їх кількість все ще залишається недостатньою для ефективного охоплення всіх регіонів. Державні органи активно працюють над залученням інвестицій у цей сектор, використовуючи можливості міжнародних проектів та грантів, спрямованих на покращення екологічної ситуації.

Статистичний аналіз стану сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2022 рік наведено в таблиці 1.

9 липня 2023 року в Україні набув чинності Закон «Про управління відходами», який ініціює реформу в цій сфері та наближає законодавство до стандартів ЄС. Проте це не означає, що з моменту набуття чинності закону в Україні зникли звалища чи з'явилася сучасна інфраструктура для оброблення відходів. Для здійснення подібних змін нашим сусідам знадобилося не одне десятиліття, і Україна лише починає цей шлях.

Закон визначає нову дозвільну систему, децентралізацію управління відходами, багаторівневе планування та розбудову інфраструктури, включаючи принципи, як-от ієрархія управління відходами та розширена відповідальність виробника. Це дозволить зібрати та контролювати інформацію про утворення, перевезення і оброблення відходів, а також вивести сферу з тіні через нову інформаційну систему.





Таблиця 1.

Статистичний аналіз стану сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2022 рік

Адміністративно-територіальний піділ	Обсяги збирання		Обсяги перевезення		у тому числі на:									
					заготівельні пункти вторинної сировини		сміттєпереробні підприємства		ділянки компостування		сміттєспалювальні заводи		полігони (звалища)	
	м <sup>3</sup>	т	м <sup>3</sup>	т	м <sup>3</sup>	т	м <sup>3</sup>	т	м <sup>3</sup>	т	м <sup>3</sup>	т	м <sup>3</sup>	т
Вінницька	1624015,88	240540,05	1624016,01	240539,61	2528,76	219,81	127968,97	16051,09	3862	541	0	0	1489656,28	223727,71
Волинська	1223654,57	398481,8	1223654,27	398781,8	32514,67	6785,6	23146	0	0	0	0	0	1167993,6	391996,2
Дніпропетровська	4770607,6	904217,27	4770607,6	904217,27	144687,4	10364,2	0	0	0	0	0	0	4625920,2	893853,07
Донецька	914668,6	158269,28	914668,6	158269,28	318,96	94,39	207,11	236,66	0	0	0	0	914142,53	157938,23
Житомирська	1356563,64	321813,23	1356563,64	321813,23	3880,64	38,35	0	0	0	0	0	0	1352683	321774,88
Закарпатська	1331211	299946,6	1331211	299946,6	48790,2	13207	0	0	0	0	0	0	1282420,8	286739,6
Запорізька	317956	13749	211088	13939	0	0	9554	2091	0	0	0	0	201534	11848
Івано-Франківська	1279505,9	175538,9	1549505,9	175539,26	81822	4107,96	466024,1	90408,7	0	0	0	0	1001659,8	81022,6
Київська	820057,57	132587,57	820054,57	132586,57	3452	2230,7	29545,36	10747,69	0	0	0	0	787057,21	119608,18
Кіровоградська	1123664,3	321046,943	1123664,3	321046,943	0	0	178397,133	72641	452802,582	79421,573	0	0	492464,585	168984,37
Львівська	2589315,46	544018,91	2589315,46	544018,93	29952,96	4000,2	25601,99	3883,39	61981,32	6198,13	0	0	2471779,19	529937,21
м.Київ	5021761,79	1198970,25	5021425,43	1198932,85	273227	23515,51	701310,07	100101,45	237	47	648847,5	129769,5	3397803,86	945499,39
Миколаївська	930701	186120	930701	186120	139601	27920	0	0	0	0	0	0	791100	158200
Одеська	2501975	62549	2501975	62549	49082	12271	0	0	0	0	0	0	2452893	50278
Полтавська	1752760,42	305485,8	1752760,42	305485,8	5116,52	565,7	0	0	0	0	0	0	1747643,9	304920,1
Рівненська	1211724,19	201747,98	1211724,29	201757,98	33382,38	3270,56	0	0	500	150	0	0	1177841,91	198337,42
Сумська	784371,522	155815,82	784371,5	155813,5	25554	1,2	0	0	14874	1133	0	0	743943,5	154679,3
Тернопільська	882924	256624	882924	256624	4460	1380	207544	108334	0	0	0	0	670920	146910
Харківська	3199006,395	632301,17	3198274,66	632118,42	389,96	213,71	13237,25	5441,29	0	0	0	0	3184647,45	626463,42
Хмельницька	1680302,375	257521,728	1680358,375	257520,828	5884,75	302,582	29,72	0,446	6015	1532,46	0	0	1668428,905	255685,34
Черкаська	1577499,68	216790,52	1577499,68	216790,52	2080,1	29,18	0	0	0	0	0	0	1575419,58	216761,34
Чернівецька	936101,1	232147,8	936101,1	232147,8	420,1	794,8	0	0	0	0	0	0	935681	231353
Чернігівська	1152876,2	204546,2	1152873,2	204509,1	1720,1	258,7	0	0	0	0	0	0	1151153,1	204250,4
Всього по Україні	38983224,192	7420829,821	39145338,005	7421068,291	888865,5	111571,152	1782565,703	409936,716	540271,902	89023,163	648847,5	129769,5	35284787,4	6680767,76

Джерело: складено за даними [8]

Закон регулює розподіл повноважень між міністерствами та місцевими органами влади, що покращить співпрацю в управлінні відходами. Також затверджено порядок розроблення регіональних планів, які визначатимуть місця видалення відходів і потреби в нових підприємствах.

Незважаючи на виклики, Україні вже розроблено Національний план розміщення заводів для оброблення відходів, що передбачає створення близько 200 нових об'єктів. Розпочато пілотні проекти, спрямовані на будівництво заводів у співпраці з місцевими органами влади.

Успішна реалізація закону вимагає також подальшого розвитку законодавства, зокрема, впровадження системи розширеної відповідальності виробника, відповідної європейським стандартам. Розроблені законопроекти «Про упаковку та відходи упаковки» [12] і «Про відходи електричного і електронного обладнання» [11] вже отримали позитивні оцінки від європейських експертів.

Державна екологічна політика охоплює діяльність державних установ, яка спрямована на гарантування конституційного права кожної людини на здорове та безпечне довкілля, а також на відшкодування шкоди, заподіяної

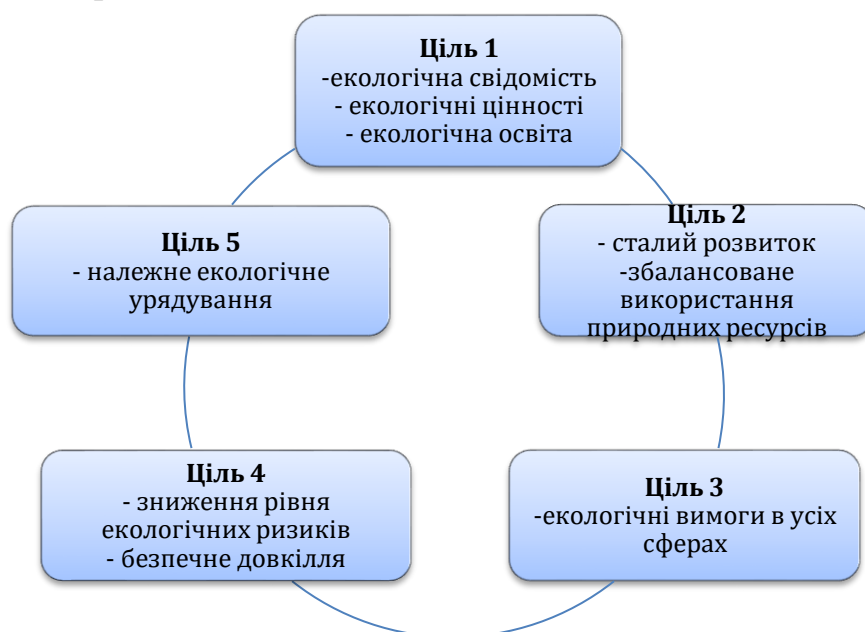




порушенням цього права. Окрім держави, екологічну політику можуть розробляти й реалізовувати окремі підприємства або організації [3, с. 27].

На стратегічному рівні пріоритети в цій сфері визначаються в Проекті Закону України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [13].

Тому, стає необхідним визначення стратегічних цілей та пріоритетів державної екологічної політики в Україні, які наведено на рис.1, задля створення ефективної системи управління відходами та розвитку циркулярної економіки в країні.



**Рис. 1** Стратегічні цілі та пріоритети державної екологічної політики в Україні

*Джерело: складено за даними [7]*

Отже, зміни в законодавстві України у сфері поводження з відходами відображають прагнення держави створити ефективну систему управління відходами, яка відповідає сучасним екологічним викликам та сприяє впровадженню принципів циркулярної економіки. Впровадження нових нормативно-правових актів у цій галузі спрямоване на забезпечення екологічної безпеки, збереження ресурсів та покращення якості життя населення.

Проте, попри позитивні зрушення, існує низка проблем, які ускладнюють реалізацію законодавчих ініціатив на практиці. Відсутність чіткого механізму реалізації правових норм, недостатній контроль з боку державних органів, а також низький рівень відповідальності суб'єктів господарювання перешкоджають ефективному впровадженню екологічних проєктів. Крім того, бракує належної інфраструктури для збору, переробки та утилізації відходів, що гальмує перехід до сталої моделі управління відходами.





У цьому контексті важливим є посилення співпраці між державою, громадою та бізнесом для забезпечення належної реалізації законодавчих ініціатив. Важливим кроком у цьому напрямі є активізація участі місцевих органів влади, які мають відігравати ключову роль у впровадженні державної політики на регіональному рівні, а також залучення громадян до екологічних ініціатив.

Однак для досягнення поставлених цілей необхідно також зосередитися на розвитку інституційних та фінансових механізмів підтримки екологічних проєктів, підвищенні екологічної свідомості населення та стимулюванні використання інноваційних технологій у сфері переробки відходів. Водночас в Україні слід продовжувати удосконалювати нормативно-правову базу з урахуванням міжнародних стандартів і зобов'язань, що дозволить не лише підвищити ефективність управління відходами, а й створити передумови для сталого розвитку екологічних проєктів.

**Висновки.** Таким чином, згідно проведеного дослідження змін нормативно-правової бази у сфері поводження з відходами за вимогами Європейських стандартів, визначено певні труднощі у впровадженні ефективних екологічних ініціатив при управлінні екологічними проєктами.

Виявлено брак чітких механізмів реалізації законодавчих нововведень, низький рівень екологічної відповідальності суб'єктів господарювання та недостатній контроль з боку державних органів, що в свою чергу ускладнює можливості досягнення цілей сталого розвитку та переходу до принципів циркулярної економіки в Україні, що потребує подальшого дослідження їх впливу на управління екологічними проєктами та розробки дієвих підходів щодо вирішення існуючих проблем у сфері поводження з відходами в Україні.

#### **Література:**

1. Бенюк Л. Я. Індустріальні парки як інструмент розвитку регіональної економіки: теоретичні аспекти. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3 (107). С. 509—517. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2014\\_3\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_3_54)
2. Бобкова А. Г. Щодо правових засад планування екологічного підприємництва. *Право України*. 2011. 2. С. 124—131.
3. Зельдіна О.Р. Спеціальний режим господарювання як механізм вирішення соціально-економічних проблем Донбасу. В кн.: *Економіко-правові засоби стимулюючого впливу на розвиток Донбасу: монографія*. Під заг. ред. В.А. Устименка. Київ: НАН України, Інститут економіко-правових досліджень, 2019. 364 с. С. 23-37.
4. Подцерковний О. П., Савук І. П. Правові принципи планування господарської діяльності в Україні. *Правова держава*. 2005. 8. С. 72—77. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/218520>
5. Сафранов Т. А., Шаніна Т. П., Приходько В. Ю. Передумови формування і реалізації регіонального плану управління твердими муніципальними відходами в Одеській області. *Український гідрометеорологічний журнал*. 2021. 27. С. 86—96. URL: [http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/8999/1/uhmj\\_27\\_2021\\_86.pdf](http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/8999/1/uhmj_27_2021_86.pdf)





6. Хільчевський В. К., Забокрицька М. Р., Кравчинський Р. Л. Екологічна стандартизація та запобігання впливу відходів на довкілля : навч. посібник. Київ. : ВПЦ «Київський університет», 2016. 192 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/14501>
7. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/natsionalna-ekologichna-polityka> (дата звернення: 01.10.2024)
8. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Rozdil%201%20області.pdf> (дата звернення: 11.10.2024)
9. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 11.10.2024)
10. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 11.10.2024)
11. Про відходи електричного і електронного обладнання: Проект Закону від 06.09.2022 № 2557-IX. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67234](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67234) (дата звернення: 01.10.2024)
12. Про упаковку та відходи упаковки: Проект Закону від 01.11.2010 № 7315 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF5N700A?an=9> (дата звернення: 05.10.2024)
13. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 01.10.2024)

#### References:

1. Benovska L. Ya. (2014). *Industrialnyi parky yak instrument rozvytku regionalnoyi ekonomiki: teoretychni aspekty* [Industrial Parks as a Tool for Regional Economic Development: Theoretical Aspects]. *Socialno-ekonomichni problem suchasnogo period Ukrainy - Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 3 (107), 509–517. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2014\\_3\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_3_54) [in Ukrainian].
2. Bobkova A. H. (2011). *Schodo pravovyh zasad planuvannya ekologichnogo pidpriemnistva* [On the Legal Foundations of Ecological Entrepreneurship Planning]. *Pravo Ukrainy - Law of Ukraine*, 2, 124–131. [in Ukrainian].
3. Zeldina O.R. (2019). *Specialnyi rezim gospodaruvannya yak mehanizm birishennya socialno-ekonomichnyh problem Donbasu* [Special Economic Regime as a Mechanism for Solving Socio-Economic Problems of Donbas]. *Ekonomiko-pravovi zasoby stimulyuuchogo vplyvu na rozvitok Donbasu: monografiya. Pid. zag. red. V.A. Ustymenka - Economic and Legal Means of Stimulating the Development of Donbas: Monograph*. V.A. Ustymenko (Ed.). Kyiv: NAS of Ukraine, Institut ekonomiko-pravovyh doslidzen (pp. 23–37). [in Ukrainian].
4. Podtserkovnyi O.P. & Savuk I.P. (2005). *Pravovi principy planuvannya gospodarskoyi diyalnosti v Ukrayiny* [Legal Principles of Planning Economic Activities in Ukraine]. *Pravova derzhava - Legal State*, 8. pp. 72–77. Retrieved from <http://pd.onu.edu.ua/article/view/218520> [in Ukrainian].
5. Safranov T.A., Shanina T.P. & Prikhodko V.Yu. (2021). *Peredumovy formuvannya i realizatsii regionalnogo planu upravlinnya tverdymi munizipalnimi vidhodamy v Odeskiy oblasti*. [Preconditions for the Formation and Implementation of the Regional Solid Municipal Waste Management Plan in the Odesa Region]. *Ukrayinsky gidrometeorologichnyi zurnal - Ukrainian Hydrometeorological Journal*, 27. pp. 86–96. Retrieved from [http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/8999/1/uhmj\\_27\\_2021\\_86.pdf](http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/8999/1/uhmj_27_2021_86.pdf) [in Ukrainian].
6. Khilchevskiy V.K., Zabokrytska M.R. & Kravchynskiy R.L. (2016). *Ekologichna standartizatsiya ta zapobigannya vplyvu vidhodiv na dovkillya* [Ecological Standardization and Prevention of Waste Impact on the Environment]. Kyiv.: VPC «Kyivskiy Universitet». Retrieved from <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/14501> [in Ukrainian].





7. Ministerstvo zakhistu dovtillya ta pryrodnikh resursiv Ukrainy [The Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine]. Retrieved from <https://mepr.gov.ua/diyalnist/natsionalna-ekologichna-polityka> [in Ukrainian].

8. Ministerstvo rozvitku gromad ta teritoriy Ukrainy [Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine]. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/files/Розділ%201%20області.pdf> [in Ukrainian].

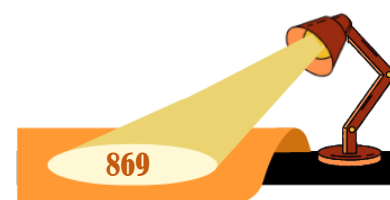
9. Zakon Ukrainy Pro okhoronu navkolishniogo prirodniogo seredovishiya [Law of Ukraine on environmental Protection activity from June 25, 1991. № 1264-XII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro upravlinnya vidkhodamy [Law of Ukraine on waste Mmanagement activity from June 20, 2022. № 2320-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> [in Ukrainian].

11. Proekt zakonu Ukrainy Pro vidkhody elektrichnogo i elektonnogo obladnanniya [Draft law of Ukraine on waste of electrical and electronic equipment. Draft Law from 06.09.2022. № 2557-IX]. Retrieved from [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67234](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67234) [in Ukrainian].

12. Proekt zakonu Ukrainy Pro upakovku ta vidkhody upakovky [Draft law of Ukraine on packaging and packaging waste. Draft Law from 01.11.2010 № 7315]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/JF5N700A?an=9> [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy Pro Osnovny zasady (strategiyu) dergavnoyi ecologichnoyi polityky Ukrayiny na period do 2030 roku [Law of Ukraine on the basic principles (strategy) of the state environmental policy of Ukraine for the period until 2030 activity from 28.02.2019 № 2697-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> [in Ukrainian].





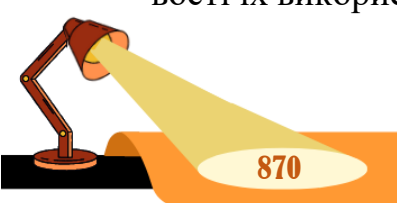
УДК 352.075:330.34(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-870-885](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-870-885)

**Тигів Олександр Олександрович** аспірант відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-5414-6742>

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку. Систематизовано та проаналізовано існуючі наукові підходи до оцінки спроможності територіальних громад. Здійснено аналіз фінансової спроможності територіальних громад з урахуванням впливу воєнного стану на місцеві бюджети. Досліджено економічну спроможність громад та виявлено структурні диспропорції у регіональному розвитку. Проаналізовано інституційну та управлінську спроможність територіальних громад, визначено проблеми їх інституційної фрагментації та недостатньої залученості громадськості до процесів управління. Розкрито особливості екологічної спроможності громад та проблеми у сфері природокористування. Досліджено соціально-демографічну спроможність громад та виявлено демографічні диспропорції між міськими та сільськими територіями. Проаналізовано інформаційно-комунікаційну спроможність громад та визначено проблеми цифрової інфраструктури. Систематизовано основні проблеми та обмеження спроможності територіальних громад, серед яких: розбалансованість між ресурсами та повноваженнями, відсутність дієвих механізмів міжмуніципального співробітництва, недостатня інтеграція інноваційних технологій, низький рівень енергоефективності комунальної інфраструктури, недостатня розвиненість механізмів державно-приватного партнерства, обмежена здатність до стратегічного планування. Визначено ключові перспективи підвищення спроможності територіальних громад, які включають: впровадження інтегрованих систем управління на основі смарт-технологій, розвиток кластерних моделей співробітництва, впровадження енергоефективних технологій, розвиток інноваційних фінансових інструментів, формування екосистемного підходу до управління ресурсами, розвиток креативних індустрій та освітнього потенціалу громад. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування для вдосконалення





механізмів забезпечення сталого розвитку територіальних громад та підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

**Ключові слова:** децентралізація, місцеве самоврядування, оцінка спроможності, публічне управління, спроможність, сталий розвиток, територіальна громада.

**Tyhov Oleksandr Oleksandrovych** PhD-student of the Department of Public Administration and Administrative Law, V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-5414-6742>

## THEORETICAL BASIS OF ASSESSING THE CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE TO ENSURE THEIR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Abstract.** The article presents a comprehensive study of the capacity of territorial communities in Ukraine to ensure their sustainable development. The existing scientific approaches to assessing the capacity of territorial communities are systematised and analysed. The financial capacity of territorial communities is analysed, taking into account the impact of martial law on local budgets. The economic capacity of communities is studied and structural imbalances in regional development are identified. The institutional and managerial capacity of territorial communities is analysed, the problems of their institutional fragmentation and insufficient public involvement in management processes are identified. The peculiarities of the environmental capacity of communities and problems in the field of nature management are revealed. The socio-demographic capacity of communities is studied and demographic disparities between urban and rural areas are identified. The information and communication capacity of communities is analysed and the problems of digital infrastructure are identified. The main problems and limitations of the capacity of territorial communities are systematised, including: imbalance between resources and powers, lack of effective mechanisms for inter-municipal cooperation, insufficient integration of innovative technologies, low energy efficiency of municipal infrastructure, insufficient development of public-private partnership mechanisms, limited ability to strategic planning. The key prospects for increasing the capacity of territorial communities are identified, including: the introduction of integrated management systems based on smart technologies, the development of cluster models of cooperation, the introduction of energy efficient technologies, the development of innovative financial instruments, the formation of an ecosystem approach to resource management, the development of creative industries and the educational potential of communities. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by local







governments to improve the mechanisms for ensuring sustainable development of territorial communities and increase the efficiency of local governance.

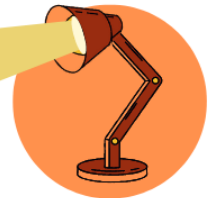
**Keywords:** decentralisation, local self-government, capacity assessment, public administration, capacity, sustainable development, territorial community.

**Постановка проблеми.** Необхідність дослідження оцінки спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку зумовлена викликами децентралізації та потребою створення соціально-економічних передумов для стійкого розвитку громад, що передбачає їх комплексну самодостатність (фінансову, економічну, інституційно-управлінську, екологічну, соціально-демографічну та інформаційно-комунікаційну), а систематичний аналіз цих складових дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й сформулювати рекомендації щодо вдосконалення публічних механізмів забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до проблематики спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку. Барановський М. та Жовнірчик Я. здійснили типізацію територіальних громад та виявили регіональні відмінності у рівні їх спроможності. Могилова М. та Тимошенко М. зосередили увагу на методичних аспектах оцінювання сталого розвитку сільських територій і громад, акцентуючи на перспективах і ризиках їх розвитку. Куценко Т., Сіренко Я., Пасічний М. та Обухов Р. досліджували фінансову спроможність територіальних громад як фундаментальну основу їх сталого розвитку. Бенівська Л., Возняк Г. та Патицька Х. проаналізували особливості функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану та визначили орієнтири їх повоєнного відновлення. Патинська-Попета М. та Бойко О. і Васильєва О. зосередились на євроінтеграційних аспектах та інституційному забезпеченні спроможності територіальних громад. Екологічні аспекти спроможності територіальних громад досліджували Stoiko N., Cherechon O., Tsaryk L. та інші науковці. Соціально-економічні аспекти розвитку територіальних громад висвітлені у працях Tarasenko D. та співавторів. Токар М. та Уманець Л. акцентували увагу на комунікаційних та проектних аспектах розвитку територіальних громад. Методологічні підходи до оцінки сталого розвитку територіальних громад розкриті у працях Silva J., Roszkowska E., Voggia A. та інших зарубіжних дослідників. Водночас, попри значну кількість наукових праць, питання комплексної оцінки спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку потребує подальшого дослідження, особливо в контексті сучасних викликів та загроз.

**Мета статті.** Мета статті полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх





сталого розвитку для формування науково обґрунтованих пропозицій з удосконалення відповідних публічних механізмів.

**Виклад основного матеріалу.** У контексті нашого дослідження важливим є розуміння категорії *«спроможність територіальних громад»*. Науковці трактують спроможність територіальних громад як комплексну характеристику, що охоплює здатність громад ефективно забезпечувати надання публічних послуг, управляти ресурсами та створювати умови для сталого соціально-економічного розвитку. Барановський М. [1] та Жовнірчик Я. [27] у своїх дослідженнях підкреслюють важливість економічних показників та методів типізації громад, що дозволяють виявити просторові та регіональні відмінності у рівні їхньої спроможності. Могилова М. [2] звертає увагу на ризики та перспективи для сільських громад, зазначаючи, що інституційна спроможність є визначальним фактором успішного розвитку всіх населених пунктів, що входять до складу громади. Тимошенко М. [3] додає, що спроможність включає не лише економічну, але й екологічну та соціальну складову, наголошуючи на необхідності гармонійного поєднання соціального розвитку з екологічними зобов'язаннями громади. Куценко Т. та Сіренко Я. [4] акцентують увагу на фінансовій автономії громад, розглядаючи її як фундаментальний елемент для реалізації децентралізаційних реформ та забезпечення місцевих потреб. Таким чином, спроможність територіальних громад розглядається як багатовимірна категорія, що включає економічну, соціальну, інституційну та екологічну складові, і відображає здатність громади до самостійного розвитку та адаптації до сучасних викликів.

З огляду на визначення спроможності територіальних громад як багатокомпонентної властивості, яка інтегрує фінансові, економічні, інституційні та соціальні ресурси для досягнення сталого розвитку, доцільно проаналізувати наукові підходи до оцінки цієї категорії, що дозволяють більш детально вивчити різні аспекти і рівні спроможності громад.

Аналіз наукових *підходів* [1-5] до оцінки спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку показує, що дослідники приділяють особливу увагу комплексному охопленню фінансових, економічних, соціальних та екологічних компонентів, які впливають на життєздатність громад. Так, Барановський М. [1] зосереджується на економетричних методах, що дозволяють типізувати громади за рівнем спроможності та виявляти регіональні відмінності, що є важливим для адаптації управлінських рішень до особливостей конкретних територій. Він також підкреслює вплив фінансових показників, таких як обсяги місцевих бюджетів і рівень податкових надходжень, як ключових індикаторів спроможності громад. Могилова М. [2] пропонує підхід, що враховує інституційну спроможність громад, акцентуючи на важливості організаційної та кадрової складових, а також на здатності громад ефективно використовувати місцеві ресурси для



підтримки соціально-економічного розвитку, зокрема в сільській місцевості, де існують додаткові виклики для сталого розвитку через віддаленість і недостатню інфраструктурну забезпеченість. Пасічний М. та Обухов Р. [5] досліджують фінансову автономію як один із найважливіших аспектів, підкреслюючи, що незалежність місцевих бюджетів та їх здатність формувати достатні доходи є основою для сталого розвитку громад і досягнення соціально-економічних цілей. Тимошенко М. [3] додає екологічну складову до системи оцінювання, стверджуючи, що сталий розвиток неможливий без урахування впливу діяльності громади на навколишнє середовище, і пропонує використовувати індикатори, пов'язані з екологічною стійкістю та природо-користуванням, як складову спроможності. Таким чином, існуючі підходи до оцінки спроможності громад в Україні враховують мультидисциплінарний характер цього явища, де фінансова самодостатність, інституційний потенціал, соціальні фактори та екологічні вимоги є взаємозалежними компонентами, які визначають здатність громад забезпечувати сталий розвиток.

Існування різноманітних *критеріїв* оцінки спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку обумовлене багатовимірністю самого поняття спроможності, яке включає інтеграцію різних аспектів розвитку громади – фінансових, економічних, інституційних, екологічних, соціальних та комунікативних. Опираючись на відповідний зарубіжний досвід, міжнародні та національні методики [6-8], які пропонують мультидисциплінарні критерії для оцінки сталого розвитку, ми у межах цього дослідження розглядатимемо такі ключові критерії оцінки спроможності територіальних громад, як: фінансова, економічна, інституційна, екологічна, соціально-демографічна та інформаційно-комунікаційна спроможність.

Оцінка *фінансової спроможності* територіальних громад в Україні [1; 2; 5; 9; 10] показує неоднозначну ситуацію, що має як позитивні, так і численні негативні аспекти. З одного боку, фінансова автономія, яку громади здобули внаслідок децентралізаційної реформи, дозволила їм збільшити обсяги місцевих бюджетів за рахунок зростання власних надходжень, зокрема податків на доходи фізичних осіб, податків на землю та нерухомість. Так, на початок реформи більшість громад не мали змоги повністю фінансувати свої потреби, але за останні роки (до повномасштабного вторгнення Росії в Україну) спостерігалось стабільне збільшення бюджетних надходжень, що свідчило про покращення їхньої фінансової незалежності [5]. Однак, наявні ресурси залишаються недостатніми для забезпечення сталого розвитку, особливо у громадах із низькою економічною активністю та слабким підприємницьким середовищем, зокрема в сільській місцевості, де місцеві бюджети залежать від зовнішніх трансфертів і дотацій з державного бюджету [2].

З іншого боку, фінансова спроможність територіальних громад України стикається зі значними проблемами, особливо посиленими внаслідок повно-



масштабного вторгнення Росії в Україну. Збройна агресія призвела до зменшення місцевих податкових надходжень, збільшення залежності від державної бюджетної підтримки та розбіжностей у фінансових можливостях між громадами. Ці питання ускладнюються змінами нормативно-правової бази та необхідністю постійної адаптації до мінливих обставин. Наведено ключові аспекти цих фінансових проблем:

- зменшення місцевих доходів: 1) місцеві бюджети зафіксували зниження податкових надходжень, зокрема від земельних та єдиних податків, через економічну нестабільність та воєнні дії; 2) фінансова підтримка військовослужбовців забезпечила певне полегшення через податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), але цього недостатньо для компенсації загальних збитків [9];

- збільшення фінансової залежності: 1) низка громад зараз потребує більшої фінансової допомоги з державного бюджету, що підкреслює зростаючу залежність від зовнішніх джерел фінансування; 2) військові дії посилюють розбіжності у спроможності сплачувати податки, – найбільш гостро це питання стоїть у прифронтових та економічно постраждалих регіонів [10];

- асиметрія в розвитку громади: 1) наявність військових частин на певних територіях України створила нерівномірні фінансові можливості, що призвело до концентрації ресурсів у конкретних громадах; 2) міські громади, як правило, демонструють вищі фінансові можливості порівняно з сільськими, що ще більше посилює регіональні нерівності [1].

Хоча вищезазначені проблеми є значними, деякі громади знайшли можливості для зростання завдяки підвищенню фінансової самодостатності та інноваційних стратегій місцевого розвитку. Однак загальний ландшафт залишається нестабільним, що вимагає термінових реформ фіскальної політики та міжбюджетних відносин для забезпечення справедливої підтримки всіх територіальних громад, а отже, і удосконалення публічних механізмів забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

*Економічна спроможність* територіальних громад в Україні є важливим критерієм сталого розвитку, що забезпечує стабільність місцевих бюджетів, інвестиційну привабливість і можливість забезпечувати якісні послуги для населення. Проте, не зважаючи на позитивні тенденції у розвитку економічної спроможності після впровадження децентралізаційної реформи, існує низка серйозних викликів та проблем, що знижують ефективність цих процесів.

Позитивні аспекти децентралізації полягають у підвищенні фінансової автономії громад, що дозволяє залучати більше доходів від місцевих податків і зборів. Наприклад, доходи від місцевих податків стали основною частиною бюджету в більшості громад, що свідчить про зростання їх фінансової самостійності [11]. Також збільшення можливостей для підприємництва сприяє зростанню надходжень до бюджету, особливо у громадах, що активно





підтримують малий та середній бізнес. У більш розвинутих громадах із розвинутою інфраструктурою та доступом до інвестицій зростає і їхня фінансова спроможність завдяки залученню зовнішніх ресурсів [12].

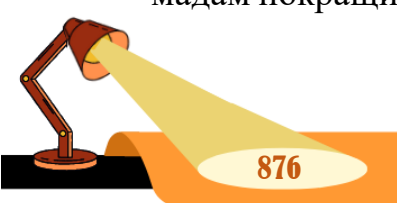
Проте, негативні фактори, що обмежують економічну спроможність громад, є досить значущими і часто зводять нанівець потенційні позитивні ефекти реформи децентралізації. Однією з найбільших проблем є суттєва різниця у рівнях доходів між різними громадами. Наприклад, в регіонах з переважно сільськими територіями фінансова спроможність громад набагато нижча за середній рівень по Україні, що унеможливує їх самодостатнє функціонування. Дослідження [13] показують, що в Чернівецькій області рівень податкової спроможності та доходи на душу населення є більше ніж вдвічі нижчими за середні показники по країні, тоді як рівень бюджетної субсидіарності є у три рази вищим [13].

Іншою суттєвою проблемою є висока залежність громад від державних субвенцій, що обмежує їх фінансову автономію та сприяє виникненню бюджетних дисбалансів. У 2021 році значна частина українських громад отримувала більше половини свого бюджету у вигляді субвенцій. Наприклад, у Закарпатській та Івано-Франківській областях низка громад залишається фінансово залежною, а їх економічна активність є недостатньою для забезпечення належного рівня надходжень до місцевих бюджетів [14].

Крім того, існує проблема обмежених інвестиційних можливостей у багатьох регіонах. Наприклад, громади у менш розвинутих регіонах мають значні труднощі з залученням інвестицій через відсутність необхідної інфраструктури та низьку купівельну спроможність населення. У Чернівецькій області капітальні витрати на душу населення є в п'ять разів нижчими за середній показник по Україні, що свідчить про низький рівень інвестування у розвиток місцевої інфраструктури [13].

Таким чином, хоча процес децентралізації створює передумови для підвищення економічної спроможності громад, структурні диспропорції у регіональному розвитку, високий рівень субсидіарності та недостатній рівень інвестицій становлять серйозні перешкоди на шляху до сталого розвитку територіальних громад. Це підкреслює необхідність у вдосконаленні публічних механізмів, спрямованих на забезпечення більш рівномірного розподілу фінансових ресурсів та зменшення залежності від субвенцій.

*Інституційна та управлінська спроможність* територіальних громад в Україні залишається критично важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку, особливо, в умовах децентралізації. З одного боку, зміцнення місцевого самоврядування та перерозподіл повноважень підвищують можливості громад для забезпечення якісних послуг та стратегічного планування. Наприклад, впровадження європейських стандартів управління дозволяє деяким громадам покращити фінансовий стан та зменшити залежність від міжбюджетних





трансфертів, що є позитивним кроком у напрямі підвищення управлінської спроможності [15]. Однак цей позитивний ефект обмежений низкою проблем, які підкреслюють нагальну потребу в подальшому вдосконаленні інституційної основи.

Серйозною проблемою залишається значна різниця у рівнях управлінської компетентності між різними громадами. Деякі територіальні громади мають слабку інституційну базу, що не дозволяє їм ефективно виконувати свої функції і забезпечувати належний рівень послуг. Наприклад, дослідження показують, що значна кількість територіальних громад в Україні продовжує залежати від зовнішнього фінансування, оскільки не мають належних ресурсів та компетенцій для самостійного управління розвитком територій [16]. Недостатнє фінансування та брак кваліфікованих кадрів призводять до того, що місцева влада неспроможна забезпечити якісне управління громадою, а інституційні структури залишаються недостатньо розвинутими для здійснення сталого розвитку.

Додатково, система управління місцевим розвитком часто характеризується інституційною фрагментацією, що перешкоджає ефективній взаємодії громад із центральними та регіональними органами влади. Внаслідок цього місцеві громади мають обмежену можливість прийняття незалежних рішень та низький рівень контролю над власними ресурсами. Ситуацію ускладнює також відсутність єдиного підходу до стратегічного планування, що знижує ефективність використання наявних ресурсів та ускладнює довгострокове планування розвитку [26].

Ще одним негативним аспектом є недостатня залученість громадськості до процесів управління на місцевому рівні. У багатьох громадах обмежена громадянська участь, що зменшує рівень прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування перед населенням. Це підкреслює необхідність більшої інтеграції інструментів громадської участі для підвищення відповідальності місцевої влади та зміцнення інституційних механізмів. Також дослідження показують, що більш активне залучення громадських інститутів може посилити спроможність громад у забезпеченні сталого розвитку та оптимізації використання ресурсів [17].

Отже, хоча децентралізація та реформа місцевого самоврядування створили передумови для підвищення інституційної та управлінської спроможності громад, наявні структурні проблеми значно обмежують цей процес. Подальше вдосконалення управлінських механізмів, впровадження стратегічного планування та розвиток громадянської участі є критично необхідними для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

*Екологічна спроможність* територіальних громад в Україні є важливою складовою забезпечення сталого розвитку, оскільки вона охоплює здатність громад використовувати та захищати природні ресурси для підтримки



життєдіяльності населення і економіки. Позитивні аспекти в цьому напрямку пов'язані з певними регіональними ініціативами, які сприяють збереженню екосистем і біорізноманіття. Наприклад, у Львівській області створення екологічних мереж, які підтримують біологічне різноманіття та включають рекреаційні зони, дозволяє забезпечити регіональну екологічну безпеку та сприяти соціально-економічному розвитку територій [18]. Водночас декілька ініціатив у сфері екологічного туризму дозволяють залучати інвестиції в розвиток громад та сприяють відновленню деградованих територій [19].

Однак, переважають значні екологічні проблеми, що обмежують екологічну спроможність багатьох громад, і це підкреслює необхідність вдосконалення управлінських механізмів. Наприклад, у Тернопільській області низка громад стикається з проблемами утилізації відходів, відсутністю сучасних очисних споруд та системою застарілого водовідведення. Це призводить до погіршення якості води, що є критичним фактором для збереження здоров'я населення та природних ресурсів [20]. Відсутність належного екологічного моніторингу та низький рівень екологічної свідомості населення ускладнюють реалізацію програм з охорони довкілля та відновлення ресурсів.

Також значною проблемою є надмірне навантаження на екосистеми через неконтрольоване використання земельних і лісових ресурсів. У багатьох регіонах України продовжується активне вирубування лісів для енергетичних потреб та комерційного використання, що призводить до втрати біорізноманіття та збільшення ризику ерозії ґрунтів. Зокрема, на заході України така ситуація підсилюється через недостатній контроль за використанням земельних ресурсів місцевими органами влади [21].

Загалом, хоча в Україні існують приклади успішних екологічних ініціатив, що сприяють сталому розвитку, відсутність єдиного підходу до екологічного управління на місцевому рівні та недостатнє фінансування програм екологічного розвитку обмежують можливості громад у цій сфері. Ці виклики підкреслюють потребу у вдосконаленні законодавства, що регулює екологічну діяльність, та впровадженні механізмів моніторингу та захисту природних ресурсів на рівні територіальних громад.

*Соціально-демографічна спроможність* територіальних громад в Україні є важливим фактором забезпечення сталого розвитку, адже вона визначає здатність громад задовольняти потреби населення, підтримувати стабільне демографічне становище та сприяти розвитку людського капіталу. Позитивними аспектами соціально-демографічної спроможності є ті громади, що завдяки реформі децентралізації змогли покращити доступність соціальних послуг, підвищити якість освіти і медичного обслуговування, що сприяє зростанню рівня життя населення. Наприклад, у великих містах і громадах із розвиненим бізнесом, таких як громади-супутники обласних центрів, покращення інфраструктури забезпечує стабільність демографічного складу та приваблює молодь [12].



Однак, значна частина територіальних громад стикається з численними викликами, які обмежують їх соціально-демографічний потенціал. Серед основних проблем є демографічна криза та старіння населення в сільських і віддалених регіонах. В Івано-Франківській та Чернівецькій областях, наприклад, понад 50% населення проживає в сільській місцевості, де спостерігається значне скорочення кількості молоді та підвищення частки осіб пенсійного віку. Це призводить до нестачі робочої сили та зменшення надходжень до місцевих бюджетів, що ускладнює забезпечення якісних послуг та підтримання інфраструктури [14].

Ще одним суттєвим негативним аспектом є відтік населення з малих міст та сільських громад до більших міст та за кордон, що призводить до ще більшої демографічної диспропорції. Зокрема, в межах заходів з оптимізації освітніх установ майже 670 шкіл було реорганізовано, а 918 шкіл закрито, що погіршує доступ до якісної освіти у віддалених населених пунктах і стимулює виїзд молоді до обласних центрів та за кордон [22].

Таким чином, соціально-демографічні показники територіальних громад свідчать про необхідність удосконалення публічних механізмів, що сприятимуть утриманню молоді, розвитку людського капіталу та покращенню доступу до соціальних послуг на місцевому рівні.

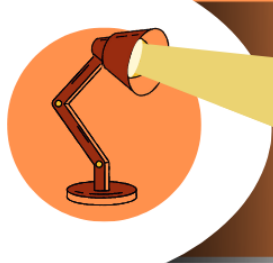
*Інформаційно-комунікаційна спроможність* територіальних громад в Україні є важливою складовою сталого розвитку, оскільки вона визначає рівень доступу до сучасних технологій, якісної комунікації та обміну інформацією як між громадянами, так і між різними рівнями влади. Серед позитивних аспектів розвитку цієї спроможності варто відзначити зростання кількості проєктів із цифровізації послуг та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на місцевому рівні. Наприклад, завдяки програмі DESPRO та підтримці європейських партнерів громади в західних регіонах України значно покращили свої можливості щодо надання публічних послуг в онлайн-форматі, що сприяє спрощенню доступу до соціальних послуг [23].

Проте існує низка серйозних проблем, що обмежують інформаційно-комунікаційну спроможність громад. Більшість громад, особливо в сільських та віддалених регіонах, стикаються з обмеженим доступом до швидкісного інтернету та низьким рівнем комп'ютерної грамотності населення. Дослідження [24] показують, що близько 40% територіальних громад не мають стабільного доступу до якісного інтернету, що перешкоджає впровадженню онлайн-сервісів та цифровізації послуг [24]. Низький рівень цифрової інфраструктури ускладнює реалізацію програм соціально-економічного розвитку, обмежуючи можливості громад у залученні інвесторів та розширенні комунікаційних можливостей для громадян [25].

Окрім інфраструктурних проблем, значна частина місцевих органів влади стикається з обмеженими знаннями щодо ефективного використання







інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління. У багатьох громадах спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців, що уповільнює процес адаптації до сучасних вимог цифрового управління [26]. Наприклад, в деяких громадах Закарпатської та Чернівецької областей відсутність належної підтримки з боку державних і приватних партнерів гальмує процес створення повноцінної електронної взаємодії між владою та громадянами, що ускладнює доступ до адміністративних послуг і знижує рівень довіри до місцевих органів влади [17].

Відтак, хоча в Україні існують приклади успішної реалізації інформаційно-комунікаційних ініціатив, зокрема у межах міжнародних проєктів та місцевих програм, загальна картина показує наявність значних перешкод, які вимагають подальшого вдосконалення публічних механізмів.

**Висновки.** Аналіз спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку виявив низку системних *проблем та обмежень*, серед яких: розбалансованість між наявними ресурсами та делегованими повноваженнями, що призводить до неефективного надання публічних послуг; відсутність дієвих механізмів міжмуніципального співробітництва, що обмежує можливості реалізації спільних проєктів розвитку; недостатня інтеграція інноваційних технологій в систему управління громадами; низький рівень енергоефективності комунальної інфраструктури; нерозвиненість механізмів державно-приватного партнерства; обмежена здатність до стратегічного планування та прогнозування власного розвитку, що вказує на необхідність комплексного вдосконалення публічних механізмів забезпечення сталого розвитку територіальних громад через посилення їх інституційної спроможності, впровадження інноваційних інструментів управління та розвиток міжмуніципальної співпраці.

Ключовими *перспективами* підвищення спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку визначено: впровадження інтегрованих систем управління на основі смарт-технологій; розвиток кластерних моделей міжмуніципального співробітництва (агропромислових, туристичних, інноваційних); впровадження альтернативної енергетики та енергоефективних технологій; використання інноваційних фінансових інструментів (муніципальні облигації, краудфандинг, соціальне підприємництво); розвиток екосистемного підходу до управління природними ресурсами; розвиток креативних індустрій та культурного потенціалу; формування освітнього потенціалу через інноваційні освітні платформи та дуальну освіту, що в комплексі сприятиме формуванню більш стійкої та інклюзивної системи місцевого самоврядування в Україні.

Отже, комплексний аналіз стану спроможності територіальних громад в Україні виявив системні дисфункції в механізмах забезпечення їх сталого розвитку, що обумовлює необхідність модернізації публічно-управлінського





інструментарію. Зокрема, наявні асиметрії у розвитку громад, недостатня інституційна спроможність та обмежений доступ до ресурсів вказують на потребу у формуванні більш ефективних механізмів публічного управління, які б забезпечували інтеграцію інноваційних підходів та кращих практик місцевого розвитку.

#### Література:

1. Барановський М. Спроможність територіальних громад України: підходи до оцінки, регіональні відмінності, типізація. *Науковий вісник Чернівецького університету : географія*. 2023. № 845. С. 77-87. DOI: <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87>.

2. Могилова М. Об'єднання територіальних громад в Україні: перспективи і ризики для розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2019. № 5. С. 68-76. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201905068>.

3. Тимошенко М. Науково-методичні аспекти оцінювання сталого розвитку сільських територій і громад. *Вісник Хмельницького національного університету : економічні науки*. 2024. № 2. С. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-6>.

4. Куценко Т., Сіренко Я. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління. Макроекономічне оцінювання публічного сектору в антикризовому управлінні : матеріали наук. прикладних дослідж. освіт.-проф. програми 281 «Публічне управління та адміністрування» за 2017-2018 рр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Ф-т економіки та упр., Каф. нац. економіки та публічного упр. ; [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2019. С. 125-152. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30350>.

5. Пасічний М, Обухов Р. Фінансова спроможність територіальних громад у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку. *Бізнес-інформ : економіка*. 2024. № 4. С. 221-229. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-221-229>.

6. Silva, J., Fernandes, V., Limont, M., & Rauen, W. (2020). Sustainable development assessment from a capitals perspective: Analytical structure and indicator selection criteria. *Journal of environmental management*, 260, 110147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110147>.

7. Roszkowska, E., & Filipowicz-Chomko, M. (2019). Measuring sustainable development in the education area using multi-criteria methods: a case study. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 1219-1241. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00641-0>.

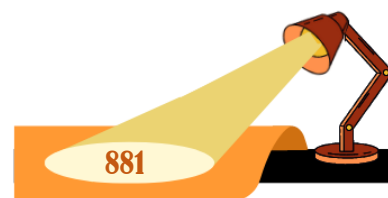
8. Boggia, A., & Cortina, C. (2010). Measuring sustainable development using a multi-criteria model: a case study. *Journal of environmental management*, 91(11), 2301-2306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.06.009>.

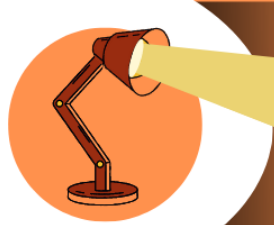
9. Бенювська Л. Виклики та фінансові можливості розвитку територіальних громад в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 25-32. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.01.025](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.025).

10. Возняк Г., Патицька Х. Бюджетні детермінанти забезпечення стійкості територіальних громад: воєнна адаптація та орієнтири повоєнного відновлення. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 81-96. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.08.081>.

11. Димченко О., Смачило В., Рудаченко О., Шкурупій К. Підприємницька складова в формуванні фінансової спроможності територіальних громад Харківського регіону. *Комунальне господарство міст*. 2022. Том 5. Вип. 172. С. 31-35. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-31-35>.

12. Orlova, N., Diegtiar, O., Kozureva, O., Shapovalova, A., & Prykazka, S. (2019). Financial capacity of territorial communities: European experience and Ukrainian case. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4(31), 516-526. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.191006>.





13. Запотоцький С., Телешман В. Фінансова спроможність територіальних громад Чернівецької області. *Економічна та соціальна географія*. 2022. Вип. 87. С. 14-25. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2022.87.14-25>.

14. Tarasenko, D., Tsyklauri, O., Belei, S., Riabenka, M., Mazurkevych, I., & Bashlai, S. (2021). Social-economic Development of the United Territorial Communities and Development of a Strategy for Sustainable Development (case of Ukraine). *Wseas Transactions on Business and Economics*, 18, 581-594. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.58>.

15. Патинська-Попета М. Євроінтеграційні перспективи управління фінансовим потенціалом сталого розвитку територіальних громад. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 5(75). С. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-75-4>.

16. Бойко О., Васильєва О. Забезпечення спроможності територіальних громад в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 1-2(85-86). С. 61-68. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.6>.

17. Duvanova, O. (2021). The Impact of Inter-Municipal Cooperation of Territorial Communities on Local Sustainable Development. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 3, 288-293. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-47>.

18. Stoiko, N., & Cherechon, O. (2019). The Development of Local Ecological Networks in Ukraine: the Example of Lviv Region. *Baltic Surveying*, 10, 53-60. DOI: <https://doi.org/10.22616/J.BALTICSURVEYING.007>.

19. Rossikhin, V., Babichev, A., Marukhlenko, O., Kravchuk, O., & Shtykun, O. (2023). Development of territorial communities' potential as a factor of socio-ecological development of territories. *Cuestiones Políticas*, 41(77), 205-226. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.14>.

20. Tsaryk, L., Yankov'ska, L., Tsaryk, P., Novyts'ka, S., & Kuzyk, I. (2020). Geoeological problems of decentralization (on Ternopol region materials). *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 29(1), 196-205. DOI: <https://doi.org/10.15421/112018>.

21. Hrytsku, V., & Danilova, O. (2018). Eco-Network Development in Ukraine: European, National and Regional Aspects. *Present Environment and Sustainable Development*, 12(1), 295-308. DOI: <https://doi.org/10.2478/pesd-2018-0023>.

22. Склярська О. Функціонування спроможних територіальних громад України: суспільно-географічні аспекти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія*. 2022. Том 53. № 2. С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.22.2.9>.

23. Уманець Л. Міжнародні проекти як інструмент сприяння розвитку територіальних громад. *Облік і фінанси*. 2018. № 3(81). С. 140-145.

24. Токар М. Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 2(67). Ч. 1. С.92-102. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>.

25. Антонова Л., Івашова Л., Антонов А., Проблеми децентралізації та розвитку територіальних громад в Україні: соціальні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 87-95. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2046>

26. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18 (No. 7). pp. 2097-2105. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712>

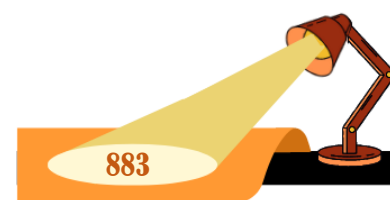
27. Жовнірчик Я.Ф., Тигов О.О. Механізми забезпечення сталого розвитку регіонів України та посилення спроможності територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. Вип. 23(2024). С. 266 – 288. DOI: 10.34132/pard2024.23.14





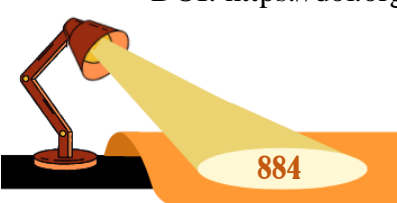
**References:**

1. Baranovskiy, M. (2023). Spromozhnist terytorialnykh hromad Ukrainy: pidkhody do otsinky, rehionalni vidminnosti, typizatsiia [Capacity of territorial communities of Ukraine: approaches to assessment, regional differences, typification]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: heohrafiia – Scientific Bulletin of Chernivtsi University: Geography*, 845, 77-87. DOI: <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87> [in Ukrainian].
2. Mohylova, M. (2019). Obiednannia terytorialnykh hromad v Ukraini: perspektyvy i ryzyky dlia rozvytku silskykh terytorii [Amalgamation of territorial communities in Ukraine: prospects and risks for rural development]. *Ekonomika APK – Economics of Agro-Industrial Complex*, 5, 68-76. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201905068> [in Ukrainian].
3. Tymoshenko, M. (2024). Naukovo-metodychni aspekty otsiniuvannia staloho rozvytku silskykh terytorii i hromad [Scientific and methodological aspects of assessing sustainable development of rural areas and communities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, 2, 44-51. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-6> [in Ukrainian].
4. Kutsenko, T., & Sirenko, Ya. (2019). Zabezpechennia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad yak priorytet detsentralizatsii upravlinnia [Ensuring financial capacity of territorial communities as a priority of management decentralization]. *Makroekonomichne otsiniuvannia publichnoho sektoru v antykrizovomu upravlinni – Macroeconomic assessment of public sector in crisis management*, (pp. 125-152). Kyiv : KNEU. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30350> [in Ukrainian].
5. Pasichnyi, M., & Obukhov, R. (2024). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad u konteksti zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Financial capacity of territorial communities in the context of ensuring socio-economic development]. *Biznes-inform: ekonomika – Business Inform: Economics*, 4, 221-229. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-221-229> [in Ukrainian].
6. Silva, J., Fernandes, V., Limont, M., & Rauen, W. (2020). Sustainable development assessment from a capitals perspective: Analytical structure and indicator selection criteria. *Journal of Environmental Management*, 260, 110147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110147>.
7. Roszkowska, E., & Filipowicz-Chomko, M. (2019). Measuring sustainable development in the education area using multi-criteria methods: a case study. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 1219-1241. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00641-0>.
8. Boggia, A., & Cortina, C. (2010). Measuring sustainable development using a multi-criteria model: a case study. *Journal of Environmental Management*, 91(11), 2301-2306. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.06.009>.
9. Benovska, L. (2024). Vyklyky ta finansovi mozhlyvosti rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh viiny [Challenges and financial opportunities for territorial communities development under war conditions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 86(1), 25-32. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.01.025](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.025) [in Ukrainian].
10. Vozniak, H., & Patytska, Kh. (2023). Biudzhetni determinanty zabezpechennia stiikosti terytorialnykh hromad: voienna adaptatsiia ta oriientyry povoiennoho vidnovlennia [Budget determinants of territorial communities' resilience: military adaptation and post-war recovery guidelines]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 8, 81-96. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.08.081> [in Ukrainian].
11. Dymchenko, O., Smachylo, V., Rudachenko, O., & Shkurupii, K. (2022). Pidpriemnytska skladova v formuvanni finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad Kharkivskoho rehionu [Entrepreneurial component in forming financial capacity of territorial communities in Kharkiv region]. *Komunalne hospodarstvo mist – Municipal Economy of Cities*, 5(172), 31-35. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-31-35> [in Ukrainian].





12. Orlova, N., Diegtiar, O., Kozureva, O., Shapovalova, A., & Prykazka, S. (2019). Financial capacity of territorial communities: European experience and Ukrainian case. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31), 516-526. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.191006>.
13. Zapototskyi, S., & Teleshman, V. (2022). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad Chernivetskoï oblasti [Financial capacity of territorial communities in Chernivtsi region]. *Ekonomichna ta sotsialna heohrafiia – Economic and Social Geography*, 87, 14-25. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2022.87.14-25> [in Ukrainian].
14. Tarasenko, D., Tsyklauri, O., Belei, S., Riabenka, M., Mazurkevych, I., & Bashlai, S. (2021). Social-economic Development of the United Territorial Communities and Development of a Strategy for Sustainable Development (case of Ukraine). *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 581-594. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.58>.
15. Patynska-Popeta, M. (2021). Yevrointehratsiini perspektyvy upravlinnia finansovym potentsialom staloho rozvytku terytorialnykh hromad [European integration prospects of managing financial potential of territorial communities sustainable development]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 5(75), 24-32. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-75-4> [in Ukrainian].
16. Boiko, O., & Vasylieva, O. (2022). Zabezpechennia spromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Ensuring capacity of territorial communities in Ukraine]. *Universytetski naukovyi zapysky – University Scientific Notes*, 1-2(85-86), 61-68. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.6> [in Ukrainian].
17. Duvanova, O. (2021). The Impact of Inter-Municipal Cooperation of Territorial Communities on Local Sustainable Development. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 3, 288-293. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-47>.
18. Stoiko, N., & Cherechon, O. (2019). The Development of Local Ecological Networks in Ukraine: the Example of Lviv Region. *Baltic Surveying*, 10, 53-60. DOI: <https://doi.org/10.22616/J.BALTICSURVEYING.007>.
19. Rossikhin, V., Babichev, A., Marukhlenko, O., Kravchuk, O., & Shtykun, O. (2023). Development of territorial communities' potential as a factor of socio-ecological development of territories. *Cuestiones Políticas*, 41(77), 205-226. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.14>.
20. Tsaryk, L., Yankovska, L., Tsaryk, P., Novytska, S., & Kuzyk, I. (2020). Geocological problems of decentralization (on Ternopol region materials). *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 29(1), 196-205. DOI: <https://doi.org/10.15421/112018>.
21. Hrytsku, V., & Danilova, O. (2018). Eco-Network Development in Ukraine: European, National and Regional Aspects. *Present Environment and Sustainable Development*, 12(1), 295-308. DOI: <https://doi.org/10.2478/pesd-2018-0023>.
22. Skliarska, O. (2022). Funktsionuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad Ukrainy: suspilno-heohrafichni aspekty [Functioning of capable territorial communities in Ukraine: socio-geographical aspects]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: heohrafiia – Scientific Notes of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Geography*, 53(2), 69-75 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.22.2.9>.
23. Umanets, L. (2018). Mizhnarodni proekty yak instrument spryiannia rozvytku terytorialnykh hromad [International projects as a tool for promoting territorial communities development]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance*, 3(81), 140-145 [in Ukrainian].
24. Tokar, M. (2021). Aktualnist suchasnoi tsyfrovoi komunikatsii dlia rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Relevance of modern digital communication for territorial communities development in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 2(67), 92-102. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258> [in Ukrainian].





25. Antonova, L., Ivashova, L. & Antonov, A. (2023). Problemy detsentralizatsii ta rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini: sotsialni aspekty [Problems of decentralization and development of territorial communities in Ukraine: social aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, № 17, 87-95. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2046>

26. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M. & Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijspd.180712>

27. Zhovnirchuk Ya.F. & Tyhov O.O. (2024) Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy ta posylennia spromozhnosti terytorialnykh hromad [Mechanisms for ensuring sustainable development of regions Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities in this process]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok. – Public administration and regional development*. Mykolaiv : Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly, 2024. V. 23(2024). S. 266 – 288. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>





УДК 336.012

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-886-893](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-886-893)

**Туролєв Глїб Олександрович** доктор філософії, засновник компанії «Strobile Energy», м. Київ, тел.: (044) 503-84-41, <https://orcid.org/0000-0001-5579-0626>

## **ФІНАНСОВІ КООРДИНАТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

**Анотація.** В статті досліджуються теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та її фінансові аспекти. Визначено, що нині в наукових колах немає єдності як щодо сутності зазначеного поняття, так і його змістовного наповнення. Проведено компаративний аналіз позицій провідних вчених щодо природи корпоративної соціальної відповідальності. Обґрунтовано причини, що обумовили різницю у підходах до визначення корпоративної соціальної відповідальності на теоретичному та практичному рівнях.

Визначено фактори, які визначили посилення уваги до корпоративної соціальної відповідальності у сучасних умовах. Розглянуто корпоративну соціальну відповідальність через призму процесів соціалізації сучасної економіки. Соціалізація економіки стала відповіддю на ті проблеми глобального характеру, що притаманні сучасній економіці. В цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність віддзеркалює розуміння бізнесом необхідності вирішення суспільних проблем. Зазначається, що таке розуміння виникло внаслідок впливу багатьох чинників, в першу чергу – відповідного інституційного середовища.

Визначено місце та значення фінансового складника в корпоративній соціальній відповідальності. Акцентовано, що нині соціалізація глобальної економіки відсувається на тлі її фінансиалізації. В окремих аспектах ці процеси є взаємопов'язаними та навіть синхронізованими. Одним із проявів зазначеної синхронізації є саме корпоративна соціальна відповідальність та її фінансові виміри. Фінансові відносини пронизують корпоративну соціальну відповідальність незалежно від форм її реалізації. Більше того, саме фінансовий стан компанії багато в чому визначає її можливості у реалізації відповідних програм корпоративної соціальної відповідальності. Наявність фінансових ресурсів не означає, що компанія відразу стане активно реалізовувати програми корпоративної соціальної відповідальності. Проте без відповідного фінансового забезпечення будь-які наміри у цій сфері не матимуть практичного впровадження.





**Ключові слова:** соціальна економіка, фінансова економіка, соціалізація економіки, корпоративна соціальна відповідальність, фінансова політика, фінансова стратегія.

**Turolyev Glib Oleksandrovyeh** Doctor of Philosophy, Founder «Strobile Energy», Kyiv, tel.: (044) 503-84-41, <https://orcid.org/0000-0001-5579-0626>

## FINANCIAL COORDINATES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

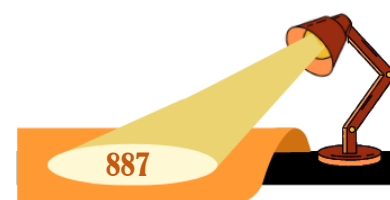
**Abstract.** The article explores the theoretical foundations of corporate social responsibility and its financial aspects. It is noted that there is currently no consensus among scholars regarding the essence of the concept or its substantive content. A comparative analysis of the perspectives of leading scholars on the nature of corporate social responsibility has been conducted. The reasons for the differences in approaches to defining corporate social responsibility at the theoretical and practical levels are substantiated.

Factors that have contributed to the increased focus on corporate social responsibility in modern times are identified. Corporate social responsibility is examined through the lens of the socialization processes in the modern economy. The socialization of the economy has emerged as a response to global issues inherent in the current economic environment. In this context, corporate social responsibility reflects businesses' understanding of the need to address societal problems. It is noted that this understanding has arisen due to the influence of multiple factors, primarily the relevant institutional environment.

The role and significance of the financial component in corporate social responsibility are defined. It is emphasized that the socialization of the global economy is currently overshadowed by its financialization. In certain respects, these processes are interconnected and even synchronized. Corporate social responsibility and its financial dimensions are one manifestation of this synchronization. Financial relations permeate corporate social responsibility regardless of the forms of its implementation. Moreover, the financial state of a company largely determines its capabilities in implementing corporate social responsibility programs. Having financial resources does not necessarily mean a company will actively pursue corporate social responsibility programs immediately. However, without adequate financial support, any intentions in this field are unlikely to be realized in practice.

**Keywords:** social economy, financial economy, socialization of the economy, corporate social responsibility, financial policy, financial strategy.

**Постановка проблеми.** На протязі тривалого періоду часу корпоративна соціальна відповідальність розглядалася як щось екзотичне для вітчизняного







бізнес-середовища. Становлення вітчизняного бізнесу, особливо, бізнесу крупного, відбувалося у буремні 90-і роки ХХ ст., коли в нашій державі були відсутні елементарні інституційні передумови для реалізації не тільки програм корпоративної соціальної відповідальності, але й взагалі для ефективної підприємницької діяльності. Більше того, можна говорити, що приватизаційна модель формування крупного бізнесу в Україні вже у своїй першооснові суперечила принципам соціальної справедливості. Внаслідок приватизації мільйони пересічних громадян відчували себе ошуканими, що безперечно, сформувало і їх погляд на відносини «бізнес-суспільство». Таке ставлення до соціального складника функціонування бізнесу зберігалося протягом тривалого періоду часу.

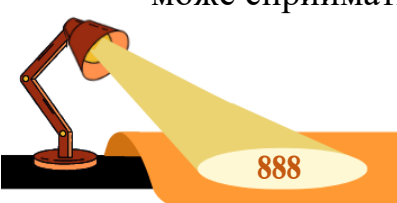
Відкрита агресія проти України, що розпочалася у лютому 2022 року, окреслила корпоративну соціальну відповідальність бізнесу в Україні у новому форматі. Централізовані фінансові ресурси першочергово спрямовуються на функціонування сектору національної безпеки та оборони, тому досить часто саме бізнес має стати драйвером розвитку певних соціальних програм. В таких умовах постає питання про фінансові виміри корпоративної соціальної відповідальності та, відповідно, їх теоретичне обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика корпоративної соціальної відповідальності висвітлена в наукових працях багатьох закордонних та українських авторів. Зокрема, ці питання розглядалися О. Головіновим, О. Григор'євою, А. Колотом, О. Кузьмінім, Г. Назаровою, О. Новіковою, О. Паньковою та багатьма іншими.

**Мета статті** – доповнити існуючі теоретичні положення щодо фінансових аспектів реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

**Виклад основного матеріалу.** Насамперед, зауважимо, що, незважаючи на поширеність, нині відсутній науковий консенсус щодо сутності поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Відповідно, виникає потреба у аналізові найбільш поширених підходів, а тому числі – з точки зору фінансових вимірів корпоративної соціальної відповідальності.

Так, в одній із наукових праць зазначене поняття характеризується як «...процес просування кращих практик відповідального бізнесу, що приносять користь як бізнесу так і суспільству та сприяють соціальному, економічному та екологічному стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство й мінімізацію негативного [1]. Як бачимо, в цій позиції автори акцентують насамперед на: по-перше, відповідальності бізнесу; по-друге, взаємній користі існуючих практик для бізнесу та суспільства; по-третє, позитивному впливові на соціальний, економічний та екологічний розвиток. Проте тут жодним чином не говориться про роль фінансових відносин у реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності, хоча, цей факт може сприйматися апріорі.





Представляє інтерес і інша позиція, у відповідності до якої виділяють три традиційні погляди до корпоративної соціальної відповідальності. Її прихильники [2] вказують на існування таких підходів: корпоративний егоїзм, коли корпорація спрямовує усі свої ресурси та зусилля на максимізацію добробуту власників; корпоративний альтруїзм, коли корпорації *зобов'язані* (виділено нами – Г.Т.) реалізовувати програми корпоративної соціальної відповідальності; розумний егоїзм, який полягає в тому, що кошти на соціальні програми скорочують корпоративний прибуток, проте в подальшому це змінює середовище функціонування і, відповідно, збільшує прибутки. Якраз із врахуванням зазначеного поділу можна говорити про фінансові виміри корпоративної соціальної відповідальності.

На наш погляд, найбільш виразно про цей аспект варто говорити з позиції розумного егоїзму корпорацій, які реалізують програми корпоративної соціальної. Про це свідчить той факт, що саме в цій концепції розглядається вплив корпоративної соціальної відповідальності на один із ключових показників для сучасного фінансового менеджменту – прибуток. Прихильники зазначеного підходу стверджують, що програми корпоративної соціальної відповідальності трансформують середовище, в якому функціонують корпорації. І хоча спочатку реалізація таких програм пов'язана з додатковими витратами і, відповідно, зниженням прибутку, в подальшому можливий зворотній ефект і корпорація може наростити свій прибуток. Так, критики цієї позиції можуть послатися на той факт, що між витратами на корпоративну соціальну відповідальність та майбутнім потенційним прибутком існує тільки стохастичний зв'язок. Проте, цю проблему слід розглядати значно ширше – в парадигмі розбудови соціальної економіки та її зв'язку з фінансовою економікою.

В одній із наукових праць наводиться наступне визначення: «У найбільш загальному вигляді соціальна економіка є системою соціально-економічних відносин, заснованих на різних формах власності, на принципах свободи підприємництва та сумлінної конкуренції, що забезпечує гідне життя населення, гарантію його соціального захисту та соціальної безпеки, на основі високого рівня розвитку економіки» [3]. Загалом, зазначимо, що у академічній літературі існує багато підходів до ідентифікації сутнісного змісту поняття «соціальна економіка», поряд з цим, наводяться кількісні показники, що її характеризують. Проте до наукового консенсусу в цьому питанні ще досить далеко, адже нині можна говорити, що соціальна економіка виглядає у дуже багатьох випадках певною абстракцією, ціллю, яка є привабливою з точки зору сучасної цивілізацією, але досить складною в досягненні.

В будь-якому випадку очевидним є і той факт, що корпоративна соціальна відповідальність стала поширеним явищем саме в рамках парадигми соціальної економіки. Але і щодо корпоративної соціальної відповідальності



можна зробити майже аналогічний висновок – досить часто вона залишається на рівні декларацій, а корпорації реалізують егоїстичне ставлення до її імплементації в свою стратегію. В той же час, ми не заперечуємо того факту, що за останні десятиліття в цій царині вдалося досягти значного прогресу і надзвичайно багато бізнес-одиниць ведуть соціально відповідальний бізнес.

Зазначимо, що інколи соціальну відповідальність бізнесу розглядають в позаекономічному контексті. Про це свідчить наступне визначення, в якому це поняття характеризують як «...філософсько-соціологічну категорію, що відображає об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань, які реалізуються у свідомій та вольовій поведінці й діяльності» [4]. Тут варто звернути увагу на той факт, що автори акцентують на тому, що корпоративна соціальна відповідальність є «об'єктивно необхідними» відносинами. Тобто у ній зацікавлені і сам бізнес, і держава, і суспільство. Як буде показано нижче, тут вже можна говорити про безпосередній зв'язок на рівні фінансових відносин. Зокрема, найбільш формальний, базовий вид корпоративної соціальної відповідальності – сплата податків. Саме в цьому контексті можна говорити і про синхронізацію, і про протиріччя цілей і завдань держави та бізнесу – і соціальному, і у фінансовому аспектах. З одного боку, бізнес безпосередньо не зацікавлений у зростанні податкових та інших платежів, які спрямовуються до бюджетів усіх рівнів. З іншого, тут багато що залежить від здатності держави на основі відповідного фінансового забезпечення реалізовувати відповідні функції. Зокрема, формується своєрідна залежність між оцінкою з боку бізнесу ефективності діяльності держави (в тому числі – в соціальній площині) та «бажанням» підприємств сплачувати встановлені податки.

З цього приводу окремі автори стверджують наступне: «Досвід ефективних економік показує, що побудова податкових систем, систем державних субсидій, створення спеціальних соціальних фондів дає можливість зробити соціальну відповідальність невід'ємним елементом функціонування сучасного підприємства» [5]. На цій основі можна зробити важливий висновок – розвиток корпоративної соціальної відповідальності багато в чому визначається здатністю держави забезпечувати реалізацією відповідних завдань соціальної політики.

Досить показовим в цьому плані є досвід України. Треба об'єктивно визнати, що економічні реформи, які з тією чи іншою інтенсивністю реалізовувалися в нашій державі, мали досить слабкий ефект в контексті вирішення проблем у соціальній сфері. Можна досить довго характеризувати дисбаланси державної соціальної політики в Україні, але треба цілком реалістично сприймати той факт, що саме ігнорування державою цих проблем сформувавши відповідне ставлення бізнесу до власної соціальної відповідальності. І, знову таки, в основі цих явищ – фінансові відносини. Стан Пенсійної системи в



Україні, зволікання з пенсійною реформою загалом, загальні підходи до побудови моделі соціальних трансфертів, нездатність забезпечити пристойний рівень життя у старості – це все лише невеликий перелік проблем, що були притаманні соціальній політиці до лютого 2022 року. Зрозуміло, що в умовах відкритої агресії проти України розраховувати на їх вирішення не варто.

Але саме початок «гарячої» фази війни визначив і трансформацію поглядів вітчизняного бізнесу на соціальну відповідальність. У бізнес-середовищі виникло об'єктивне розуміння того факту, що в умовах різкого збільшення державних витрат на сектор національної безпеки та оборони, якраз підприємства можуть і повинні активізувати свої зусилля для хоча б частково вирішення складних соціальних завдань.

Повертаючись до питання сутнісних сторін корпоративної соціальної відповідальності, наведемо визначення, яке зафіксоване у відповідному стандарті ISO 26000 [6]:

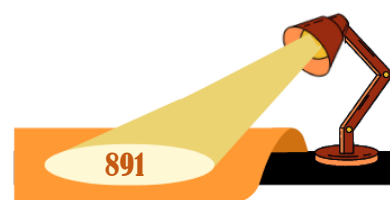
- корпоративне управління;
- права людини і трудові практики;
- операційні практики;
- екологія;
- залучення і підтримка місцевих громад;
- стратегія і звітність.

Цей документ унормовує, як бізнес може оцінювати та вирішувати соціальні обов'язки, пов'язані з його місією та візіями.

Якщо звернутися до питання щодо таксономії корпоративної соціальної відповідальності, то можна зустріти підходи, в яких безпосередньо підкреслюється її фінансовий складник. Так, в одній із наукових праць вказується, що корпоративна соціальна відповідальність має наступні рівні [7]:

- базовий рівень – передбачає виконання договірних зобов'язань шляхом сплати податків, виплати заробітної плати тощо;
- на другому рівні відбувається формування для працівників не тільки адекватних умов праці, але й адекватних умов життя через підвищення кваліфікації, медичні програми, надання житла і т.п.;
- благодійна діяльність.

Аналізуючи зазначену позицію, можна дійти висновку, що на кожному із зазначених рівнів формуються фінансові відносини підприємства з іншими економічними агентами. Ці відносини характеризують процес розподілу грошових доходів та фондів фінансових ресурсів, сформованих на рівні підприємства. В процесі реалізації корпоративної соціальної відповідальності фінансові відносини виникають з державою (під час сплати податків), з працівниками (виплата заробітної плати тощо), благодійними організаціями та отримувачами благодійними фондами.





Заслугує на увагу і позиція тих авторів, які визначають чинники, що обумовлюють зацікавленість бізнесу у реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, в одній із наукових праць пропонується виділити дві групи таких чинників [8]: чинники, які забезпечують реалізацію заходів з корпоративної соціальної відповідальності; чинники, які визначають доцільність для власників та менеджерів підприємств провадити заходи з корпоративної соціальної відповідальності. Очевидно, що в системі координат виділених вище чинників вагоме місце займають і суто фінансові аспекти.

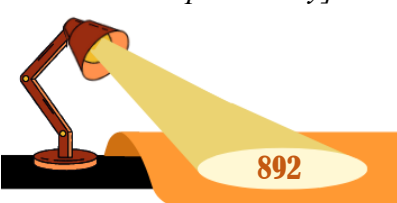
**Висновки.** Концепція корпоративної соціальної відповідальності та її поширення у сучасному бізнес-середовищі є складником соціалізації сучасної економіки. Парадигма соціальної економіки трансформує погляди сучасного бізнесу на власні соціальні зобов'язання. Соціалізація сучасної економіки відбувається на тлі її фінансиалізації, яка характеризує проникнення фінансів в усі сфери життя сучасного суспільства. Відповідно, корпоративна соціальна відповідальність має свої фінансові виміри, а здатність підприємства реалізовувати відповідні програми багато в чому визначається фінансовими чинниками, в тому числі – його фінансовим станом.

#### *Література:*

1. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ. 2005. 302 с.
2. Григор'єва О. Корпоративна соціальна відповідальність: Полтава: ПолтНТУ, 2017. 88 с.
3. Назарова Г., Гончарова С., Сотнікова Ю., Аграмакова Н. Соціальна економіка. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 285 с.
4. Новікова О., Дейч М., Панькова О. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки). Донецьк. 2013. 296 с.
5. Кузьмін О., Станасюк Н., Уголькова О. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 2. С. 56-64.
6. ISO 26000 «Social responsibility». URL.: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення 10.11.2024 р.).
7. Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T. Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action. Institute of Social & Ethical AccountAbility. 2003. 56 p.
8. Мей Ф. Чинники та механізм формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75>.

#### *References:*

1. Kotler F., Li N. (2005) *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshе dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]*. Kyiv. [in Ukrainian].
2. Hryhorieva O. (2017) *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist [Corporate social responsibility]*. Poltava: PoltNTU [in Ukrainian].





3. Nazarova H., Honcharova S., Sotnikova Yu., Ahramakova N. (2018) *Sotsialna ekonomika [Social economy]*. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].
4. Novikova O., Deich M., Pankova O. (2013) *Diahnastyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky) [Diagnostics of the state and prospects for the development of social responsibility in Ukraine (expert assessments)]*. Donetsk [in Ukrainian].
5. Kuzmin O., Stanasiuk N., Uholkova O. (2021) *Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia [Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation]*. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. Vol. 3, numb. 2. [in Ukrainian].
6. ISO 26000 «Social responsibility» (n.d.) Retrieved from: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> [in English].
7. Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T. (2003) *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*. Institute of Social & Ethical AccountAbility. [in English].
8. Mei F. (2024) *Chynnyky ta mekhanizm formuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv, yaki provadiat zovnishnoekonomichnu diialnist. Ekonomika ta suspilstvo [Factors and mechanism of formation of corporate social responsibility of enterprises conducting foreign economic activity]*. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 66. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75> [in Ukrainian].





УДК: 336.71:005.95

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-894-907](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-894-907)

**Чернишова Лілія Іванівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (048) 705-84-37, <https://orcid.org/0000-0001-7371-2007>

**Адилова Тамара Іванівна** асистент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (048) 705-84-37, <https://orcid.org/0009-0000-4793-2954>

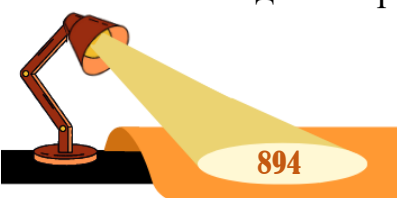
**Чиж Кароліна Андріївна** здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (099) 755-52-98, <https://orcid.org/0009-0005-7453-2960>

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: СТРАТЕГІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ**

**Анотація.** У статті досліджуються ключові аспекти ефективного управління персоналом у банківській сфері, що є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільності банківських установ.

Повномасштабна війна в Україні змушує кредитні установи адаптуватися до нових умов, що впливає на всі аспекти управління персоналом. З огляду на це, було проаналізовано основні виклики, з якими стикаються банки в умовах війни та швидкої цифровізації та автоматизації, зокрема потреба у високих рівнях цифрової грамотності та гнучкості співробітників. Авторами досліджено трансформаційні процеси в українській банківській системі в період 2020–2024 років, зокрема вплив військового конфлікту на скорочення банківської мережі та зміни в прибутковості. Також оцінено динаміку ринку праці, включаючи скорочення робочої сили, зростання попиту на дистанційні вакансії та зміни в підходах до найму в банківському секторі, зосереджуючись на провідних банках і їхніх кадрових вакансіях.

Визначено, що для забезпечення конкурентоспроможності кредитні установи мають впроваджувати стратегії, спрямовані на мотивацію, навчання та розвиток персоналу. У статті розглянуто ключові стратегії в цих напрямках, що сприятимуть оптимізації роботи банківських працівників. Підкреслюється значення стратегічного підходу до управління персоналом та адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища як важливих чинників для досягнення довгострокового успіху банку. Особливу увагу приділено можливостям





розвитку персоналу через інвестиції в цифрові навички та технологічну грамотність персоналу, розвиток лідерських якостей, індивідуалізацію мотиваційних стратегій, розвиток персоналу банку через дуальну освіту й практичне навчання та розширення можливостей для безперервного навчання, підтримку творчих ініціатив та інноваційності кадрів, формування системи управління продуктивністю.

Практичне значення статті полягає у визначенні стратегій та інструментів, що можуть підвищити ефективність управління персоналом у банківських установах. Описані підходи є корисними для керівників банківських відділень та HR-фахівців, які прагнуть оптимізувати роботу своїх команд, покращити взаємодію між співробітниками та створити середовище, яке сприятиме розвитку та підвищенню рівня залученості працівників.

**Ключові слова:** персонал, стратегічне управління персоналом, банківська сфера, розвиток персоналу, ефективність управління.

**Chernyshova Liliya Ivanivna** PhD (Economics), Associate Professor, Odesa Polytechnic National University, Odesa, tel.: (048) 705-84-37, <https://orcid.org/0000-0001-7371-2007>

**Adyrova Tamara Ivanivna** Assistant Lecturer, Odesa Polytechnic National University, Odesa, tel.: (048) 705-84-37, <https://orcid.org/0009-0000-4793-2954>

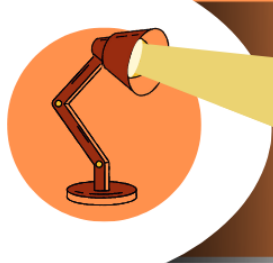
**Chyzh Karolina Andriivna** student of higher education, specialty 073 "Management", National University "Odesa Polytechnic", Odesa, tel.: (099) 755-52-98, <https://orcid.org/0009-0005-7453-2960>

## KEY ASPECTS OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN BANKING: STRATEGIES, CHALLENGES AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

**Abstract.** The article explores key aspects of effective personnel management in the banking sector, which is crucial for maintaining the competitiveness and stability of banking institutions. The full-scale war in Ukraine is forcing credit institutions to adapt to new conditions, affecting all aspects of personnel management. In this regard, the primary challenges faced by banks in wartime, rapid digitalization, and automation were analyzed, particularly the need for high levels of digital literacy and employee flexibility. The authors examine transformational processes in the Ukrainian banking system during the period from 2020 to 2024, focusing on the impact of the conflict on the reduction of the banking network and changes in profitability. The labor market dynamics are also assessed, including workforce reductions, increased demand for remote positions, and changes in







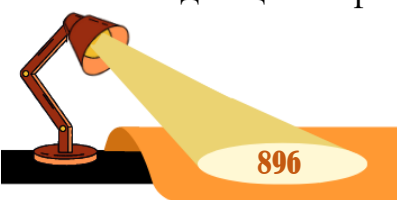
recruitment approaches within the banking sector, with an emphasis on leading banks and their personnel needs.

It is determined that, to ensure competitiveness, credit institutions must implement strategies aimed at motivating, training, and developing their workforce. The article examines key strategies in these areas that will help optimize the work of bank employees. Emphasis is placed on the importance of a strategic approach to personnel management and adaptation to dynamic external conditions as essential factors for achieving long-term success in banking.

Special attention is given to the development opportunities for personnel through investment in digital skills and technological literacy, leadership development, individualized motivation strategies, dual education and practical training, expansion of opportunities for continuous learning, support for creative initiatives and innovation, and the establishment of performance management systems. The practical significance of the article lies in identifying strategies and tools that can improve personnel management efficiency in banking institutions. The described approaches are useful for bank branch managers and HR professionals seeking to optimize team performance, improve employee interaction, and create an environment conducive to development and increased employee engagement.

**Keywords:** personnel, strategic Personnel Management, Banking sector, Personnel Development, Management effectiveness.

**Постановка проблеми.** Сьогодні банки є ключовими інститутами, без яких складно уявити функціонування економіки та здійснення різних фінансових операцій. Кожен банк прагне задовольнити потреби клієнтів, створюючи сприятливі умови для свого розвитку. Військовий стан, що діє в нашій країні, поставив перед банками нові виклики, включаючи забезпечення безперервності діяльності, адаптацію стратегій управління персоналом до умов невизначеності та забезпечення мотивації співробітників в умовах підвищених ризиків та нестабільності. Персонал, завдяки своїм знанням, професіоналізму та новаторству, стає критично важливим ресурсом для забезпечення ефективної діяльності кредитних установ. Практика менеджменту персоналу пропонує різноманітні підходи до управління кадровою складовою, однак потенціал традиційних методів управління персоналом потребує адаптації під сучасні реалії. Зокрема, необхідно розробляти і впроваджувати стратегії, які підтримують психологічний добробут працівників, підвищуватимуть їхню адаптивність до змінних умов, а також сприятимуть залученню і збереженню кваліфікованих фахівців у період нестабільності. Окрім того, у сучасних умовах особливо актуальними є питання захисту працівників та забезпечення належного рівня безпеки під час виконання ними професійних обов'язків, а також застосування інноваційних технологій управління персоналом, щоб підвищити ефективність використання трудових ресурсів.





**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зростання значення людського фактору спричинило необхідність пошуку способів підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Через це вчені зосереджуються на розвитку теоретичних і практичних аспектів управління персоналом. Дослідженням цього питання займалися О.В. Бербенець, М.О. Сичова, В.Г. Ковальчук, І.І. Чавичалов, М.В. Ситницький та інші. Інноваційні аспекти до управління персоналом в банківському секторі розглядали О.О. Герасименко, В.Є. Бровченко, В.Ф. Пуртов, інші, мотиваційні питання вивчали І.В. Мосійчук, Н. П. Юрчук, Н.В. Чебанова, М. В. Гарасимлюк, О. М. Левицька, І. А. Саєць та інші.

**Мета статті.** Дослідити ключові аспекти ефективного управління персоналом у банківській сфері, виявити основні стратегії, виклики, що постають перед банками в сучасних умовах в розрізі кадрової складової та надати рекомендації щодо можливостей подальшого розвитку персоналу банківських установ.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз поточного стану розвитку банківської сфери та персоналу в сучасних умовах є важливим аспектом для розуміння тенденцій і викликів, що стоять перед фінансовими установами в Україні та світі. Банківська галузь постійно змінюється під впливом глобальних економічних процесів, технологічних інновацій і змін у поведінці споживачів. Ці фактори мають значний вплив на роботу персоналу банків, а також на стратегії управління людськими ресурсами.

У період з 2020 по 2024 рік банківська система України зазнала суттєвих змін, особливо у зв'язку з військовим конфліктом. Кількість діючих банків скоротилася з 74 у 2020 році до 62 у 2024 році, що вказує на зменшення банківської мережі на 16%. Це зумовлене підвищеними ризиками ведення бізнесу в умовах нестабільності та посиленими вимогами до капіталу й ліквідності під час війни. Але попри значні геополітичні, демографічні та макроекономічні потрясіння, українська банківська система зуміла зберегти стійкість та продемонструвала значне відновлення та зростання у 2023 році, зібравши майже подвійний прибуток до оподаткування порівняно з попереднім роком: за дев'ять місяців 2023 року платоспроможні банки отримали чистий прибуток у розмірі 109,9 мільярда гривень, що значно перевищує показник у 7,4 мільярда гривень за той же період минулого року [1]. Але, на противагу цьому, спостерігається проблеми у сфері зайнятості. За оцінками НБУ, чисельність робочої сили у віковій категорії 15–70 років на початок 2024 року скоротилася більш ніж на чверть порівняно з 2021 роком. Близько половини цього скорочення пов'язане з зовнішніми мігрантами, які не працюють дистанційно. Саме віддалена робота сьогодні визначає конкуренцію серед шукачів вакансій. Так, у червні 2024 року понад 14% кандидатів були зацікавлені саме в онлайн-посадах, тоді як частка таких вакансій становила менше 7% [2]. Важливу роль у процесі пошуку роботи та відбору персоналу

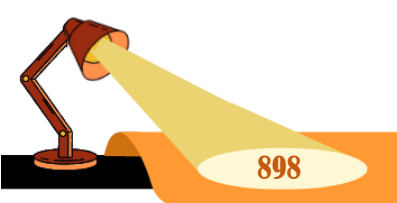




відіграла і відіграє оплата праці. В банківському секторі в лідерах рейтингу найкращих роботодавців за підсумками 2023 року виступають АТ "Укрсиббанк" (в банку працюють понад 5 тис. фахівців; наприкінці грудня 2023 року відкрито понад 130 вакансій — це персональні консультанти, касири, фахівці, аудиторі, економісти, аналітики), АТ "Універсал Банк" (на визначену дату банк активно пропонував роботу юрисконсультам, адміністраторам відділень, касирам, фахівцям відділів, програмістам, аналітикам) та АТ "Райффайзен Банк" (на вказану дату зафіксовано 122 вакансії) [3].

Слід зауважити і про зміну вектору фахівців у банківських вакансіях оскільки однією з головних тенденцій у банківській сфері стає цифровізація послуг та автоматизація процесів. Банки активно впроваджують новітні технології, такі як мобільний банкінг, штучний інтелект та автоматизовані системи обслуговування клієнтів. Це призводить до змін у функціях та завданнях працівників. Традиційні банківські операції все більше виконуються автоматично, що зменшує потребу в працівниках для виконання рутинних завдань, таких як обробка платежів чи перевірка даних клієнтів. Водночас зростає попит на фахівців у сфері інформаційних технологій, аналізу даних, кібербезпеки та управління цифровими каналами обслуговування. Окрім того, технологічні зміни потребують адаптації працівників до нових умов праці. Тому кожен банк зацікавлений у фахівцях, які мають професійну підготовку, володіють не тільки базовими фінансовими знаннями, але й обізнані в новітніх технологіях, здатні їх впроваджувати, мають навички аналітичного мислення та роботи з великими масивами даних і готові постійно вдосконалювати методи роботи. За таких умов для створення ефективної команди важливо розробити стратегічні підходи до планування та прогнозування чисельності персоналу, підвищувати рівень кваліфікації і професійного різноманіття працівників, здійснювати цільовий відбір спеціалістів і впроваджувати єдину систему обліку всіх видів оплати праці [4].

Отже, як можна побачити, сьогодні банківська сфера стикається з низкою викликів: швидким розвитком технологій, зростаючою конкуренцією, змінами в законодавстві, підвищеними вимогами до кваліфікації персоналу та військовим положенням. Ситуація в Україні, викликана повномасштабною війною, вимагає від кредитних установ адаптації до нових умов, що впливає на всі аспекти управління персоналом. З огляду на це, визначимо основні виклики, що постають в цьому напрямку в банківській сфері (табл. 1).



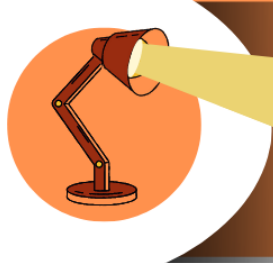


Таблиця 1.

**Основні виклики в управлінні персоналом в банківській сфері**

Виклик	Спосіб уникнення
1	2
Цифровізація та потреба в нових навичках	Для подолання цього виклику можна розглянути наступне: <ul style="list-style-type: none"><li>– банки можуть запроваджувати програми професійного розвитку для співробітників, які включають навчання цифровим навичкам, таким як кібербезпека, аналітика даних та управління фінансовими технологіями;</li><li>– на етапі найму варто орієнтуватися на спеціалістів, які вже володіють необхідними цифровими навичками або мають досвід роботи з сучасними технологіями;</li><li>– співпраця з університетами або навчальними платформами для розробки курсів або тренінгів, які відповідають потребам галузі. Це допоможе створити потік нових кадрів, уже підготовлених до роботи в умовах цифровізації.</li></ul>
Управління талантами	Для ефективного подолання виклику можна застосувати такі підходи: <ul style="list-style-type: none"><li>– розробка програми кар'єрного розвитку. Це мотивуватиме співробітників до довгострокової співпраці;</li><li>– врахування індивідуальних потреб, сильних сторін і кар'єрних амбіцій співробітників сприятиме формуванню лояльності та збільшить мотивацію;</li><li>– забезпечення можливостей для віддаленої роботи або гнучкого графіка може зробити банк більш привабливим для талановитих спеціалістів, які цінують баланс між роботою і особистим життям;</li><li>– постійний моніторинг ефективності методів управління талантами та</li><li>– їхня адаптація до змін ринку праці дозволить банкам залишатися конкурентоспроможними й ефективно залучати фахівців.</li></ul>
Побудова культури продуктивності	Напрямки роботи: <ul style="list-style-type: none"><li>– постійна оцінка продуктивності через зворотний зв'язок, який може бути щомісячним або щоквартальним, дозволяє коригувати дії та швидко реагувати на відхилення від плану;</li><li>– створення атмосфери взаємодії та довіри. Продуктивна культура вимагає відкритої комунікації та довіри між керівництвом і працівниками чого можна досягти через регулярні командні зустрічі, обговорення результатів роботи та визнання досягнень;</li><li>– автоматизація рутинних процесів може підвищити загальну продуктивність;</li><li>– аналіз та оптимізація робочих процесів. Регулярне оцінювання робочих процесів для виявлення неефективних підходів і надмірних витрат часу дозволить вдосконалювати процедури та підвищувати продуктивність;</li><li>– впроваджувати системи стимулювання продуктивності, з урахуванням поточних обмежень і можливостей банку.</li></ul>



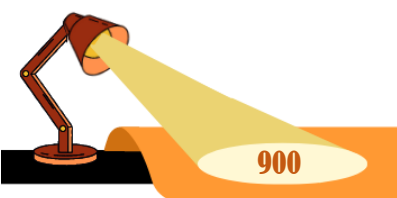


*Продовження таблиці 1*

1	2
Безпека працівників	Створення безпечних умов праці в умовах загроз бомбардувань, артилерійських обстрілів та інших небезпек: <ul style="list-style-type: none"><li>– організація безпечних робочих місць або можливості для дистанційної роботи;</li><li>– забезпечення працівників планами евакуації та доступом до укриття;</li><li>– гарантування психологічної підтримки для співробітників, які пережили травматичні події.</li></ul>
Мобілізаційні процеси	Визначені процеси призводять до суттєвих кадрових втрат, що впливає на можливість виконання бізнес-завдань у повному обсязі. Подолання можливо шляхом: <ul style="list-style-type: none"><li>– заміщення працівників на тимчасових умовах;</li><li>– швидкого навчання та підготовки нових співробітників для виконання функцій;</li><li>– перерозподілу обов'язків між наявними працівниками, що може підвищити навантаження на колектив.</li></ul>
Психологічна напруга та стрес	Стрес, тривога та депресія можуть значно знижувати продуктивність і мотивацію працівників. Керівництво повинно забезпечувати: <ul style="list-style-type: none"><li>– психологічну підтримку та консультування;</li><li>– гнучкі графіки роботи для працівників, які стикаються з емоційними труднощами;</li><li>– організацію заходів для підвищення морального духу команди.</li></ul>

*Джерело: сформовано авторами*

Зміна пріоритетів в структурах стратегій фінансово-кредитних установ в сучасних умовах актуалізувало кадрове питання. Управління людськими ресурсами стає одним із ключових елементів успішного функціонування банків та вирішальним фактором конкурентної боротьби. Щоб залишатися конкурентоспроможними, кредитні установи повинні розробляти стратегії, спрямовані на мотивацію, навчання та розвиток персоналу. Нижче розглянемо ключові стратегії в цих напрямках, які можуть сприяти оптимізації роботи банківського персоналу та адаптації до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища (рис. 1).



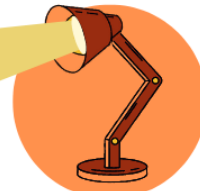
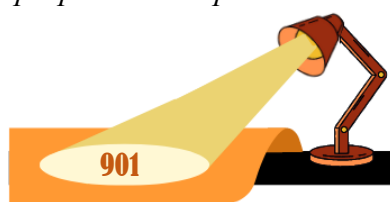


Рис. 1 Стратегії, які сприятимуть оптимізації роботи банківського персоналу.

Джерело: власна розробка авторів



Будь-яка із запропонованих стратегій може бути обрана керівництвом банку окремо або в поєднанні для досягнення необхідних цілей. Вони також можуть бути визначені як складові загальної стратегії управління персоналом банку. При цьому ключовим завданням рекомендується встановлювати визначення можливих шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Ця функція дозволить суттєво посилити конкурентоспроможність банківської установи за рахунок забезпечення процесу безперервного розвитку своїх працівників та їх компетенцій на основі побудованих стратегічних планів розвитку з використанням можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища [5].

На наш погляд, комплексний підхід у цьому питанні лише посилить конкурентні переваги банків, адже поєднання стратегічних заходів у сфері мотивації, адаптації, навчання та розвитку допоможе установам ефективно відповідати на ринкові виклики, підтримувати конкурентоспроможність і залученість персоналу. Інвестиції в розвиток цифрових навичок, оптимізацію процесів управління змінами та персоналізовані мотиваційні стратегії створять робоче середовище, де співробітники будуть готові до інновацій і активної діяльності в умовах постійних змін. Як результат - банк отримує стійкішу команду, здатну адаптуватися до швидких змін, задовольняти потреби клієнтів і сприяти досягненню стратегічних цілей кредитної установи.

В свою чергу слід відзначити, що ключовим елементом розвитку стратегічного управління персоналом банківської установи є постійний процес оновлення цілей і його вдосконалення відповідно до технологічного прогресу суспільства. Таке динамічне коригування дозволить банківській установі залишатися стратегічно гнучкою, підвищуватиме її ефективність у взаємодії із клієнтами, а також буде забезпечувати готовність до виконання різноманітних завдань, які висуватиме сучасне конкурентне ринкове середовище.

Виходячи з всього вище визначеного, зазначимо, що можливості розвитку ефективного управління персоналом у банківській сфері охоплюють кілька ключових напрямів, кожен з яких може суттєво посилити продуктивність банку, забезпечуючи підвищення кваліфікації працівників і створення сприятливого робочого середовища:

– *інвестиції в цифрові навички та технологічну грамотність персоналу.* Оскільки банківська сфера швидко трансформується під впливом діджиталізації, розвиток цифрових навичок є невід'ємним компонентом для підвищення конкурентоспроможності персоналу банку. Банківські послуги можна вважати одними з найбільш цифровізованих, оскільки вони можуть надаватися повністю у віртуальному просторі [6]. Співробітники, які володітимуть сучасними технологіями, можуть ефективніше обслуговувати клієнтів, підвищувати швидкість і якість послуг та запобігати кіберзагрозам. Окрім цього забезпечення персоналу цифровими навичками дозволить значно покращити їхню



ефективність у виконанні повсякденних завдань. Технологічно грамотні співробітники можуть надавати клієнтам більш ефективні консультації та підтримку через цифрові канали, такі як онлайн-банкінг, чат-боти або мобільні додатки. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і зміцнює відносини з ними. З цифровими навичками керівники можуть використовувати нові інструменти для моніторингу та аналізу ефективності роботи співробітників, оцінки їхньої кваліфікації та потреб у навчанні. Це дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку кадрів і розподілу ресурсів. Банки, які активно інвестують у розвиток цифрових навичок, здатні привертати талановитих молодих спеціалістів, які шукають можливості для навчання і кар'єрного зростання в інноваційних і технологічно прогресивних компаніях. Це дозволить банку зберігати конкурентні переваги на ринку праці;

– *розвиток лідерських якостей і кадровий резерв.* Створення програм для розвитку лідерських навичок дозволить готувати потенційних керівників середньої та вищої ланки, що сприятиме підвищенню стабільності організаційної структури кредитної установи. Коли банк активно розвиває лідерські якості серед своїх співробітників, це дозволяє формувати сильну команду керівників, здатних ефективно управляти підрозділами і процесами. Лідери, які володіють хорошими комунікаційними навичками, здатні мотивувати співробітників, вирішувати конфлікти, приймати обґрунтовані рішення в умовах стресу та невизначеності, що підвищує загальну ефективність роботи організації. Кадровий резерв забезпечуватиме безперервність керівництва, що є критично важливим у періоди організаційних змін або кризи;

– *індивідуалізація мотиваційних стратегій.* Замість універсальних підходів до мотивації, банкам варто застосовувати індивідуальні стратегії, які враховують різноманітні потреби працівників. Індивідуалізація мотиваційних програм, що включають гнучкий графік, додаткові навчальні програми, бонуси, кар'єрне зростання, покращить залученість і продуктивність персоналу. Для цього можна сегментувати персонал за групами, які мають схожі потреби та мотиваційні пріоритети (молоді спеціалісти, фахівці з досвідом, керівники, технічний персонал тощо). Слід розробити персоналізовані пакети мотиваційних заходів для кожної групи. Наприклад, молодим спеціалістам може бути важливішим кар'єрне зростання та навчання, тоді як досвідченим співробітникам — стабільність і фінансова винагорода. Можна додатково використати нефінансові методи мотивації (гнучкий графік, додаткова відпустка, можливість роботи з дому), які часто позитивно впливають на лояльність працівників. По всій організації треба проводити періодичні опитування щодо задоволеності співробітників умовами праці й мотиваційними програмами, що дасть змогу адаптувати їх до реальних потреб;

– *розширення можливостей для безперервного навчання.* Банківська сфера зазнає постійних змін, тому важливо інвестувати в освітні програми,





курси, семінари та тренінги, що допомагають персоналу постійно підвищувати кваліфікацію. Платформи для електронного навчання або корпоративні академії допоможуть розвивати ключові навички персоналу та підтримувати їхню компетентність на високому рівні;

– *розвиток персоналу банку через дуальну освіту та практичне навчання.* Дуальна освіта, яка поєднує теоретичне навчання в навчальних закладах і практичний досвід на робочих місцях, може значно сприяти підвищенню ефективності управління банком. Вона забезпечує безпосередній зв'язок між навчальним процесом і реальними потребами банку, а також дозволяє адаптувати кваліфікацію співробітників до специфіки організації.

Дуальна освіта дозволяє банку отримувати доступ до висококваліфікованих спеціалістів, які вже мають практичний досвід роботи в реальних умовах. Студенти, які проходять стажування в банках, швидше адаптуються до робочих процесів, мають чітке розуміння банківських процедур і технологій. Це зменшує витрати на додаткове навчання і підготовку нових співробітників після їхнього працевлаштування. Банки, що співпрацюють з навчальними закладами і реалізують програми дуальної освіти, можуть заощадити на витратах, пов'язаних із навчанням нових співробітників. Замість того щоб інвестувати великі ресурси в адаптаційні тренінги, банк може інтегрувати молодих спеціалістів безпосередньо в робочі процеси. Цей підхід дозволить скоротити час на адаптацію і зменшити витрати на навчання. Окрім цього дуальна освіта сприятиме в залученні молодих спеціалістів із новими ідеями та сучасними знаннями. Це важливо для банку в умовах цифровізації та постійних змін у фінансовому секторі. Студенти, які проходять практику в банках, можуть привносити свіжі ідеї з нових технологій або ефективних методів управління, що дозволить банкам залишатися конкурентоспроможними і адаптуватися до змін на ринку. Завдяки дуальній освіті кредитні установи можуть планувати розвиток кадрів на довгострокову перспективу. Молоді співробітники, які пройшли практику в банку, мають більший потенціал для розвитку та просування по кар'єрних сходах. Це допомагатиме банку мати стабільний потік кваліфікованих кадрів для ключових посад;

– *проведення перехресного навчання в банку.* Це процес, при якому працівники навчаються виконувати різні функції та обов'язки, які не є їхньою основною роллю. Це дозволить співробітникам набувати нових навичок та знань, що сприяють гнучкості та підвищенню ефективності роботи банку. Можливо навчання різним ролям (співробітники можуть освоювати обов'язки, пов'язані з різними відділами банку: наприклад, кредитування, обслуговування клієнтів, касова робота, аналітика). Такі практики дозволяють банку мати більш адаптований персонал, здатний виконувати кілька ролей за потреби. Завдяки знанню роботи колег, співробітники можуть краще розуміти один одного, що сприятиме кращій комунікації та співпраці;



– *формування середовища для інновацій і розвитку творчості.* Багато банків запроваджують інноваційні хаби або простори для співпраці, де працівники можуть обмінюватися ідеями та розробляти нові продукти чи сервіси. Такі ініціативи сприяють залученню працівників до розвитку банку та заохочують до творчості й удосконалення продуктів та послуг. Коли співробітники мають можливість працювати в середовищі, яке сприяє креативності, вони можуть генерувати нові ідеї, що оптимізують робочі процеси, покращують обслуговування клієнтів, знижують витрати або створюють нові продукти. Творчість і інновації можуть призвести до покращення технологічних і управлінських процесів, що, в свою чергу, підвищуватиме загальну продуктивність банку;

– *побудова системи управління продуктивністю.* Використання сучасних технологій для оцінки результатів роботи, таких як KPI та OKR, допомогатиме забезпечити відповідність індивідуальних досягнень загальним стратегічним цілям банку. Застосування методу KPI дає змогу банківським установам контролювати бізнес-процеси та визначати витрати ресурсів для виконання поставлених завдань, оцінювати результативність роботи кожного співробітника, його внесок у досягнення спільної мети, а також формувати дієву систему мотивації і стимулювання управлінського персоналу [7]. Оцінка на основі даних дозволить чітко визначати та коригувати стратегії, які спрямовані на підвищення продуктивності. Завдяки чітко визначеним KPI та OKR співробітники банку матимуть чітке уявлення про стратегічні пріоритети організації. Це буде допомагати координувати їхні індивідуальні зусилля з загальними цілями банку. Вимірюваність результатів дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану і коригувати стратегії або індивідуальні дії. Це зменшуватиме ризики і сприятиме покращенню загальних результатів роботи.

Впровадження стратегічного управління персоналу фінансової організації на основі перерахованих можливостей сприятиме створенню стабільного, кваліфікованого та мотивованого колективу, що допоможе банкам успішно долати сучасні виклики ринку, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та утримувати лідерські позиції у фінансовій сфері.

**Висновки.** Отже, ефективне управління персоналом у банківській сфері є ключовим фактором для досягнення стабільності та конкурентоспроможності фінансових організацій у сучасних умовах. Стратегії управління персоналом, що базуються на сучасних підходах та технологіях, дозволять банкам не лише залучати і утримувати талановитих співробітників, але й забезпечувати їхній професійний розвиток та мотивацію до досягнення високих результатів. Серед основних аспектів ефективного управління персоналом у банках важливо відзначити: чітке визначення стратегічних цілей, розвиток лідерських якостей, впровадження сучасних систем оцінки продуктивності, таких як KPI та OKR, а також формування культури постійного навчання та



інновацій. Завдяки цьому можна підвищити продуктивність працівників, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити репутацію банку.

Можливості розвитку банківського персоналу значною мірою залежать від інвестицій у навчання та розвиток, створення сприятливого середовища для творчості та інновацій. Успішне поєднання традиційних методів управління персоналом з інноваційними технологіями дозволить банкам не тільки ефективно вирішувати поточні завдання, але й зберігати конкурентні переваги в умовах швидко змінюваного фінансового середовища.

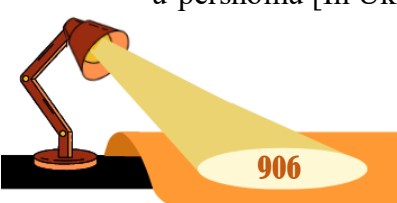
Загалом, ключовими факторами успіху є стратегічний підхід до управління персоналом, інвестиції в розвиток навичок та компетенцій, а також здатність до адаптації та інновацій. Враховуючи ці аспекти, банки можуть досягти не лише високої ефективності управління персоналом, але й забезпечити стійкий розвиток і фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

#### **Література:**

1. Національний банк України: Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#4> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 27.10.2024).
3. Рейтинг найкращих роботодавців 2023: які зараз зарплати в банківській сфері URL: <https://focus.ua/uk/economics/616260-rejting-najkrashih-robotodavciv-2023-yaki-zaraz-zarplati-v-bankivskij-sferi> (дата звернення: 28.10.2024).
4. Бербенець О.В., Сичова М.О., Таран О.О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 62-67.
5. Ситницький М.В. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2014. №161. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napryami-vdoskonalennya-sistemi-strategichnogo-upravlinnya-personalom-bankivskih-ustanov-ukrayini> (дата звернення: 1.11.2024).
6. Костинець Ю.В. Особливості розвитку ринку послуг в умовах цифрової трансформації економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 7-8. С. 4-15.
7. Герасименко О.О., Бровченко В.Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 180-187.
8. Марценюк Л. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики *Review of transport economics and management*. 2020. №20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dualna-osvita-yak-zasib-efektivnogo-poednannya-teoriyi-ta-praktiki> (дата звернення: 5.11.2024).

#### **References:**

1. Nacionalnij bank Ukrajini: Naglyadova statistika. [National Bank of Ukraine: supervisory statistics]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#4> [In Ukrainian].
2. Osnovni harakteristiki rinku praci Ukrajini u pershomu pivrichchi 2024 roku [Key characteristics of the labor market in Ukraine in the first yalf of 2024]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> [In Ukrainian].





3. Rejting najkrashih robotodavciv 2023: yaki zaraz zarplati v bankivskij sferi [Rating of the best employers 2023: What are the salaries in the banking sector]. Retrieved from <https://focus.ua/uk/economics/616260-rejting-najkrashih-robotodavciv-2023-yaki-zaraz-zarplati-v-bankivskij-sferi> [In Ukrainian].

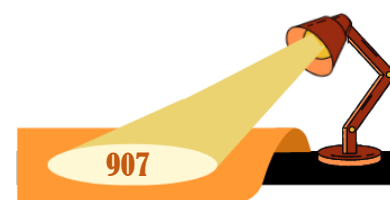
4. Berbenec O.V., Sichova M.O., & Taran O.O. (2022). Upravlinnya personalom bankivskoyi ustanovi [Personnel management in banking institutions]. *Investiciyi: praktika ta dosvid – Investments: Practice and Experience*. 18., 62-67 [In Ukrainian].

5. Sitnickij M.V. (2014). Napryami vdoskonalennya sistemi strategichnogo upravlinnya personalom bankivskih ustanov Ukrayini [Directions for improving the strategic personnel management system of Ukrainian banking institutions]. *Visnik Kiivskogo nacionalnogo universitetu im. T. Shevchenka – Bulletin of Kyiv National University named after T. Shevchenko*. 161. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/napryami-vdoskonalennya-sistemi-strategichnogo-upravlinnya-personalom-bankivskih-ustanov-ukrayini> [In Ukrainian].

6. Kostinec Yu.V. (2020). Osoblivosti rozvitku rinku poslug v umovah cifrovoyi transformaciyi ekonomiki [Features of the Development of the Service Market in the Context of Digital Transformation of the Economy]. *Aktualni problemi ekonomiki - Current Problems of Economics*. 7-8, 4-15 [In Ukrainian].

7. Gerasimenko O.O., & Brovchenko V.Ye. (2020). Innovacijni pidhodi v ocinyuvanni personalu bankivskih ustanov [Innovative Approaches in Personnel Assessment in Banking Institutions]. *Shidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: Economics, Business, and Management*. 25, 180-187. [In Ukrainian].

8. Marcenyuk L. V. (2020). Dualna osvita yak zasib efektyvnogo poyednannya teorii ta praktiki [Dual Education as a Means of Effective Combination of Theory and Practice]. *Review of Transport Economics and Management*. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/dualna-osvita-yak-zasib-efektyvnogo-poednannya-teorii-ta-praktiki> [In Ukrainian].





УДК 351.84:004.77

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-908-926](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-908-926)

**Чумакова Ганна Володимирівна** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, 65039, тел.: (066) 718-54-26, <https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>

**Пасічнюк Віталій Володимирович** заступник голови громадської організації “Територіальні ініціативи” з проєктів та інновацій, м. Київ, тел.: (093) 980 40 30, <https://orcid.org/0009-0006-2625-7594>

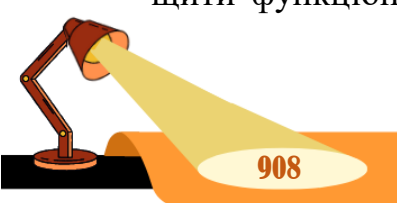
**Романенко Ігор Олександрович** здобувач другого рівня вищої освіти, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, тел.: (050) 600-98-87

## **АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

**Анотація.** У статті досліджено сучасний стан розвитку електронних публічних послуг в Україні, приділяючи особливу увагу ключовим аспектам їх впровадження, викликам, а також можливостям для подальшого вдосконалення. Автори акцентують увагу на тому, що цифровізація публічних послуг є одним із пріоритетних напрямків реформування державного управління, спрямованого на підвищення ефективності взаємодії між громадянами та органами влади. Аналізується нормативно-правова база, яка регулює впровадження електронного врядування, включаючи ключові законодавчі ініціативи, що забезпечують функціонування таких платформ, як «Дія». Зазначені платформи слугують важливим інструментом для спрощення доступу громадян до державних сервісів та оптимізації внутрішніх процесів в органах влади.

Особливу увагу приділено технологічним та інфраструктурним викликам, які постають перед державним сектором у процесі цифрової трансформації. Зокрема, це проблеми інтеграції різних інформаційних систем, питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних, а також забезпечення інклюзивності електронних послуг, щоб гарантувати доступ до них усіх категорій населення, включаючи маломобільні групи та мешканців сільських територій.

У статті висвітлено перспективи використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і великі дані, які можуть значно покращити функціональність електронних послуг. На основі проведеного аналізу





запропоновано низку рекомендацій, які сприятимуть подальшій цифровій трансформації в Україні. Зокрема, це удосконалення законодавчої бази з урахуванням міжнародного досвіду, стимулювання цифрової грамотності серед населення, а також забезпечення стабільного фінансування проєктів електронного врядування. Важливою складовою є також співпраця з міжнародними організаціями, що може сприяти залученню передового досвіду та ресурсів для реалізації масштабних ініціатив.

Результати дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації, що включає технологічну модернізацію, розвиток нормативної бази, покращення комунікації з громадськістю та посилення міжнародної інтеграції.

**Ключові слова:** електронні публічні послуги, цифрове врядування, платформа «Дія», інформаційна безпека, механізми державного управління, ЦНАП (Центр надання адміністративних послуг), блокчейн, штучний інтелект.

**Chumakova Hanna Volodymyrivna** candidate of sciences in public administration, associate professor of the Department of public management and administration, Odesa National University of Technology, Odesa, tel.: (066) 718-54-26, <https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>

**Pasichniuk Vitaliy Volodymyrovych** Deputy Chairman of the public organization "Territorial Initiatives" for projects and innovations, Kyiv, tel.: (093) 980 40 30, <https://orcid.org/0009-0006-2625-7594>

**Romanenko Ihor Oleksandrovych** applicant for the second level of higher education, Odesa National University of Technology, Odesa, 65039, tel.: (050) 600-98-87

## ANALYSIS OF IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC PUBLIC SERVICES IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

**Abstract.** The article studies the current state of development of electronic public services in Ukraine, paying special attention to key aspects of their implementation, challenges, as well as opportunities for further improvement. The authors emphasize that the digitalization of public services is one of the priority areas of public administration reform aimed at increasing the efficiency of interaction between citizens and authorities. The regulatory framework governing the implementation of e-governance is analyzed, including key legislative initiatives that ensure the functioning of platforms such as Action. These platforms serve as an important tool for simplifying citizens' access to public services and optimizing internal processes in government.

Particular attention is paid to the technological and infrastructure challenges facing the public sector in the process of digital transformation. In particular, these





are the problems of integrating various information systems, information security and personal data protection issues, as well as ensuring the inclusiveness of electronic services in order to guarantee access to them for all categories of the population, including people with limited mobility and residents of rural areas.

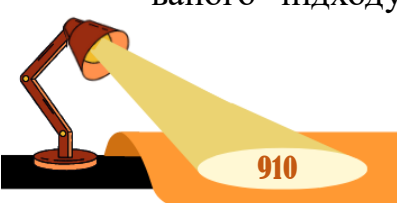
The article highlights the prospects of using innovative technologies such as artificial intelligence, blockchain and big data, which can significantly improve the functionality of electronic services. Based on the analysis, a number of recommendations have been proposed that will contribute to further digital transformation in Ukraine. In particular, this is the improvement of the legislative framework taking into account international experience, stimulating digital literacy among the population, as well as ensuring stable financing of e-governance projects. Cooperation with international organizations is also an important component, which can help to attract best practices and resources for the implementation of large-scale initiatives.

The results of the study emphasize the need for an integrated approach to digital transformation, including technological modernization, development of the regulatory framework, improvement of communication with the public and strengthening international integration.

**Keywords:** electronic public services, digital governance, Action platform, information security, public administration mechanisms, ASC (Center for Administrative Services), blockchain, artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** В умовах глобальної цифрової трансформації перед Україною стоїть важливе завдання забезпечити ефективний і доступний формат надання державних послуг у цифровому середовищі. Розвиток електронних державних послуг є не лише сучасною тенденцією, але й важливим елементом державної політики, спрямованим на підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Впровадження таких послуг дає можливість громадянам взаємодіяти з державними органами швидше і зручніше, мінімізуючи потребу у фізичних візитах до установ.

Проте процес впровадження електронного врядування в Україні стикається з низкою суттєвих викликів. Основними проблемами залишаються недостатня інтеграція інформаційних систем, обмежена цифрова грамотність значної частини населення, недостатній рівень інфраструктури в окремих регіонах, а також питання захисту персональних даних і забезпечення інформаційної безпеки. Крім того, нормативно-правова база, що регулює електронне урядування, потребує подальшого вдосконалення, щоб відповідати сучасним технологічним і соціальним потребам. Незважаючи на запровадження таких платформ, як «Дія», та низки інших ініціатив, реальна ефективність електронних послуг все ще обмежена, а процес їх реалізації потребує більш структурованого підходу. Отже, постає проблема дослідження ключових аспектів





впровадження електронних публічних послуг в Україні, аналізу основних бар'єрів і викликів, а також вивчення потенційних можливостей та кращих практик для підвищення ефективності надання державних послуг у цифровому форматі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У період 2022–2024 років, коли Україна протистояла повномасштабній збройній агресії з боку РФ, значна кількість науковців присвятили свої дослідження вивченню проблем і перспектив розвитку системи електронних публічних послуг. Серед авторів, які висвітлювали цю тематику, варто відзначити роботи Бабики М., Єгорової-Луценко Т., Кравчук І., Краковської А., Мартиненка Д., Палія С., Пасічнюка В., Седова Г., Чумакової Г. та інших. Результати їхніх досліджень демонструють актуальність необхідності вдосконалення та адаптації системи електронного врядування до сучасних викликів.

**Метою статті** є аналіз сучасного стану впровадження електронних публічних послуг в Україні, виявлення основних викликів та обмежень цього процесу, а також окреслення можливостей і напрямів подальшого розвитку цифрового врядування.

**Виклад основного матеріалу.** Електронні державні послуги стають ключовим інструментом цифрового врядування в Україні, спрямованого на спрощення доступу громадян до державних сервісів, підвищення прозорості та зниження рівня корупції.

Для громадян система електронних державних послуг є ключовим механізмом реалізації їхніх прав і взаємодії з державою. Вона не лише спрощує процеси отримання послуг, але й знижує адміністративні бар'єри, що сприяє зростанню довіри громадян до державних установ і підвищенню рівня задоволеності якістю обслуговування. Одночасно, з точки зору держави, електронні послуги є ефективним інструментом управління, що сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню прозорості діяльності державних органів. Завдяки розвитку таких послуг держава здатна не лише покращувати свій імідж на міжнародній арені, а й створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу та залучення інвестицій.

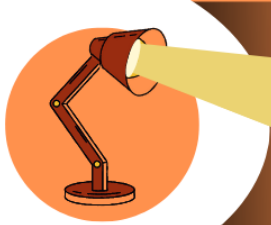
Для ефективного впровадження електронних державних послуг в Україні важливим етапом є створення та вдосконалення нормативно-правової бази, яка регулює процес цифровізації державних послуг, захищає права громадян, забезпечує інформаційну безпеку та конфіденційність даних.

Аналіз нормативно-правової бази дозволяє виявити як досягнення, так і проблемні аспекти, що потребують подальшого вирішення. Основними компонентами такого аналізу є: ключові документи, що складають основу нормативно-законодавчої бази, інституційна складова, ініціативи цифрової трансформації, адаптація законодавства даної сфери до міжнародних стандартів.

Одним з ключових документів, що регулює цифровізацію державних послуг в Україні, є Закон України “Про особливості надання публічних







(електронних публічних) послуг” [1], що надає визначення поняттю “електронна публічна послуга”. Це послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також підпорядкованими їм установами, підприємствами й організаціями. Така послуга, включаючи адміністративні послуги, може надаватися як автоматично, так і за запитом. Вона реалізується через інформаційно-телекомунікаційні системи на основі електронного звернення або запиту, поданого громадянином, зокрема через Єдиний державний веб-портал електронних послуг [2]. У деяких випадках доступ до послуги надається без попереднього запиту.

Вказаний Закон також надає визначення термінів, таких як “електронна послуга”, “адміністратор електронної послуги”, “комплексна електронна публічна послуга”, “публічна послуга” та інші. Крім того, даним нормативно-законодавчим актом передбачено:

- правила організації надання електронних послуг, включаючи вимоги до їхньої якості, доступності та безпеки;
- встановлення обов'язків державних органів у забезпеченні ефективності та прозорості надання електронних послуг;
- необхідність створення єдиних якісних стандартів для електронних послуг, а також створення інтегрованих інформаційних систем;
- встановлення прав і обов'язків користувачів електронних послуг, включаючи можливість оскарження рішень, що приймаються у процесі їх отримання;
- податкові питання, пов'язані з наданням електронних послуг, та особливості обліку даних тощо.

Даний Закон спрямований на поліпшення сервісу, скорочення бюрократичних процедур та забезпечення зручності для громадян у отриманні публічних послуг.

Закон України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" (2021) запроваджує спеціальний правовий режим *Дія.City*, спрямований на розвиток IT-сектору та цифрової економіки [3]. Закон передбачає:

- спрощені умови для IT-бізнесу: пільгові податкові ставки (5% ПДФО, 1,5% військового збору, ЄСВ від мінімальної зарплати); вільний вибір форми співпраці між роботодавцями й працівниками (гіг-контракти, ФОПи);
- захист інтелектуальної власності(регулювання прав на результати інтелектуальної діяльності);
- залучення інвестицій(прозорі умови для залучення капіталу в технологічний сектор);
- юридичні гарантії та підтримка стартапів(сприяння створенню комфортного середовища для розвитку інноваційних компаній).

Цей закон стимулює цифровізацію економіки України, створюючи конкурентні умови для залучення міжнародних IT-компаній та інвестицій.





У 2021 році прийнятий також Закон України “Про публічні електронні реєстри” [4], що встановлює правові засади функціонування публічних електронних реєстрів в Україні. Основна мета закону – створення єдиної системи реєстрів для забезпечення прозорості, надійності та доступності інформації державних органів. Основні положення закону:

- запроваджено Єдину інформаційну систему електронних реєстрів (ЄІСР), які стають сумісними між собою, що спрощує обмін інформацією між органами державної влади;

- встановлено ключові принципи роботи: централізація (координація функціонування всіх реєстрів через спеціальний орган); *прозорість* (забезпечення доступу до відкритих даних реєстрів для громадян); *безпека та захист даних* (гарантується відповідно до законодавства про кібербезпеку);

- окреслено вимоги до реєстрів (обов'язкове використання сучасних цифрових технологій; уніфікація структури та форматів даних; використання ідентифікаторів для уникнення дублювання інформації);

- визначено порядок надання запитів і отримання інформації для громадян, встановлено право громадян на безоплатний доступ до своїх персональних даних у реєстрах;

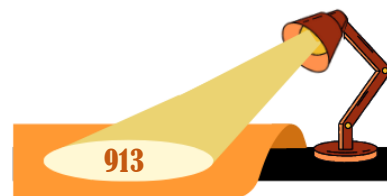
- забезпечено стимуляцію розвитку цифрових послуг шляхом інтеграції реєстрів у єдину екосистему електронного урядування.

Очікуваними результатами даного законодавчого акту є зменшення бюрократії завдяки автоматизації процесів, підвищення ефективності публічного управління, забезпечення доступності й безпечності даних для громадян і бізнесу. Цей закон є важливим кроком до цифровізації України та спрощення взаємодії громадян із державними структурами.

Закон України "Про Національну програму інформатизації"[5] (ухвалений 1 грудня 2022 року) встановлює сучасні правові рамки для реалізації інформатизації та цифрової трансформації в Україні. Основна його мета — оновлення механізмів формування та виконання національної програми інформатизації, впровадження нових цифрових технологій у державному управлінні та суспільно-економічних відносинах. У Законі, серед інших, надано визначення, що є ключовими для розуміння механізмів функціонування інформатизації:

- електронна демократія — формат суспільних відносин, за якого громадяни та організації активно залучаються до процесів державного управління, державотворення і місцевого самоврядування через використання інформаційно-комунікаційних технологій. Електронна демократія сприяє прозорості прийняття рішень, підзвітності демократичних інституцій, якісному зворотному зв'язку між владою і громадянами, а також розвитку публічних дискусій та активній участі у процесі ухвалення рішень;

- електронне урядування — сучасна модель організації державного управління, яка базується на використанні цифрових технологій. Її мета —





підвищення ефективності, прозорості й відкритості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Завдяки електронному урядуванню держава стає більш орієнтованою на задоволення потреб своїх громадян, пропонуючи інноваційні способи взаємодії та обслуговування;

- електронні інформаційні ресурси - структуровані дані та відомості, які створюються, обробляються й зберігаються в електронній формі за допомогою спеціальних технічних і програмних засобів. Електронні інформаційні ресурси є важливим елементом цифрового середовища, необхідним для забезпечення функціонування електронного урядування та доступу до цифрових послуг.

Основними нововведеннями даного законодавчого акту є:

- створення Єдиної інформаційної системи обліку Національної програми інформатизації (ЄІСОНП), що забезпечує централізоване управління проєктами, завданнями та матеріалами програми, дозволяючи моніторинг та контроль їх виконання;

- оновлення термінології та регулювання правовідносин (Закон адаптує понятійний апарат до сучасних вимог, розширює права і обов'язки учасників процесу інформатизації та врегульовує їх взаємодію);

- сфери реалізації програми (розвиток інформаційного суспільства; подолання цифрової нерівності серед населення; інтеграція України у світовий інформаційний простір; посилення кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів);

- цифрові технології у державному управлінні (особлива увага приділяється впровадженню інструментів електронного урядування та оптимізації взаємодії між державними органами й громадянами).

Закон України "Про цифровий контент та цифрові послуги" (2023) регулює цивільно-правові відносини між виконавцем і споживачем у сфері надання цифрового контенту та цифрових послуг [6]. Його основна мета — адаптація національного законодавства до європейських стандартів, зокрема Директиви ЄС №2019/770, а також забезпечення належного захисту прав споживачів у цифровій економіці. Основними положеннями даного законодавчого акту є:

- регулює договори про надання цифрового контенту (програмне забезпечення, медіа, дані) та цифрових послуг (хмарні сервіси, платформи);

- застосовується як до платних послуг, так і до безкоштовних, якщо вони обумовлені обміном персональних даних;

- запроваджує об'єктивні (технічні) та суб'єктивні (договірні) вимоги до якості цифрового контенту й послуг (у разі невідповідності споживач має право на зменшення ціни, заміну послуги або розірвання договору);

- передбачено правові наслідки за ненадання або неналежне виконання послуг, включно з обов'язком відшкодування збитків;

- покладено обов'язок забезпечення прав споживачів на Держспоживслужбу, а також посилено прозорість договорів та право споживача на відмову від них.





Прийняття цього закону — крок до модернізації цифрових правовідносин в Україні, зокрема у сфері захисту прав споживачів і встановлення чітких стандартів для виконавців цифрових послуг та постачальників контенту. Однак, даний законодавчий акт не регулює послуги, які є частиною інших товарів (наприклад, цифрові компоненти в електроніці), медичні та фінансові послуги, а також послуги за моделлю "відкритого коду" для безкоштовного користування.

Діє також Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року (2021) [7]. У процесі виконання стратегії передбачено створення хмарної інфраструктури для системи управління державними фінансами. Ця інфраструктура інтегруватиме обчислювальні потужності існуючих центрів обробки даних Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної податкової служби України, Державної митної служби України, Державної аудиторської служби України та Державної служби фінансового моніторингу України (лише в частині обробки інформації, яка не має обмежень доступу), а також Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів України.

Напрацьовано низку концепцій, серед яких Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні (2020) [8]. У ній визначено пріоритетні напрями і основні завдання розвитку технологій штучного інтелекту для задоволення прав та законних інтересів фізичних та юридичних осіб, побудови конкурентоспроможної національної економіки, вдосконалення системи публічного управління. А також Концепція розвитку цифрових компетентностей (2021) [9], що окреслює пріоритетні напрями і основні завдання з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема, працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства.

У 2024 році затверджено низку постанов Кабінету Міністрів України щодо впровадження електронних публічних послуг у різні сфери життєдіяльності суспільства. Так, наприклад, вже діють постанови Кабінету Міністрів України “Деякі питання Державного вебпорталу електронних публічних послуг у сфері національної безпеки і оборони “Армія+”(№ 879) [10] та “Порядок реалізації експериментального проекту щодо створення та впровадження цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи “Єдина платформа житлово-комунальних послуг” (№ 1039) [11]. Щодо порталу “Армія+”, то він створений для надання військовослужбовцям та іншим визначеним категоріям осіб зручного доступу до послуг у цифровому форматі. Його метою та основними функціямиє:

- надання електронних послуг(військові зможуть подавати заяви, звернення, запити, рапорти та інші документи в електронній формі, що включає функцію подачі е-рапортів та моніторингу їх розгляду);

- доступ до електронної документації (передбачено впровадження медичних карток, інформації про зарплати, види відпусток тощо);
- цифрова ідентифікація (забезпечується однозначна перевірка особи користувача для надання послуг);
- навчальні можливості(на порталі будуть доступні онлайн-курси для саморозвитку військовослужбовців);
- екстрені функції(передбачено можливість подачі сигналу для евакуації в стабілізаційні пункти).

Міністерство оборони України відповідає за запуск і технічну підтримку даного portalу. Планується, що портал сприятиме спрощенню документо-обігу, зменшенню бюрократії та підвищенню прозорості у сфері оборони. "Армія+" буде інтегрований з державними інформаційними ресурсами, такими як бази даних і комунікаційні системи. Його використання є безкоштовним для військових і визначених категорій осіб.

Основні ж положення експериментального проєкту з реформи системи надання та отримання житлово-комунальних послуг полягають у наступному:

- проведення реінжинірингу процесів надання та отримання послуг, включаючи їх цифровізацію та впровадження субсидій для оплати послуг;
- створення електронних кабінетів з адаптивними сервісами з урахуванням прав доступу користувача та можливістю змін відповідно до законодавства;
- розробку нових підходів до моніторингу і контролю за якістю послуг;
- вивчення можливостей перевірки відповідності процесів надання послуг нормативним вимогам та стандартам;
- скорочення термінів обробки заяв, скарг і документів, пов'язаних із наданням послуг;
- введення цільового підходу до оцінювання задоволеності споживачів якістю надання послуг;
- розробку раціонального підходу до ідентифікації та аутентифікації користувачів залежно від їх правового статусу тощо.

Постановою КМУ "Деякі питання електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг" (від 28 червня 2024 р. № 764) [12] затверджені вимоги до надавачів послуг електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг; Порядок інформування контролюючого органу та користувачів послуг електронної ідентифікації, користувачів електронних довірчих послуг про порушення конфіденційності та/або цілісності інформації; Порядок перевірки інформації про осіб, яким видаються засоби електронної ідентифікації або кваліфіковані сертифікати відкритих ключів з використанням відомостей інформаційних систем та публічних електронних реєстрів; Порядок використання псевдонімів фізичними особами, які є користувачами послуг електронної ідентифікації або електронних довірчих послуг; Порядок проведення



перевірки цивільної правоздатності та дієздатності юридичної особи чи фізичної особи - підприємця під час надання електронних довірчих послуг.

З метою забезпечення безпеки та прозорості на ринку електронних довірчих послуг, Кабінетом Міністрів України затверджено нові вимоги щодо зберігання документів та даних. Так, постанова КМУ від 23 липня 2024 року № 842 [13] деталізує перелік інформації, яку надавачі електронних довірчих послуг зобов'язані зберігати, включаючи договори з користувачами, сертифікати відкритих ключів та інші електронні довідники. Ці заходи спрямовані на захист прав користувачів та забезпечення безперервності надання електронних довірчих послуг."

Щодо інституційної складової системи надання електронних публічних послуг в Україні, то вона охоплює сукупність державних органів, установ, технічних платформ і процесів, що забезпечують їх функціонування та розвиток. Основна її мета — створення ефективної, прозорої та доступної системи, яка відповідає потребам громадян та бізнесу. Ключові елементами є:

- центральні органи виконавчої влади (Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри) - ключова установа, що координує впровадження електронних публічних послуг, відповідає за розробку стратегій цифровізації, впровадження проєктів, таких як «Дія», та модернізацію державних реєстрів; інші міністерства та відомства, що відіграють роль у реалізації електронного врядування, інтегруючи свої послуги у загальнодержавну цифрову екосистему);

- місцеві органи влади (забезпечують доступ громадян до електронних послуг, інтегруючи місцеві сервіси з загальнодержавною системою. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) виконують функцію посередника між громадянами та електронними сервісами, зокрема для тих, хто не має можливості користуватися онлайн-платформами);

- інститути громадянського суспільства та бізнесу (громадські організації беруть участь у формуванні стратегій та моніторингу реалізації цифровізації; приватний сектор забезпечує технологічні інновації, розробляє IT-рішення та надає експертну підтримку у реалізації проєктів державно-приватного партнерства).

Щодо Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, то з 1 січня 2020 року він виконує також функції Єдиного державного порталу адміністративних послуг (постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 "Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг") [14].

Єдиний державний веб-портал електронних послуг "Портал Дія" має офіційну адресу в Інтернеті [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua) [15]. Держателем Порталу Дія є Міністерство цифрової трансформації України [16]. Положення про Портал Дія, затверджене постановою КМУ від 04.12.2019 № 1137 [17].



За даними Міністерства цифрової трансформації України станом на жовтень 2024 року кількість користувачів мобільного додатку "Дія" перевищила 21 мільйон. Такий стрімкий ріст свідчить про високу зацікавленість українців у цифрових державних послугах та ефективність впроваджених інновацій. Застосунок послідовно утримує друге місце за популярністю серед українських додатків в App Store, поступаючись лише Google.

Також, мобільний додаток "Дія" отримав визнання на міжнародному рівні, увійшовши до списку "TIME Best Inventions 2024" у категорії "Програми та програмне забезпечення" [18]. Особливо відзначено інноваційний сервіс "Шлюб онлайн", який є першим у світі повністю цифровим процесом реєстрації шлюбу.

Україна продовжує демонструвати лідерство у сфері цифрової трансформації. Свідченням цього є анонсоване Міністерством цифрової трансформації України впровадження нових інноваційних сервісів в мобільному додатку "Дія". Серед них: електронний акциз, який дозволить перевірити легальність товарів, мультишеринг документів для зручного обміну інформацією, а також сервіси для бізнесу, такі як "Дія.Підпис" для юридичних осіб. Ці нововведення сприятимуть подальшому розвитку електронного урядування та покращенню якості життя громадян

Відповідно до даних Аналітичного звіту "Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг" за 2023 рік [19], спостерігається тенденція зростання використання електронних державних послуг в Україні. За 2023 рік частка користувачів збільшилась з 63% до 64%. Крім того, якщо раніше користувачі в середньому зверталися до двох різних послуг, то тепер – до трьох, що свідчить про поглиблення цифрової взаємодії громадян з державою.

Платформа "Дія" залишається безумовним лідером, нею користується 51% респондентів. Проте спостерігається диференціація за типами послуг. Зокрема, значно зросла популярність послуг, пов'язаних з транспортом (з 9,5% до 18,5%), соціальними виплатами (з 16% до 18%) та взаємодією з державними органами, особливо серед вразливих груп населення. Наприклад, серед ВПО рівень користування електронними послугами сягає 85%. Цікавою тенденцією є зростання користування електронними послугами серед осіб похилого віку, хоча цей показник залишається нижчим за середній (34,5%). Це свідчить про успішність державних інформаційних кампаній та адаптацію цифрових сервісів до потреб різних верств населення. Водночас, війна внесла свої корективи. Збільшився попит на послуги, пов'язані з отриманням статусу ВПО (14% респондентів користувалися цією послугою через "Дію").

Переважна більшість респондентів (78,5%, у 2022 році — 79%), які взаємодіяли з державними електронними послугами, оцінюють свій досвід як переважно або повністю позитивний. Однак 52,5% із них відзначають «скоріше



позитивний» досвід, вказуючи на необхідність покращення окремих аспектів. Водночас 12% користувачів повідомляють про «скоріше негативний» або «дуже негативний» досвід (у 2022 році — 9%).

Щодо способів отримання послуг, 54% респондентів вважають онлайн-формат найбільш зручним та ефективним, а 10% віддають перевагу відвідуванню ЦНАП (у 2022 році ці показники становили 53% і 9% відповідно). Ще 29% респондентів оцінюють обидва способи як однаково зручні (у 2022 році — 28%). Основною причиною відмови від користування електронними державними послугами 69% респондентів назвали відсутність потреби в них (майже ідентично з 2022 роком). Інші причини включають брак навичок (27% у 2023 році проти 47% у 2022 році), відсутність пристроїв із доступом до Інтернету (19%), недовіру до електронних сервісів (16,5%) та незнання про їхнє існування (15%).

Щодо розвитку цифрових навичок, 34% респондентів зазначили, що не зацікавлені в їхньому вдосконаленні. Водночас 29% воліли б отримати допомогу від дітей чи онуків, 15% — від безкоштовних курсів, а 11% — через короткі відеоінструкції.

Пріоритетні аспекти електронних послуг, за оцінками респондентів, залишаються різноманітними. Найважливішими характеристиками, що увійшли до топ-3, є захищеність персональних даних (20%, у 2022 році — 23%) та наявність телефонної підтримки на випадок технічних проблем (18%, у 2022 році — 24%). Серед інших важливих аспектів виділено доступ за допомогою кваліфікованого електронного підпису (13,5%, у 2022 році — 13%), наявність онлайн-чату (13%, у 2022 році — 15%) та можливість мінімальної реєстрації (13%, у 2022 році — 12%).

Результати також свідчать, що 67% респондентів (у 2022 році — 74%) змогли назвати хоча б одну ситуацію, в якій ефективний електронний сервіс був би корисним. Найчастіше згадуються такі послуги, як доступ до медичної картки (15%), отримання нотаріальних послуг (11%) та оформлення електронного лікарняного листка (11%). Порівняно з 2022 роком, хоча відзначаються певні зміни, загальна ситуація лишається стабільною. Примітно, що інтерес до таких послуг, як електронний лікарняний листок, закордонний паспорт, документи для земельних питань, пенсійних довідок та субсидій, знизився на 4–5%. Водночас попит на нотаріальні послуги зріс на 4%. Серед респондентів, які за останній рік не користувалися електронними державними послугами, 45% зазначили щонайменше одну сферу, де вони хотіли б мати ефективний електронний сервіс.

Одночасно розвивається мережа Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Станом на 01.07.2024 року в Україні їх нараховувалося 4585 [20]. Динаміку розвитку мережі ЦНАП впродовж 2022 -2024 років відображено на рис.1.



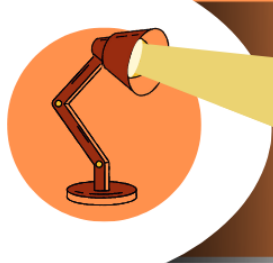
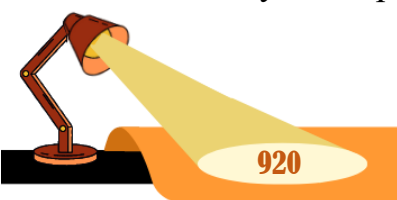


Рис. 1 Динаміка розвитку мережі ЦНАП впродовж 2022-2024 років

Відповідно до результатів першої всеукраїнської оцінки якості адмін-послуг [21] задоволеність громадян складає 93,2%. При цьому, задоволеність переліком послуг — понад 97%.

Україна також активно інтегрується в міжнародні системи обміну даними, такі як eIDAS (Electronic Identification, Authentication and Trust Services тощо). Це дозволяє українським громадянам та бізнесу користуватися електронними послугами в інших країнах ЄС.

Так, наприклад, Національний банк України (НБУ) завершив восени 2024 року попередню оцінку відповідності своєї системи BankID для оцінки її відповідності вимогам регламенту Європейського Союзу eIDAS для схем електронної ідентифікації зі значним рівнем довіри. Попередня оцінка знаменує собою перший великий крок до приведення системи BankID НБУ у повну відповідність вимогам eIDAS. У довгостроковій перспективі це може дозволити визнати BankID ідентифікаційною схемою, яку можна використовувати в ЄС, полегшуючи транскордонну мобільність і доступ до послуг для громадян України [22]. EIDAS — це Регламент (ЄС) № 910/2014 Європейського парламенту та Ради щодо електронної ідентифікації та довірчих послуг для електронних транзакцій на ринку ЄС. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» імплементує вимоги eIDAS в Україні. Система BankID НБУ – державна платформа для дистанційної ідентифікації громадян через банки, що дозволяє користувачам електронно підтверджувати свою особу та дистанційно отримувати публічні, фінансові та інші послуги. Для бізнесу ця система значно скорочує час, необхідний для ідентифікації своїх клієнтів, що дозволяє компаніям залучати нових клієнтів і збільшувати продажі.





Впровадження з листопада 2024 року Європейської системи реєстрації в'їзду-виїзду (EES) є яскравим прикладом адаптації України до європейських стандартів у сфері цифрових публічних послуг [23]. Цей крок не лише сприяє поглибленню інтеграції України в європейський простір, але й свідчить про прагнення держави забезпечити громадянам сучасні та зручні сервіси. Ключовими аспектами адаптації є:

- збір та обробка біометричних даних (впровадження системи EES передбачає збір біометричних даних громадян (відбитків пальців та зображень обличчя), що відповідає європейським стандартам безпеки та захисту персональних даних);
- інтерфейс та мова (система EES має бути доступною та інтуїтивно зрозумілою для користувачів, включаючи можливість вибору мови інтерфейсу);
- захист персональних даних (обробка персональних даних, зібраних в рамках системи EES, має здійснюватися відповідно до вимог Загального регламенту про захист даних (GDPR) та національного законодавства України);
- співпраця з європейськими інституціями (впровадження системи EES вимагає тісної співпраці з Європейською комісією та іншими європейськими інституціями для забезпечення сумісності з існуючими системами та стандартами).

Попри значний прогрес у розвитку електронних публічних послуг, існує низка викликів, які стримують ефективність їх функціонування:

- інформаційна безпека та захист даних (виклики в галузі кібербезпеки створюють загрозу збереженню та конфіденційності персональних даних громадян, що вимагає вдосконалення систем захисту і моніторингу);
- недостатня інтеграція інформаційних систем (державні органи використовують розрізнені бази даних та різні стандарти зберігання даних, що ускладнює інтеграцію і обмін інформацією між ними);
- цифрова нерівність (доступ до електронних послуг ускладнений через різний рівень цифрової грамотності громадян, відсутність доступу до інтернету в сільських регіонах, брак необхідного обладнання та руйнування інфраструктури внаслідок збройної агресії росії проти України);
- законодавчі обмеження (існуюча масштабна нормативно-правова база не завжди відповідає потребам швидко змінюваного цифрового середовища, що створює бар'єри для повноцінного впровадження електронних послуг).

Перспективи використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і великі дані, можуть суттєво покращити функціональність електронних послуг в Україні та сприяти їх інтеграції в європейський контекст.

Використання штучного інтелекту (ШІ) в електронних публічних послугах може автоматизувати обробку запитів від громадян, зменшуючи час очікування та підвищуючи ефективність. Наприклад, чат-боти можуть надавати оперативні відповіді на запитання користувачів, а алгоритми машинного навчання можуть аналізувати дані для виявлення аномалій, що дозволяє



покращити безпеку системи. Крім того, ІІІ може допомогти у прогнозуванні навантаження на системи, оптимізуючи розподіл ресурсів.

Технологія блокчейн може забезпечити високу ступінь прозорості та безпеки при обробці персональних даних. Завдяки дистрибуції даних, блокчейн може зменшити ризик їх несанкціонованого доступу та маніпуляцій. Зокрема, у контексті системи реєстрації в'їзду-виїзду, блокчейн може використовуватися для безпечного зберігання біометричних даних та записів про транзакції, гарантуючи їх незмінність та доступність лише для уповноважених осіб.

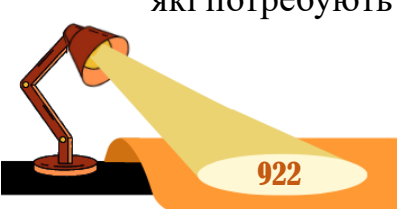
Збирання та аналіз великих обсягів даних може відкрити нові можливості для розуміння міграційних потоків, виявлення потенційних загроз і оптимізації державних послуг. Аналітика великих даних може допомогти у прийнятті більш обґрунтованих рішень, плануванні ресурсів і покращенні сервісів для громадян. Наприклад, аналіз даних про перетин кордону може дозволити визначити найбільш завантажені маршрути, що, у свою чергу, допоможе зменшити черги та покращити організацію роботи пунктів контролю.

В цілому, інтеграція цих технологій дозволить Україні не лише відповідати європейським стандартам, а й ставати лідером у сфері електронних публічних послуг, пропонуючи громадянам та бізнесу ще більш зручні, безпечні та ефективні рішення. Це дасть змогу не лише покращити якість послуг, але й сприятиме розвитку інноваційної економіки та підвищенню прозорості й конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

На основі проведеного аналізу, для забезпечення подальшого розвитку електронних державних послуг в Україні пропонується:

- зміцнити законодавчу базу, адаптуючи її до новітніх вимог цифрової безпеки;
- запровадити більш активні програми підвищення цифрової грамотності серед громадян;
- розширити державне фінансування і забезпечити стабільну технічну підтримку для розвитку цифрової інфраструктури;
- сприяти залученню приватних партнерів у розвиток електронних публічних послуг та створення інноваційних рішень;
- забезпечити співпрацю з міжнародними організаціями, що сприятиме залученню передового досвіду та ресурсів для реалізації масштабних українських ініціатив.

**Висновки.** Проведене дослідження свідчить про значні досягнення України у сфері впровадження електронних публічних послуг. Запуск платформи "Дія" та інших цифрових ініціатив суттєво спростили взаємодію громадян з державою, підвищили прозорість та ефективність надання адміністративних послуг. Однак, незважаючи на позитивні зміни, залишаються виклики, які потребують подальшого вирішення.





Необхідно продовжувати вдосконалення законодавства з метою створення сприятливого середовища для розвитку електронного урядування та забезпечення захисту персональних даних. Важливим завданням є інтеграція різних інформаційних систем, забезпечення кібербезпеки та масштабування існуючих рішень для задоволення зростаючих потреб користувачів. Одночасно, потрібно приділяти пильну увагу підвищенню цифрової грамотності населення, особливо серед старшого покоління та мешканців сільської місцевості. Також важливо забезпечити доступність електронних публічних послуг для всіх категорій населення, включаючи осіб з інвалідністю. Активна участь у міжнародних проєктах сприятиме обміну досвідом та впровадженню передових практик.

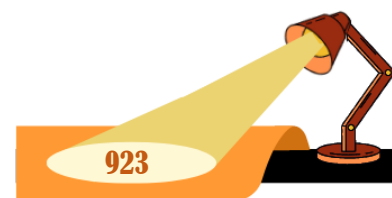
Для подальшого розвитку електронного урядування в Україні необхідно зосередитися на таких напрямках:

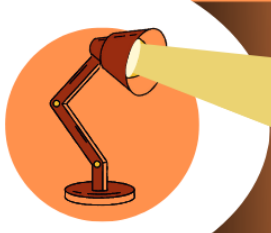
- розширення спектру електронних послуг;
- створення єдиного цифрового простору (інтеграція різних інформаційних систем та забезпечення безперервної взаємодії між ними).
- розвиток штучного інтелекту та аналітики даних (використання нових технологій для підвищення ефективності надання послуг та прогнозування потреб громадян).
- залучення громадськості (активна участь громадян у процесі розробки та вдосконалення електронних публічних послуг).

Таким чином, успішна цифрова трансформація в Україні вимагає комплексного підходу, що включає в себе не лише технологічні рішення, але й розвиток людського капіталу, зміну культури публічного управління та активну взаємодію з громадянським суспільством.

#### ***Література:***

1. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.
2. Єдиний державний веб-портал електронних послуг "ДІЯ". (n.d.). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia>.
3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1667-IX. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
4. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 р. № 1907-IX. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>.
5. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.
6. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 10 серпня 2023 р. № 3321-IX. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>.





7. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>.

8. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

9. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

10. Деякі питання Державного вебпорталу електронних публічних послуг у сфері національної безпеки і оборони «Армія+»: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 липня 2024 р. № 879. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2024-%D0%BF#Text>.

11. Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення та впровадження цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Єдина платформа житлово-комунальних послуг»: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2024 р. № 1039. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2024-%D0%BF#Text>.

12. Деякі питання електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 2024 р. № 764. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/764-2024-%D0%BF#Text>.

13. Про затвердження переліку документів та електронних даних, отриманих у зв'язку з наданням електронних довірчих послуг...: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 842. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2024-%D0%BF#Text>.

14. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pitannya-yedinogo-derzhavnogo-veb-portalu-elektro-nih-poslug-ta-yedinogo-derzhavnogo-portalu-administrativnih-poslug-i041219>.

15. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія». (n.d.). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://diia.gov.ua>.

16. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний вебсайт. (n.d.). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/>.

17. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.

18. TIME Best Inventions 2024 (2024). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://time.com/7094556/diia/>.

19. United Nations Development Programme. (2023). Analytical report: Thoughts and views of the Ukrainian population on public electronic services. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-01/infographic-e-services-use-in-ukraine-2023.pdf>.

20. Аналітика ЦНАП. Платформа Центрів Дія. (2024). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://center.diia.gov.ua/cnap-analytics>.





21. Презентація результатів першої всеукраїнської оцінки якості адмінпослуг. Платформа Центрів Дія. (2024). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://center.diiia.gov.ua/dashboard>.

22. National Bank of Ukraine. (2024). NBU Completes BankID's Preliminary Conformity Assessment for EU Compliance. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/sistema-bankid-nbu-proyshla-porperednyu-otsinku-na-vidpovidnist-vimogam-yes>.

23. Повідомлення консульської представниці МЗС Вікторії Ші щодо автоматизованої IT-системи Європейського Союзу Entry Exit System. (n.d.). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/>.

#### **References:**

1. Pro osoblyvosti nadання publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh: Zakon Ukrainy № 1689-IX vid 15 lypnia 2021 r. [On the peculiarities of providing public (electronic public) services: Law of Ukraine No. 1689-IX dated July 15, 2021]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> [in Ukrainian].

2. Yedynyi derzhavnyi veb-portal elektronnykh posluh "Diiia". (n.d.). [Unified State Web Portal of Electronic Services "Diiia"]. Retrieved from <https://se.diiia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diiia> [in Ukrainian].

3. Pro stymulivannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini: Zakon Ukrainy № 1667-IX vid 15 lypnia 2021 r. [On promoting the development of the digital economy in Ukraine: Law of Ukraine No. 1667-IX dated July 15, 2021]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> [in Ukrainian].

4. Pro publichni elektronni reiestry: Zakon Ukrainy № 1907-IX vid 18 lystopada 2021 r. [On public electronic registers: Law of Ukraine No. 1907-IX dated November 18, 2021]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> [in Ukrainian].

5. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii: Zakon Ukrainy № 2807-IX vid 1 hrudnia 2022 r. [On the National Informatization Program: Law of Ukraine No. 2807-IX dated December 1, 2022]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> [in Ukrainian].

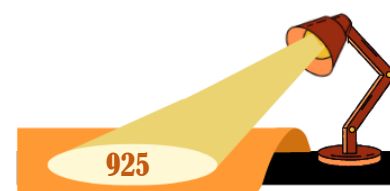
6. Pro tsyfrovyyi kontent ta tsyfrovi posluhy: Zakon Ukrainy № 3321-IX vid 10 serpnia 2023 r. [On digital content and digital services: Law of Ukraine No. 3321-IX dated August 10, 2023]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text> [in Ukrainian].

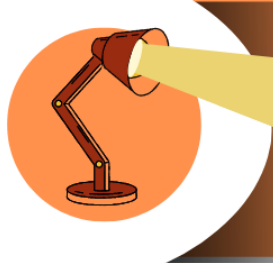
7. Pro skhvalennia Stratehii zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na period do 2025 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1467-r vid 17 lystopada 2021 r. [On approval of the strategy for digital development, digital transformations, and digitization of the state finance management system for the period until 2025 and approval of the action plan for its implementation: Order No. 1467-r dated November 17, 2021]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text> [in Ukrainian].

8. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1556-r vid 2 hrudnia 2020 r. [On approval of the concept of artificial intelligence development in Ukraine: Order No. 1556-r dated December 2, 2020]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text> [in Ukrainian].

9. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovyyh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 167-r vid 3 bereznia 2021 r. [On approval of the concept of digital competencies development and approval of the action plan for its implementation: Order No. 167-r dated March 3, 2021]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> [in Ukrainian].

10. Deiaki pytannia Derzhavnoho webportalu elektronnykh publichnykh posluh u sferi natsionalnoi bezpeky i oborony "Armiia+": Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 879 vid 30 lypnia 2024 r. [Certain issues of the State Web Portal of Electronic Public Services in the field of national security and defense "Armiia+": Decree No. 879 dated July 30, 2024]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2024-p#Text> [in Ukrainian].





11. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu shchodo stvorennia ta vprovadzhennia tsyvrovoi intehrovanoi informatsiino-analitychnoi systemy "Yedyna platforma zhyttievo-komunalnykh posluh": Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1039 vid 3 veresnia 2024 r. [On implementation of the experimental project for the creation and introduction of the digital integrated information and analytical system "Unified Platform for Housing and Communal Services": Decree No. 1039 dated September 3, 2024]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2024-п#Text> [in Ukrainian].

12. Deiaki pytannia elektronnoi identyfikatsii ta elektronnykh dovirchych posluh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 764 vid 28 chervnia 2024 r. [Certain issues of electronic identification and electronic trust services: Decree No. 764 dated June 28, 2024]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/764-2024-п#Text> [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia pereliku dokumentiv ta elektronnykh danikh, otrymanykh u zviazku z nadanniam elektronnykh dovirchych posluh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 842 vid 23 lypnia 2024 r. [On approval of the list of documents and electronic data obtained in connection with the provision of electronic trust services: Decree No. 842 dated July 23, 2024]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2024-п#Text> [in Ukrainian].

14. Pytannia Yedynoho derzhavnoho vebportalu elektronnykh posluh ta Yedynoho derzhavnoho portalu administratyvnykh posluh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1137 vid 4 hrudnia 2019 r. [Issues of the Unified State Web Portal of Electronic Services and the Unified State Portal of Administrative Services: Decree No. 1137 dated December 4, 2019]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text> [in Ukrainian].

15. Yedynyi derzhavnyi vebportal elektronnykh posluh "Diia". (n.d.). [Unified State Web Portal of Electronic Services "Diia"]. Retrieved from <https://diia.gov.ua> [in Ukrainian].

16. Ofitsiinyi vebсайт Ministerstva tsyvrovoi transformatsii Ukrainy. (n.d.). [Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua> [in Ukrainian].

17. Pytannia Yedynoho derzhavnoho vebportalu elektronnykh posluh ta Reiestru administratyvnykh posluh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1137 vid 4 hrudnia 2019 r. [Issues of the Unified State Web Portal of Electronic Services and the Register of Administrative Services: Decree No. 1137 dated December 4, 2019]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text> [in Ukrainian].

18. *TIME*. (2024). Best Inventions 2024. Retrieved from <https://time.com/7094556/diia/> [in USA].

19. United Nations Development Programme. (2023). Analytical report: Thoughts and views of the Ukrainian population on public electronic services. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-01/infographic-e-services-use-in-ukraine-2023.pdf> [in USA].

20. Platforma Tsentriv Diia. (2024). Analitika TsNAP: Ploshchadky Tsentriv Diia. [Analytics of Administrative Service Centers: Diia Centers Platform]. Retrieved from <https://center.diia.gov.ua/cnap-analytics> [in Ukrainian].

21. Platforma Tsentriv Diia. (2024). Prezentatsiia rezultatov pershoi vseukrainskoi otsinky yakosti adminposluh. [Presentation of the results of the first nationwide assessment of the quality of administrative services]. Retrieved from <https://center.diia.gov.ua/dashboard> [in Ukrainian].

22. National Bank of Ukraine. (2024). NBU Completes BankID's Preliminary Conformity Assessment for EU Compliance. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/sistema-bankid-nbu-proyshla-poperednyu-otsinku-na-vidpovidnist-vimogam-yes> [in USA].

23. Powidomlennia konsulskoi predstavnytsi MZS Viktorii Shi shchodo avtomatyzovanoi IT-systemy Yevropeiskoho Soiuzu Entry Exit System. (n.d.). [Notification from the consular representative of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, Viktoriia Shi, regarding the automated IT system of the European Union "Entry Exit System"]. Retrieved from <https://mfa.gov.ua> [in Ukrainian].





УДК 330.4; 330.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-927-939](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-927-939)

**Шинкаренко Володимир Миколайович** кандидат фізико-математичних наук, проректор з науково-педагогічної роботи, доцент кафедри Статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (048) 723-23-50, <https://orcid.org/0000-0002-4388-3494>

**Шинкаренко Лариса Василівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри Менеджменту, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, тел.: (050) 506-63-80, <https://orcid.org/0000-0003-3819-9003>

## АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РІВНЯ ІНФЛЯЦІЇ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УКРАЇНІ ЗА ДОПОМОГОЮ МАТЕМАТИЧНИХ ТА СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ

**Анотація.** Повномасштабна війна, розв'язана російським режимом, має суттєві негативні наслідки на суспільно-політичне життя українського народу. Дії агресора завдають значних втрат економіці України та створюють суттєвий інфляційний тиск. Уповільнення темпів економічного розвитку в Україні суттєво вплинуло на рівень цін на товари та послуги.

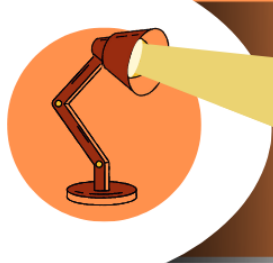
Слід визначити антикризові заходи, що запроваджені урядом та Національним банком України, які сприяли стримуванню інфляції. Незважаючи на тиск з боку іноземних партнерів та дефіцит державного бюджету, на деякий час було запроваджено мораторій на підвищення тарифів на енергоносії та комунальні послуги, часткове зниження податків на деякі види товарів, фіксацію обмінного курсу гривні разом із введенням деяких валютних обмежень. На жаль, третій рік повноцінної війни виснажив грошові запаси і уряд запровадив низку непопулярних заходів стабілізації економіки, що привели до прискорення темпів інфляції.

Метою проведеного дослідження є спостереження та аналіз впливу інфляції на рівень заробітної плати в Україні. Для досягнення мети вирішено наступні завдання: уточнення макроекономічних питань щодо взаємозв'язку інфляції та рівня заробітної плати; аналіз зазначених показників на основі емпіричних даних; перевірка наявності кореляції між двома факторами; внесення пропозицій щодо подальших досліджень у напрямку стримування інфляційного тиску на рівень життя населення.

Побудована математична модель залежності рівня зростання середньої заробітної плати від зростання щорічного обсягу валового внутрішнього продукту, курсу гривні та індексу соціальних цін є адекватною та надійною.







За допомогою рівняння регресії можливо оцінити вплив факторів на зміну ЗП та обчислити прогнозовані значення.

Обробка масиву індексу споживчих цін та рівня зростання середньої заробітної плати за допомогою прикладних програм довела, що показник характеризується випадковою складовою і не може бути апроксимований елементарними функціями.

Прогнозування показника на 2025 рік показало, що, зважаючи на кризу в економіці, пов'язану з військовою російською агресією, в Україні на тлі значного підвищення інфляції, рівень заробітної плати не дозволяє підтримувати купівельну спроможність населення.

Проведений регресійний аналіз доводить, що рівень інфляції безпосередньо не впливає на середнє значення заробітної плати, що доводить порушення її відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій та призводить до виникнення негативних суспільних та економіко-соціальних проблем. Цілком зрозуміло, що таке порушення макроекономічних законів пов'язано з наслідками російської воєнної агресії.

**Ключові слова:** інфляція, індекс споживчих цін, валовий внутрішній продукт, середня заробітна плата, курс гривні, рівняння регресії.

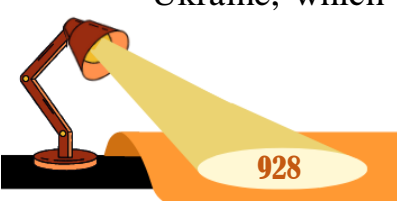
**Shinkarenko Volodymyr** Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, Associate Professor of the Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, Odesa National University of Economics, Odesa, tel.: (048) 723-23-50, <https://orcid.org/0000-0002-4388-3494>

**Shynkarenko Larysa** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management, International Humanitarian University Odesa, tel.: (050) 506-63-80, <https://orcid.org/0000-0003-3819-9003>

## ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF INFLATION AND WAGE IN UKRAINE WITH AID MATHEMATICAL AND STATISTICAL METHODS

**Abstract.** The full-scale war unleashed by the Russian regime has significant negative consequences for the social and political life of the Ukrainian people. The actions of the aggressor cause significant losses to the economy of Ukraine and create significant inflationary pressure. The slowdown in the pace of economic development in Ukraine significantly affected the level of prices for goods and services.

Anti-crisis measures introduced by the government and the National Bank of Ukraine, which contributed to curbing inflation, should be identified. Despite the





pressure from foreign partners and the deficit of the state budget, a moratorium was introduced for some time on the increase in tariffs for energy carriers and communal services, a partial reduction of taxes on some types of goods, the fixation of the exchange rate of the hryvnia along with the introduction of some currency restrictions. Unfortunately, the third year of full-scale war depleted cash reserves and the government introduced a series of unpopular measures to stabilize the economy, which led to an acceleration of inflation.

The purpose of the conducted research is to observe and analyze the impact of inflation on the level of wages in Ukraine. To achieve the goal, the following tasks were solved: clarifying macroeconomic issues regarding the relationship between inflation and the wage level; analysis of these indicators based on empirical data; checking the presence of correlation between two factors; making proposals for further research in the direction of curbing inflationary pressure on the standard of living of the population.

The constructed mathematical model of the dependence of the growth rate of the average wage on the growth of the annual volume of the gross domestic product, the hryvnia exchange rate and the index of social prices is adequate and reliable. With the help of the regression equation, it is possible to estimate the influence of factors on the change of the ZP and calculate the predicted values.

The processing of the mass index of consumer prices and the level of growth of the average salary with the help of application programs proved that the indicator is characterized by a random component and cannot be approximated by elementary functions.

The forecast of the indicator for 2025 showed that, taking into account the crisis in the economy associated with military Russian aggression in Ukraine against the background of a significant increase in inflation, the level of wages does not allow maintaining the purchasing power of the population.

The conducted regression analysis proves that the level of inflation does not directly affect the average salary, which proves the violation of its reproductive, stimulating and regulatory functions and leads to the emergence of negative social and economic and social problems. It is quite clear that such a violation of macroeconomic laws is connected with the consequences of Russian military aggression.

**Keywords:** inflation, consumer price index, gross domestic product, average salary, hryvnia exchange rate, regression equation.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна, розв'язана російським режимом, має суттєві негативні наслідки на суспільно-політичне життя українського народу. Дії агресора завдають значних втрат економіці України та створюють суттєвий інфляційний тиск. Наслідком війни є міграційні зрушення населення, руйнування підприємств та інфраструктури, порушення





виробничих та логістичних процесів, зростання витрат бізнесу, тимчасовий ажіотажний попит на окремі види товарів та послуг. Уповільнення темпів економічного розвитку в Україні суттєво вплинуло на рівень цін на товари та послуги. Значне прискорення темпів інфляції у 2022-2024 роках напряму пов'язане із негативними результатами активних військових операцій.

Слід визначити антикризові заходи, що запроваджені урядом та Національним банком України, які сприяли стримуванню інфляції. Незважаючи на тиск з боку іноземних партнерів та дефіцит державного бюджету, на деякий час було запроваджено мораторій на підвищення тарифів на енергоносії та комунальні послуги, часткове зниження податків на деякі види товарів, фіксацію обмінного курсу гривні разом із введенням деяких валютних обмежень. На жаль, третій рік повноцінної війни виснажив усі грошові запаси і уряд запровадив низку непопулярних заходів стабілізації економіки, що привели до прискорення темпів інфляції. За Індексом доброго врядування Чендлера, що вимірює ефективність діяльності урядів у 113 країнах світу, в тому числі стан фінансового управління за такими складовими, як державний борг, профіцит бюджету, ефективність витрат, премія за ризик, Україна посіла 62 місце (0,466 значення Індексу) в 2023 році з оцінкою 87 балів саме за якістю фінансового менеджменту [1]. У 2024 році рейтинг України знизився до 73 місця зі значенням індексу 0,461 [2].

За умови продовження широкомасштабної війни Україна може втратити значну кількість осіб працездатного і репродуктивного віку, а також певну частину дитячого населення, яке є майбутнім країни. Погіршення економічної та безпекової ситуацій, високий рівень невизначеності, зруйноване/пошкоджене житло, вищий рівень доходу в поточній країні перебування, асиміляція в країні перебування і бажання жити за кордоном заважає біженцям повернутися в Україну. Сприятли поверненню українців з-за кордону може закінчення війни, можливість працевлаштуватися, отримання фінансової допомоги для повернення в Україну, наявність житла або гідна компенсація за нього, наявність соціальної інфраструктури. Державі потрібно створювати істотно кращі соціальні, економічні, фінансові й фіскальні стимули для реалізації підприємницького потенціалу наших громадян у межах української економіки [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Моделюванням інфляційних процесів займалися такі вітчизняні вчені: Є. Алімпієв, В. Геєць, Т. Гітіс, С. Герасименко, А. Головач, А. Гриценко, А. Єріна, І. Іванов, Н. Ковтун, Н. Костіна, Р. Кулінич, Г. Купалова, Р. Моторин та інші, а також зарубіжні: І. Белявський, Е. Герде, І. Єлісеєва, О. Кунін, Н. Рязов, Д. Хохич та інші. В. Васютою та Б. Курило на основі статистичних даних досліджено динаміку та співвідношення рівня номінальної та реальної заробітної плати в Україні. Доведено, що у кризові періоди спостерігаються значні розриви між номіналь-





ною та реальною заробітними платами. Ситуація, коли кількісне зростання оплати праці не відповідає її якісному спрямуванню, призводить до незадоволення працівників. Однією з важливих соціальних проблем в Україні є значний розрив між високими витратами на життя та низькою оплатою праці. Аналіз проведених досліджень показав, що в сучасних умовах в Україні заробітна плата не виконує відтворювальну, стимулюючу та регулюючу функції [4].

В статті С. Штанцеля проаналізовано теоретико-практичні засади системи управління ризиками в сфері фінансової безпеки, уточненні класифікації ризиків фінансовій системі та оцінки міри їх впливу на відповідний сектор [5].

Незважаючи на велику кількість робіт з аналізу інфляційного тиску на рівень добробуту населення, дослідження взаємного впливу рівнів інфляції та заробітної плати в Україні раніше не проводились.

**Метою статті** є дослідження та аналіз впливу інфляції на рівень заробітної плати в Україні. Для досягнення мети вирішено наступні завдання: уточнення макроекономічних питань щодо взаємозв'язку рівнів інфляції та заробітної плати; аналіз зазначених показників на основі емпіричних даних; перевірка наявності кореляції між двома факторами; внесення пропозицій щодо подальших досліджень у напрямку стримування інфляційного тиску на рівень життя населення.

**Виклад основного матеріалу.** Інфляція показує рівень зростання цін, що можна розглядати як зниження купівельної спроможності населення. Швидкість зниження купівельної спроможності може бути відображена в зростанні ціни на кошик вибраних товарів і послуг (споживчий кошик) за певний період часу. Зростання цін, яке часто виражається у відсотках, означає, що на грошову одиницю (гривню) фактично купується менше, ніж у попередній період. Рівень інфляції у статті досліджується на підґрунті аналізу індексу споживчих цін (ІСЦ). Індекс споживчих цін демонструє загальний рівень інфляції в економіці і є індикатором рівня життя населення та соціально-економічного розвитку.

В роботі інфляційні процеси досліджуються на основі річного індексу споживчих цін (ІСЦ) в Україні за період з 2002 по 2023 роки за даними Офіційного сайту Державної служби статистики [6]. Індекс споживчих цін демонструє загальний рівень інфляції в економіці і є індикатором рівня життя населення та соціально-економічного розвитку. ІСЦ займає центральне місце в системі показників статистики цін і розраховується в Україні, починаючи з серпня 1991 р., в рамках програми опрацювання ряду макроекономічних показників, оснований на міжнародних стандартах. ІСЦ став важливим економічним показником з часу його запровадження. Значення ІСЦ важко переоцінити, оскільки він прямо чи непрямо впливає на рівень життя населення країни [7].

Зважаючи на вплив інфляції на суспільно-політичне та економічне життя, різні аспекти його дослідження викладено у роботах багатьох

вітчизняних та зарубіжних науковців. Взаємовплив зростання споживчих цін та інфляційних очікувань в Україні досліджено в роботі Д. Хохич [8]. У праці Т. Гігіса піднімається проблема впливу зростання споживчих цін на рівень доходів населення. Для вирішення проблем соціального захисту населення від інфляційних ризиків, автор вважає доцільним впровадження комплексу наступних заходів: запровадження своєчасного виявлення осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах; вдосконалення системи соціального обслуговування; надання пільг у розмірі, що є достатнім для забезпечення нормальної життєдіяльності особи; сприяння перепідготовці та підвищенню кваліфікації молоді, запобігання негативним проявам у молодіжному середовищі; створення правових та соціально-економічних умов для функціонування і зміцнення сім'ї, поліпшення демографічної ситуації, забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків та жінок в українському суспільстві [9].

У роботах румунських вчених А. Маковей та Г. Скутару [10], [11] досліджено вплив індексу споживчих цін на економічне зростання Румунії на підґрунті річних даних 1991–2018 рр. та запропоновано використовувати модель нелінійної регресії. Результати дослідження показують щільний взаємозв'язок індексу споживчих цін (ІСЦ) та валового внутрішнього продукту (ВВП).

В роботі [12] досліджується динаміка індексу споживчих цін в Україні за період із січня 2010 року по вересень 2020 року за місяцями. Характеристики вихідного часового ряду, аналіз автокореляційних функцій дозволили виявити загальну тенденцію їх поведінки та наявність щорічної сезонності. Для моделювання динаміки індексу споживчих цін та прогнозування ІСЦ на наступні місяці були використані 2 типи моделей: адитивна модель ARIMA\* ARIMAS, більш відома як модель Бокса-Дженікса та модель експоненційного згладжування з оцінкою сезонності Хольта-Вінтерса. В результаті використання пакету STATISTICA було побудовано найбільш адекватні математичні моделі, що відображають щомісячну динаміку індексу споживчих цін в Україні.

Проте, швидке погіршення економічного становища в Україні у зв'язку з відкритою російською військовою агресією, не дозволяє застосувати зазначені моделі для прогнозування та взаємовпливу рівнів інфляції та заробітної плати. Для дослідження потрібно розглянути модель взаємозв'язку між основними факторами, що впливають на інфляцію та адаптацію розміру заробітної плати до прискорення інфляції.

Взаємозв'язок рівнів інфляції та зарплати досліджується на основі наступних макроекономічних показників: річного індексу споживчих цін в Україні (ІСЦ), щорічного обсягу валового внутрішнього продукту у млн. гривень (ВВП), курсу гривні по відношенню до долара США (КГ) та рівня середньої заробітної плати у гривнях (ЗП) за період з 2002 по 2023 роки. Масив даних складено на основі звітів Державної служби статистики України [6] та Національного банку України [13]. Оскільки ІСЦ фактично є ланцюговим темпом зростання споживчих цін, то для детального аналізу показників



розраховано ланцюгові темпи зростання кожного із факторів. Отриманий масив даних наведено у таблиці 1.

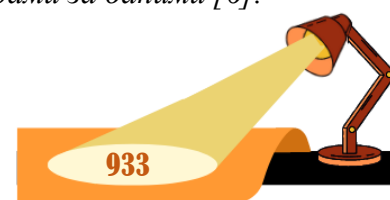
Для побудови моделі і прогнозування рівнів інфляції та заробітної плати, спочатку знаходимо основні статистичні характеристики динамічних рядів, що досліджуються. Числові характеристики ряду ІСЦ показують, що за досліджуваний період індекс споживчих цін коливався в інтервалі від 99,4% до 143,3%. Середнє квадратичне відхилення 6,63 показує, що варіація індексу споживчих цін за досліджуваний період досить невелика. Характеристики ряду ВВП показують, що за досліджуваний період обсяг валового внутрішнього продукту поступово зростав від 267344 млн. гривень до 6537825 млн. гривень. Середнє квадратичне відхилення 1563890,74 вказує на відсутність аномальних значень показника за винятком окремих років. Статистика ряду КГ показує поступове знецінення курсу національної валюти від 5,05 до 36,27 за долар США. Середнє квадратичне відхилення 8,344 показує, що стрибки курсу гривні в деякі роки були досить підступними. Числові характеристики ряду ЗП показують, що середня заробітна плата в Україні поступово зростала від 375,98 гривень до 17442 гривень. Середнє квадратичне відхилення 4293,29 вказує, що зростання показника відбувалося поступово.

Таблиця 1.

Деякі макроекономічні показники в Україні за 2002 – 2023 рр.

Роки	ІСЦ	ВВП	КГ	ЗП	ІСЦ	ВВП	КГ	ЗП
2002	99,4	313518	5,29	375,98	-	-	-	-
2003	108,2	267344	5,33	462,58	1,082	0,853	1,008	1,230
2004	112,3	345126	5,32	590,53	1,123	1,291	0,997	1,277
2005	110,3	441452	5,12	806,14	1,103	1,279	0,963	1,365
2006	111,6	544153	5,05	1042,88	1,116	1,233	0,985	1,294
2007	116,6	720731	5,05	1352,75	1,166	1,325	1,000	1,297
2008	122,3	948058	5,27	1808,92	1,223	1,315	1,043	1,337
2009	112,3	913351	7,79	1909,25	1,123	0,963	1,479	1,055
2010	109,1	1082572	7,94	2246,75	1,091	1,185	1,019	1,177
2011	104,6	1299988	7,97	2639,17	1,046	1,201	1,004	1,175
2012	99,8	1404671	7,99	3031,92	0,998	1,081	1,003	1,149
2013	100,5	1465197	7,99	3273,82	1,005	1,043	1,000	1,080
2014	124,9	1566721	11,89	3474,75	1,249	1,069	1,487	1,061
2015	143,3	1979457	21,84	4207,33	1,433	1,263	1,838	1,211
2016	112,4	2383173	25,55	5187,33	1,124	1,204	1,170	1,233
2017	113,7	2982916	26,60	7105,42	1,137	1,252	1,041	1,370
2018	109,8	3558695	27,20	8867,33	1,098	1,193	1,023	1,248
2019	104,1	3974561	25,85	10503,8	1,041	1,117	0,950	1,185
2020	105,0	4193717	26,96	11596,6	1,050	1,055	1,043	1,104
2021	110,0	5758590	28,78	14017,8	1,100	1,373	1,068	1,209
2022	126,6	5239114	31,15	14857	1,266	0,910	1,082	1,060
2023	105,1	6537825	36,27	17442	1,051	1,248	1,164	1,174

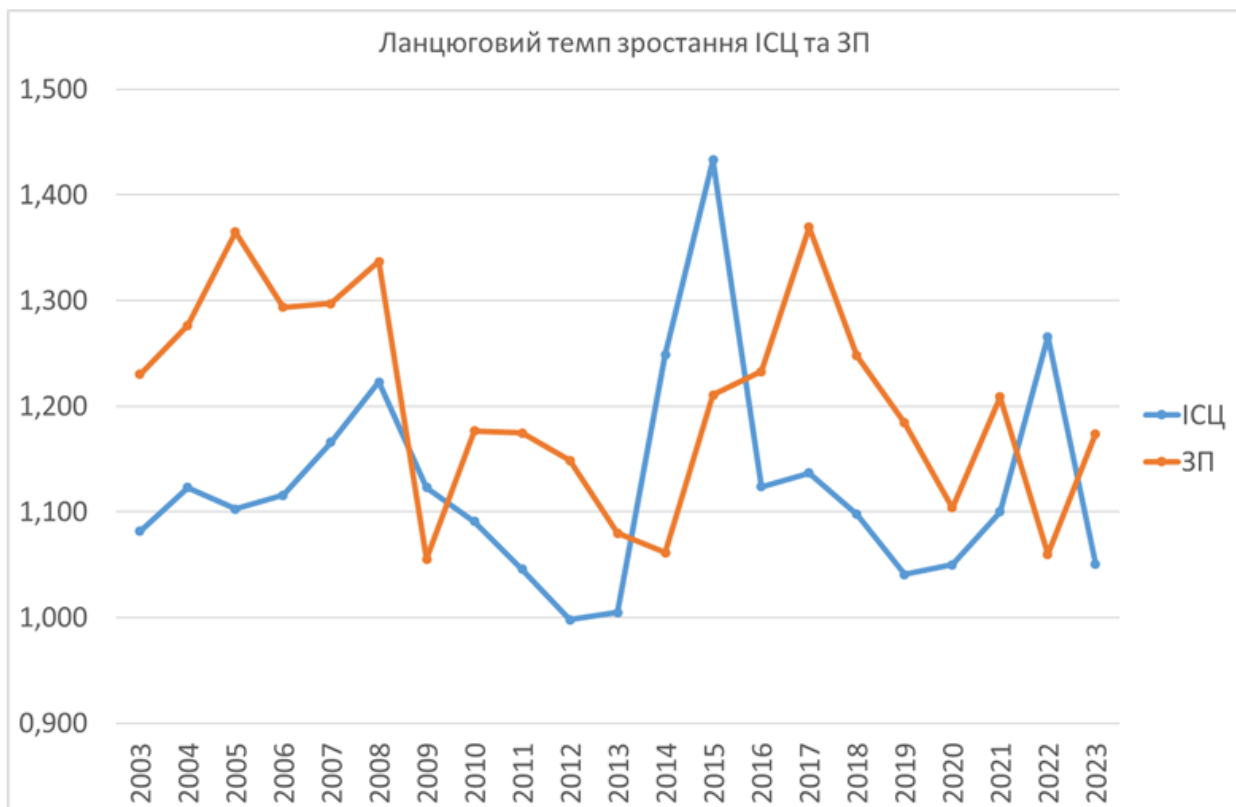
Джерело: складено авторами за даними [6].





Для наочного відображення динаміки індексу споживчих цін в Україні та темпів зростання заробітної плати на протязі 2002 – 2023 років побудовано діаграму показників (Рисунок 1).

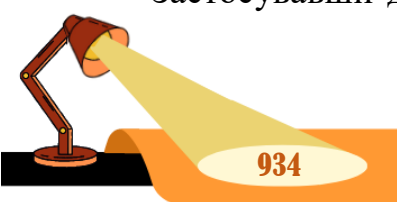
Побудована діаграма динаміки індексу споживчих цін в Україні та темпів зростання заробітної плати на протязі 2002 – 2023 років показують, що між показниками не існує щільного зв'язку. Переважно суттєве зростання середньої заробітної плати на рік відстає від значного підвищення рівня інфляції. Обчислений коефіцієнт кореляції між ознаками 0,07 показує, що між факторами майже відсутня залежність та взаємозв'язок. Тому для здійснення адекватного прогнозу рівнів інфляції та заробітної платні потрібно врахувати інші фактори, що впливають на динаміку досліджуваних показників.



**Рис. 1** Динаміка індексу споживчих цін та темпи зростання заробітної плати в Україні за 2002 – 2023 рр.

*Джерело: побудовано авторами за даними [6].*

При моделюванні взаємозв'язків у динамічних рядах широко використовуються відносні величини. Це пов'язано з їх більшою еластичністю у часі порівняно з абсолютними величинами. Окрім того, це допомагає виключити мультиколінеарність та автокореляцію залишків. Вважатимемо, що взаємозв'язок ІСЦ та ЗП моделюється функцією типу Кобба-Дугласа-Тінбергена [14]. Застосувавши до функції Кобба-Дугласа-Тінбергена логарифмічне диферен-





ціювання, враховуючи, що кожен фактор залежить від часу, дістанемо лінійну модель, яка описує взаємозв'язок темпів зростання.

Всюди надалі під темпом зростання показника розумітимемо відношення наступного його рівня до попереднього. Відмітимо, що такий підхід дозволяє уникнути приведення показників до однієї розмірності. Для підтвердження гіпотези про наявність щільного зв'язку між зазначеними факторами, обчислено коефіцієнти кореляції між показниками. Отримані коефіцієнти наведено у таблиці 2.

Обчислені коефіцієнти дозволяють дійти висновку, що на темп зростання індексу споживчих цін найбільш впливає коливання курсу гривні (знецінення гривні на 1% приводе до зростання ІСЦ на 0,72%). Вплив темпів зростання обсягу валового внутрішнього продукту та середньої заробітної плати є помірним, тобто підвищення темпу зростання ВВП на 1% призведе до підвищення ІСЦ на 0,13%, наслідком збільшення темпу зростання ЗП на 1% є підвищення ІСЦ на 0,07%.

Таблиця 2.

Кореляційна матриця темпів зростання ІСЦ, ВВП, КГ та ЗП.

	ІСЦ	ВВП	КГ	ЗП
ІСЦ	1,00	0,13	0,72	0,07
ВВП	0,13	1,00	-0,07	0,67
КГ	0,72	-0,07	1,00	-0,33
ЗП	0,07	0,67	-0,33	1,00

Джерело: побудовано авторами за даними [6].

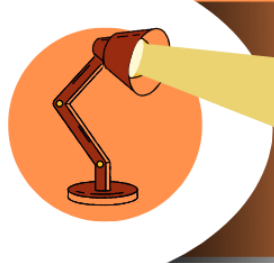
На темп зростання заробітної плати найбільше впливає зростання ВВП, підвищення темпів зростання обсягу валового внутрішнього продукту на 1% приводе до підвищення темпів зростання ЗП на 0,67%. Підвищення темпів зростання курсу гривні на 1% призведе до зниження темпу зростання заробітної плати на 0,33% за рахунок зниження купівельної спроможності гривні.

За допомогою команди «РЕГРЕСІЯ» пакету «АНАЛІЗ ДАНИХ» електронних таблиць MS Excel побудовано рівняння регресії, що відображає вплив на темпи зростання заробітної плати індексу споживчих цін, темпів зростання валового внутрішнього продукту та темпів зростання курсу гривні. У таблиці 3 наведено результати побудови рівняння регресії та наведено загальні дані щодо регресійної статистики та дисперсійного аналізу, які дозволяють зробити висновок щодо адекватності моделі та її складових, відповідності моделі емпіричним даним.

Рівняння має достатньо високі статистичні показники кореляційно-регресійного аналізу. Значення множинного коефіцієнту кореляції  $R = 0,7831$  доводить, що зміна обсягу ВВП, курс гривні та індекс соціальних цін







безпосередньо впливають на зміну ЗП (охоплюють біля 78% впливових факторів). Стандартна похибка регресії  $S_y = 0,066$  досить мала, що вказує на відповідність побудованої моделі економічному процесу.

Розрахункове значення F-критерію Фішера  $F = 8,9843$ , його значущість  $F = 0,0009$ . Обчислене значення значно менше, ніж  $0,01$ , тому з 99% рівнем надійності можливо стверджувати, згідно критерію Фішера, що побудована модель адекватна емпіричним даним.

Перевіримо надійність кожного із коефіцієнтів побудованого рівняння: для першого коефіцієнта  $t_1 = 1,8448$ ,  $p_1 = 0,0826 < 0,1$ , тому, згідно критерію Стьюдента, коефіцієнт статистично надійний з рівнем 90%, для другого коефіцієнта  $t_2 = 3,6741$ ,  $p_2 = 0,0019 < 0,05$ , тому, за критерієм Стьюдента, коефіцієнт статистично надійний з рівнем 95%, для третього коефіцієнта значення  $t_3 = -2,6445$ ,  $p_3 = 0,017 < 0,05$ , тому коефіцієнт є статистично надійним з рівнем 95%.

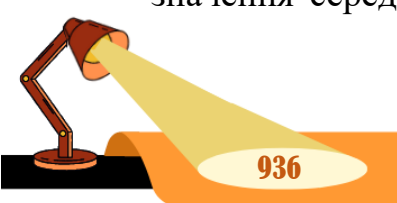
Таблиця 3.

Результати побудови рівняння регресії впливу ІСЦ, ВВП, КГ на ЗП.

Регресійна статистика					
Множинний R	0,7831				
R-квадрат	0,6132				
Нормований R-квадрат	0,5450				
Стандартна похибка	0,0660				
Досліди	21				
Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	3	0,1173	0,0391	8,9843	0,0009
Залишок	17	0,0740	0,0044		
Разом	20	0,1912			
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	
Y (ЗП)	0,5772	0,1983	2,9107	0,0097	
X 1 (ІСЦ)	0,4045	0,2193	1,8448	0,0826	
X 2 (ВВП)	0,3975	0,1081	3,6741	0,0019	
X 3 (КГ)	-0,2614	0,0989	-2,6445	0,0170	

Джерело: побудовано авторами за даними [6].

Для перевірки надійності побудованої моделі обчислимо прогнозне значення середньої заробітної плати на 2025 рік, використовуючи дані про





валовий внутрішній продукт, курс гривні та індекс споживчих цін, що прийняті у бюджеті на 2025 рік та наведені на сайтах Кабінету Міністрів України та Національного банку України. Згідно наведених даних збільшення ВВП очікується на 2,7%. Курс гривні закладено 45,0 грн. за 1 долар США, зростання до попереднього періоду 7,2%. Середня заробітна плата на кінець 2025 року прогнозується 24400 грн., зростання до 2024 року складає 22,6%, ІСЦ очікується на рівні 109,7%.

Підставимо прогнозовані значення в побудовану модель та проведемо додаткові обчислення, отримаємо прогнозоване значення середньої заробітної плати 24995 гривень. Обчислене значення показує, що при прогнозованому рівні інфляції, зростанні ВВП та знеціненні національної валюти, середня заробітна плата повинна бути майже на 500 гривень більша для підтримання купівельної спроможності населення, ніж запланована урядом. Зрозуміло, що незначна відмінність може бути результатом неврахованих показників, що впливають на результат та похибкою у зв'язку з відсутністю даних на кінець 2024 року.

**Висновки.** Побудована математична модель залежності рівня зростання середньої заробітної плати від зростання щорічного обсягу валового внутрішнього продукту, курсу гривні та індексу соціальних цін є адекватною та надійною. За допомогою рівняння регресії можливо оцінити вплив факторів на зміну ЗП та обчислити прогнозовані значення.

Обробка масиву індексу споживчих цін та рівня зростання середньої заробітної плати за допомогою прикладних програм довела, що показник характеризується випадковою складовою і не може бути апроксимований елементарними функціями.

Прогнозування показника на 2025 рік показало, що, зважаючи на кризу в економіці, пов'язану з військовою російською агресією, в Україні на тлі значного підвищення інфляції, рівень заробітної плати не дозволяє підтримувати купівельну спроможність населення.

Проведений регресійний аналіз доводить, що рівень інфляції безпосередньо не впливає на середнє значення заробітної плати, що доводить порушення її відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій та призводить до виникнення негативних суспільних та економіко-соціальних проблем. Цілком зрозуміло, що таке порушення макроекономічних законів пов'язано з наслідками російської воєнної агресії.

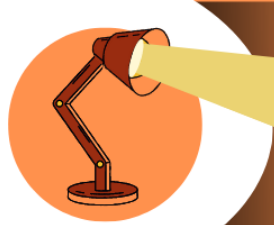
#### **Література:**

1 Chandler Good Government Index. URL: <https://chandlergovernmentindex.com/wp-content/uploads/2023-Chandler-Good-Government-Index-Report.pdf>

2. Ukraine. Chandler Good Government Index URL: <https://chandlergovernmentindex.com/countries/ukraine/>

3. Баженова О., Варналій З., Микитюк О., Толок І., Чеберяко О. Соціальний захист людини у світі: моделі, виклики та проблеми. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 8 (88). Т. 1. С. 163-174, DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10249

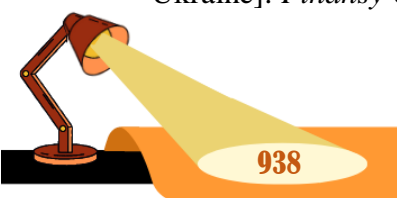


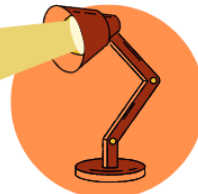


4. Васюта В., Курило Б. Проблеми реалізації основних функцій заробітної плати в Україні. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2024. Том 87. № 2. С. 199–206.
5. Штанцель С. Система управління ризиками фінансової безпеки України та оцінка міри їх впливу. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8 (8). С. 622-633. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8))
6. Офіційний Сайт Служби Статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2024)
7. Індекс споживчих цін: сприйняття та реальність. Посібник. За редакцією Ю.М. Остапчука, 2006. 56 с. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/13/posibnyk.pdf> (дата звернення: 05.11.2024)
8. Хохич Д.М. Взаємовплив зростання споживчих цін та інфляційних очікувань в Україні. *Фінанси України*, № 4, 2020. С. 64-81.
9. Гітіс Т.П., Чемерис Є.Т., Антонова В. І., Носаньова А С. Дослідження сучасного рівня соціального захисту населення в Україні. *Економічний вісник Донбасу* № 1(59), 2020. С. 116-122
10. A.G. Macovei, L. Scutaru, The impact of inward FDI on trade: evidence from Romania, in *Academic Research International* (2016), Vol. 1 of 7(4), pp. 95-105
11. A.G. Macovei, Impact of the consumer price index on Gross Domestic Product in Romania, in *Ecoforum* (2020), Vol. 9 of 2(22)
12. V. Shinkarenko, A. Hostryk, L. Shynkarenko, L. Dolinskyi. A Forecasting the consumer price index using time series model. *SHS Web of Conferences* 107, 10002 (2021). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002>
13. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua> (дата звернення: 05.11.2024)
14. Янковий О.Г., Янковий В.О. Оптимізація фондоозброєності на промислових підприємствах за допомогою виробничих функцій. *Економіка України*. № 11-12, 2019. С. 34-48.

#### References:

1. Chandler Good Government Index. Retrieved from: <https://chandlergovernmentindex.com/wp-content/uploads/2023-Chandler-Good-Government-Index-Report.pdf> [in English]
2. Ukraine. Chandler Good Government Index. Retrieved from: <https://chandlergovernmentindex.com/countries/ukraine/> [in English]
3. Bazhenova O., Varnaliy Z., Mikityuk O., Tolok I., Chebryako O. (2024). Sotsialnyi zahist lyudini u sviti: modelI, vikliki ta problemi. [Human social protection in the world: models, challenges and problems]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"* . 8 , 163-174 [in Ukrainian].
4. Vasiuta V., Kurylo B. (2024) Problemy realizatsii osnovnykh funktsii zarobitnoi platy v Ukraini [Problems of realization of the main functions of the wage in Ukraine]. *Galician economic journal* (Tern.), 87, no 2, 199-206 [in Ukrainian].
5. Shtantsel S. (2024). Sistema upravlinnya rizikami finansovoi bezpeki Ukrayini ta otsinka miri yih vplivu. [Financial security risk management system of Ukraine and assessment of their impact]. *Successes and achievements in science*. 88. 622-633. [in Ukrainian].
6. State Statistics Service of Ukraine (2021). Official web-site. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
7. Consumer price index: perception and reality. Retrieved from <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/13/posibnyk.pdf> [in Ukrainian].
8. D. Khokhych (2020). Vzaemovpliv zrostannya spozhivchih tsinn ta inflyatsiynih ochlkuvan v UkrayinI.. [Interaction of consumer prices growth dynamics and inflation expectations in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*. № 4, 64-81. [in Ukrainian].





9. Gitis T. P., Chemerys Ye. T., Antonova V. I., Nosanyova A. S. (2020). Doslidzhennya suchasnogo rivnya sotsialnogo zahistu naseleण्या v Ukrayini. [Study of the Current Level of Social Protection of the Population in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. № 1(59). 116-122 [in Ukrainian].

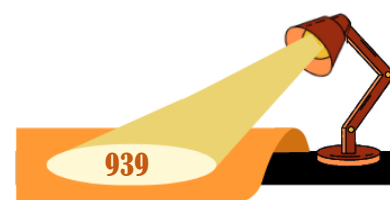
10. A.G. Macovei, L. Scutaru, (2016) The impact of inward FDI on trade: evidence from Romania, *Academic Research International*, Vol. 1 of 7(4), 95-105

11. A.G. Macovei, (2020) Impact of the consumer price index on Gross Domestic Product in Romania, *Ecoforum*, Vol. 9 of 2(22)

12. V. Shinkarenko, A. Hostryk, L. Shynkarenko, L. Dolinskyi. A Forecasting the consumer price index using time series model. SHS Web of Conferences 107, 10002 (2021). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002>

13. National Bank of Ukraine (2020). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua> [in Ukrainian].

14. A. Yankovoy, V. Yankovoy, (2019). Optimizatsiya fondoozbroenosti na promislovih pidpriemstvah za dopomogoyu virobnychih funktsiy [Optimization of the capital-labor ratio of industrial enterprises using production functions]. *Ekonomika Ukrainy*. № 11-12, 34-48. [in Ukrainian].





УДК: 351: 334.012.6

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-940-952](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-940-952)

**Шокун Вікторія Олексіївна** здобувачка другого (магістерського) рівня освіти, другий рік навчання, освітня програма «Публічне управління та адміністрування», Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, тел.: (044) 249-25-91

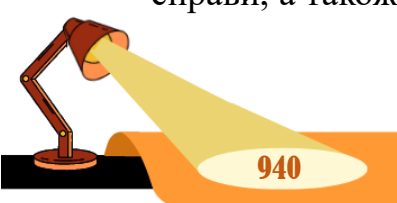
**Ігнатенко Олександр Павлович** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування, доцент, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, тел.: (044) 249-25-91, <https://orcid.org/0000-0001-9088-5794>

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ І РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

**Анотація.** У дослідженні було розглянуто актуальний стан реалізації механізмів регулювання і розвитку малого та середнього бізнесу, нововведення воєнного стану, спрощення, які декларуються державою для підприємств малого і середнього бізнесу.

Було досліджено реалізацію державою механізмів по підтримці і розвитку малого і середнього бізнесу за основними напрямками діяльності, впровадження нових і підтримку існуючих програм, відкриття нових діджиталізованих платформ і державних майданчиків, а також визначено актуальну статистичну динаміку підприємств малого і середнього бізнесу з порівнянням становища їх зі становищем підприємств великого бізнесу.

В дослідженні було охарактеризовано параметри, за якими відбувається характеристика підприємств, визначено мікропідприємства, підприємства малого і середнього бізнесу, досліджено стан спрощеної системи оподаткування, звітності та обліку в умовах дії воєнного стану і визначено можливість дистанційного обрання спрощеної системи оподаткування, визначено загальну державну спрямованість на підтримку підприємств, в тому числі – малого і середнього бізнесу, досліджено такий вияв державної підтримки як спрощена система отримання кредитування і забезпечення можливості держави отримати гранти на підтримку діяльності підприємств, досліджено наявність і можливості по створенню власного підприємства, а також спрощення відповідних процедур шляхом впровадження можливості отримання державного консультування по необхідним документам і крокам у реєстрації власної справи, а також спрощеної системи реєстрації власного підприємства онлайн.





В ході дослідження визначено, що держава має перспективи для розвитку і підтримання механізмів регулювання діяльності і розвитку підприємств малого і середнього бізнесу, означено прийняття Стратегії розвитку малого і середнього бізнесу до 2027 року і певні положення, які планується регулювати.

**Ключові слова:** Україна, малий бізнес, середній бізнес, мікропідприємства, діджиталізація, розвиток підприємницької діяльності, механізми підтримки малого і середнього бізнесу.

**Shokun Viktoriia Oleksiivna** Master's degree student, second year of study, Educational program: «Public Management and Administration», State University of Telecommunications, Kyiv, tel.: (044) 249-25-91

**Ihnatenko Oleksandr Pavlovych** Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Associate Professor, State University of Telecommunications, Kyiv, tel.: (044) 249-25-9, <https://orcid.org/0000-0001-9088-5794>

## CHARACTERISTICS OF THE CURRENT STATE OF IMPLEMENTATION OF MECHANISMS FOR REGULATING AND DEVELOPING SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

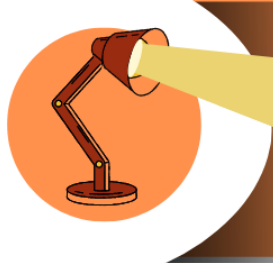
**Abstract.** The study examined the current state of implementation of mechanisms for regulating and developing small and medium-sized businesses, innovations in martial law, and simplifications declared by the state for small and medium-sized businesses.

The study examined the implementation by the state of mechanisms to support and develop small and medium-sized businesses in the main areas of activity, the introduction of new and support for existing programmes, the opening of new digitalised platforms and state platforms, and the current statistical dynamics of small and medium-sized businesses, comparing their situation with that of large businesses.

The study characterised the parameters by which enterprises are characterised, defined microenterprises, small and medium-sized enterprises, investigated the state of the simplified system of taxation, reporting and accounting under martial law and determined the possibility of remote selection of the simplified taxation system, determined the general state orientation to support enterprises, including small and medium-sized businesses, investigated such a manifestation of state support as a simplified system of obtaining credit and providing security for small and medium-sized enterprises.

In the course of the study, it is determined that the state has prospects for the development and maintenance of mechanisms for regulating the activities and





development of small and medium-sized enterprises, the adoption of the Strategy for the Development of Small and Medium-Sized Businesses until 2027 and certain provisions that are planned to be regulated are indicated.

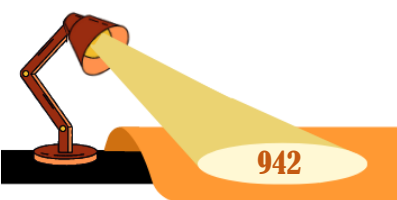
**Keywords:** Ukraine, small business, medium-sized business, microenterprises, digitalization, business development, mechanisms for supporting small and medium-sized businesses.

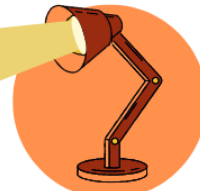
**Постановка проблеми.** Питання регулювання діяльності малих і середніх підприємств було актуальним ще до початку повномасштабного російського вторгнення, а після лютого 2022 року набуло максимальної актуальності, адже в критичній ситуації, якою є повномасштабна війна діяльністю будь якої структури, організації чи інституції настільки ефективна, наскільки вона була підготовлена до цієї критичної ситуації, і наскільки їй вдалося під цю ситуацію адаптуватися.

Для кращого розуміння специфіки дослідження в цій роботі підприємств малого і середнього бізнесу розглянемо наступну статистику, сформовану Національним інститутом стратегічних досліджень на основі даних, наданих Державною службою статистики: з загальної кількості підприємств, які діють в Україні, за період часу з 2014 по 2022 роки приблизно 99,8-99,9% відсотків підприємств відносились до категорії «середні» та «малі», при цьому станом на 2022 рік малих підприємств було 246 647, що становило 94,17 від загальної кількості, середніх підприємств було 14 783, що становило 5,64%, а великих – лише 494 (0,19%) [1]. Зважаючи на те, що станом на 2020 рік малих підприємств було 355 708, середніх 17 602, можна сказати, що лише станом на 2022 рік, з початком повномасштабної війни кількість малих підприємств скоротилась на 31%, а середніх – на 17%. При цьому кількість великих підприємств скоротилась за цей період на 4%, що очевидно теж є болючим для економіки, але підтверджує тезу більшої вразливості малих і середніх підприємств до криз, як війна. Що більш важливо, ніж кількість підприємств – це те, що до 24 лютого 2022 року підприємства малого і середнього бізнесу були найбільшим роботодавцем, адже забезпечували роботою 4.8 мільйонів осіб, а отже більше 75% від всього зайнятого населення [2].

Зважаючи на загальний негативний економічний ефект від війни, для утримання економіки в належному стані, що є обов'язковим для стабілізації і забезпечення державою можливості виконувати свої функції, і забезпечувати нормальні умови життя для її громадян, для середніх і малих підприємств в першу чергу мають формуватися умови, які зможуть зняти частину навантажень, полегшать їх можливість функціонувати і забезпечать їх можливістю утримуватися в працюючому стані максимально довго.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням характеристики поточного стану реалізації механізмів регулювання і розвитку малого та





середнього бізнесу, зважаючи на специфіку самої тематики дослідження і її фокусі уваги на українських взаємовідносинах займаються вітчизняні науковці, інституції та аналітики. Так, важливими дослідженнями в контексті даної проблеми є роботи Яценко Н., Тукашевої Т.Д., Даудової Г.В., Прасол В.М., Длігача А., Ливча Д., Носкова Д. та ін. Проте, зважаючи на швидку зміну соціально-економічних обставин, що супроводжують зазначену сферу, дослідження швидко втрачають свою актуальність, а тому наявна певна прогалина у відповідній сфері.

**Мета статті.** Дослідження впливу економічної нестабільності, спричиненої військовим конфліктом, на малий та середній бізнес в Україні, а також аналіз ефективності державних заходів підтримки цього сектору.

**Виклад основного матеріалу.** Стикнувшись перед викликами економічної нестабільності, яка утворилась в Україні через військову кризу, фактичну руйнацію значної частини виробничих потужностей в великій кількості підприємств, що займають всі сектори економіки, маючи потребу повного перезавантаження і переосмислення економіки, перед Україною, і українськими виробниками (підприємствами, які надають різноманітні послуги) постав серйозний виклик. Найбільш вразливими в цьому питанні були і залишаються підприємства малого та середнього бізнесу, адже серйозні потужності і обсяги виробництв «великих» підприємств, а також певний запас стійкості дають їм можливість приймаючи різні болісні рішення залишатися в відносно стабільному становищі. Не маючи такого запасу потужності, не будучи готовими до таких ризиків, підприємства малого і середнього бізнесу перші стикаються з серйозними проблемами, вирішення яких становиться або фактично неможливим без стороннього впливу, або економічно важким чи економічно недоцільним.

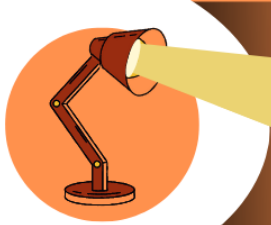
Підприємства малого і середнього бізнесу, економічне становище яких не до кінця відновлено після періоду пандемії COVID-19, є дуже важливими учасниками економічних відносин, адже для розвитку економіки і вирішення соціальних проблем і запитів суспільства необхідно утримувати належний баланс і певне співвідношення між малими, середніми і великими підприємствами.

Важливим в цьому аспекті є те, що практика розвинених держав на періоді кінця ХХ – початку ХХІ століття визначила, що піднесення малого та середнього бізнесу є і залишаються по теперішній час важливими факторами розвитку конкурентного середовища, сприяють оптимізації структури і зростанню ПДВ [3]. Прийнято вважати, що рівень розвитку малого і середнього бізнесу є показником соціально-економічного добробуту суспільства.

Підприємницький сектор є основою для економічного потенціалу країни, соціально-економічного розвитку територіальних громад, створення нових робочих місць, залученням фінансових ресурсів, зайнятості населення, зниження монополізму і недопущення монополізму в сферах, де це можливо, що є однією з основ належного розвитку економічних відносин всередині держави. Для адекватного економічного зростання в Україні, формування







ринку вільної конкуренції, Україні, як і будь якій іншій державі, потрібно вчиняти дії зі стимулювання розвитку середнього і малого бізнесу.

Загальною тенденцією трансформації бізнесу, яка виникла завдяки попередній істотній кризі - пандемії COVID-19 був перехід бізнесу, за умови, що такий перехід був можливим, на дистанційний формат, або режим роботи гнучкого графіку. Якщо послугу, як то – навчання, торгівля, консультацію можна надати в онлайн форматі, при цьому не спричинивши шкоду сформованим бізнес процесам, її доцільно було переводити на онлайн формат, і що важливо, державна підтримка розвитку підприємств, що відносяться до малого і середнього бізнесу була необхідною умовою належного відновлення української економіки [4].

Наслідками відсутнього належного стимулювання підтримки діяльності малих і середній підприємств, який в достатньому обсязі забезпечив можливість бізнесу вистояти перед новою кризовою ситуацією і забезпечила б можливість підприємству утримуватися в становищі беззбитковості, стримало б настання негативних наслідків особливого періоду, було падіння виробництва, збільшення відсотку безробіття, а також переміщення частини робочої сили у тіньову економіку та зростання трудової міграції [5].

Разом з тим, як зазначають деякі автори, наслідком пандемії стало прискорення діджиталізації в економіці та утворення нового ринку праці, в якому формувались умови для залучення до виконання завдань кваліфікованих кадрів, та створення для них умов віддаленої праці.

Градація підприємств за «великими», «середніми» і «малими» унікальна для кожної держави, має свою специфіку і спирається на об'єктивні дані, такі як величина прибутку, кількість працівників, та інші показники. Для кращого розуміння предмету дослідження, доцільно зазначити, що відповідно до статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік», «підприємства (крім бюджетних установ) можуть належати до таких категорій підприємств – мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств.» [6]. Предмет нашого дослідження будується довкола мікропідприємств, малих і середніх підприємств. Так, мікропідприємства – це ті, чия річна фінансова звітність за рік попередній до звітного мають щонайменше дві з перелічених ознак:

1. за балансовою вартістю активів сума становить до 350 тисяч євро включно;
2. чистий дохід таких підприємств (реалізація послуг, робіт і товарів) складає суму до 700 тисяч євро включно;
3. середня кількість працівників – до 10 осіб включно.

Малими підприємствами є ті, які на дату подання фінансової звітності за рік попередній до звітного не відповідають показникам мікропідприємств, та мають щонайменше два з наступних критеріїв:

1. за балансовою вартістю активів сума становить до 4 мільйонів євро включно;





2. чистий дохід таких підприємств (реалізація послуг, робіт і товарів) складає суму до 8 мільйонів євро включно;

3. середня кількість працівників – до 50 осіб включно.

Середніми підприємствами є ті, які на дату подання фінансової звітності за рік попередній до звітного не відповідають показникам мікропідприємств і малих підприємств, та мають щонайменше два з наступних критеріїв:

1. за балансовою вартістю активів сума становить до 20 мільйонів євро включно;

2. чистий дохід таких підприємств (реалізація послуг, робіт і товарів) складає суму до 40 мільйонів євро включно;

3. середня кількість працівників – до 250 осіб включно.

Для належної класифікації поточного стану реалізації механізмів регулювання і розвитку малого та середнього бізнесу, потрібно визначити, які саме механізми є і застосовуються, з чого почати і дослідження поточного стану їх реалізації. Так, відповідно до статті 4 Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», основними напрямками державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

1. Спрощення порядку ведення обліку для оподаткування і удосконалення відповідних механізмів;

2. Запровадження за встановленими в податковому законодавстві критеріями системи спрощеного оподаткування, звітності і обліку для малих підприємств, що відповідають критеріям, визначеним податковим законодавством.

3. Залучення для реалізації державних і регіональних потреб суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, а також – здійснення постачання продукції (відповідних послуг і робіт);

4. Забезпечувати стимулювання вирішення фінансових проблем шляхом державної підтримки малого і середнього бізнесу, запроваджуючи відповідні державні програми кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткове компенсування кредитних відсоткових ставок, тощо;

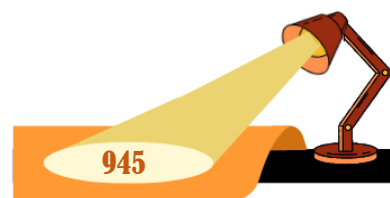
5. Сприяти розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу;

6. Забезпечувати права суб'єктів малого і середнього бізнесу під час здійснення контролю (державного нагляду) їх господарської діяльності;

7. Спрощення дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду (контролю), отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів малого і середнього бізнесу та скороченню строку проведення таких процедур;

8. Забезпечення можливості підготувати, перепідготувати та підвищувати кваліфікацію кадрів для суб'єктів малого та середнього бізнесу;

9. Впровадження механізмів стимулювання та сприяння до використання у виробництві малим і середнім бізнесом новітніх технологій, технологій, які підвищують якість послуг, робіт, або товару [7].



Дослідження поточного стану реалізації цих програм передбачає дослідження застосування відповідних механізмів протягом повномасштабного російського вторгнення, за 2022-2024 роки. Для об'єктивності потрібно зазначити, що реалізація цих програм розрізнялась в залежності від економічної, політичної і військової ситуації, і об'єктивно, зважаючи на перевантаженість економіки через негативні наслідки війни, можливості держави до реалізації відповідних програм зменшувались, а в деяких випадках, застосування механізмів стимулювання малого і середнього бізнесу не було пріоритетним завданням, зважаючи на ризики і загрози, які потрібно було долати завдяки прийняттю тяжких управлінських рішень, від яких страждали в тому числі і підприємства малого і середнього бізнесу.

Деякі рішення по підтримці малого і середнього бізнесу діяли ще до початку повномасштабного вторгнення, такі, як – створення і функціонування спрощеної системи оподаткування, звітності і обліку для малих підприємств. Так, до прикладу, в Україні з 1 січня 2012 року діє спрощена система оподаткування, звітності і обліку, яка регулюється Податковим кодексом України. Всього існує 4 групи платників податку на спрощеній системі, перші три з яких відрізняються ставкою податку, залежать від кількості найманих працівників, сферою дії, та обсягом річного доходу, а четверта – група оподаткування юридичних осіб сільськогосподарських виробників [8]. Відповідні системи спрощеного оподаткування діють і в період дії воєнного стану, а тому, можна вважати, що з цим пунктом механізмів підтримки малого і середнього бізнесу держава справляється. Послуга з реєстрації платника єдиного податку спрощена і діджиталізована. Тепер зареєструватися за групою єдиного податку можливо не лише очно, поданням відповідних документів, а і шляхом проходження реєстрації (заповнення заявки) на сайті відповідного Державної податкової служби України. Іншою ж стороною податкових відносин є те, що відбувається збільшення податків, які необхідно буде сплачувати всім, в тому числі – малому і середньому бізнесу. Якщо на початку вторгнення вчинялись дії щодо зняття податкового навантаження з ФОП і юридичних осіб, то станом на 2025 рік, бюджет розрахований з огляду на додаткові надходження, зважаючи на загальне збільшення податкових навантажень [9].

З початку повномасштабного російського вторгнення на територію України, Урядом було вчинено цілий ряд заходів, таких як утворення і розвиток платформ для допомоги пошуку регіональних постачальників продовольчих продуктів роздрібним торговцям продуктів, що мало на меті не лише забезпечення підтримки малого і середнього бізнесу, а і стабілізацію продовольчої кризи, яка утворилась в регіонах нашої держави через воєнні дії. Досить масштабними на початку вторгнення були програми по координації дій роздрібних торговців і виробників з міжнародними організаціями та військово-цивільними адміністраціями. Державою вчинялися різноманітні дії і програми



по підтримці аграріїв, і як наслідок, на кінець 2023 року української аграрної продукції було експортовано на 22 мільярди доларів США, що є свідченням того, що агросектор продовжує працювати і розвиватися попри війну і 20% тимчасово окупованих територій [10]. Більшість з зазначених програм реалізується в тісній співпраці з державними програмами, застосунками і характеризується високим рівнем діджиталізації. В свою чергу діджиталізація характеризується не лише використанням застосунків для автоматизації діяльності, а і роботизацією процедури роботи, шляхом впровадження на підприємствах програм документообігу для спрощення користування, обміну інформацією і моніторингу за діяльністю зазначених установ.

Програма підтримки аграріїв успішно підтримується, якщо судити про це з загальноновизнаних українських джерел масової інформації, в 2024 році успішно реалізовується програма підтримки малого фермерства, тобто фермерів, які мають до 120 гектарів [10].

Важливою зміною, яка дає підстави вважати, що незважаючи на складні часи державними інституціями приймаються рішення і дії на полегшення, покращення і розвиток підприємств малого і середнього бізнесу. Так, з 13 вересня 2024 року було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28». Загальною метою відповідних нововведень було удосконалення процедури надання підтримки мікропідприємства, підприємствам малого і середнього бізнесу, що в практичних виявах знайшло вираження в розвитку Державних програм «Доступні кредити 5-7-9%», «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%», «Доступний факторинг» [11]. Так, постановою передбачено зменшення відсоткової ставки для бізнесу завдяки симбіозу державної підтримки, шляхом надання відповідних програм з партнерськими програмами уповноважених на те банків, Покращення механізму надання гарантій з боку Фонду розвитку підприємництва для уповноважених банків, впровадження під час надання сільськогосподарським підприємствам з 01.12.2024 року кредиту у межах програми 5-7-9 умов і стандартів Світового банку, тощо. Загалом програма регулює виконання умов міжнародної співпраці в питанні залучення коштів для кредитування бізнесу, як от – зі Світовим банком, Міжнародною асоціацією розвитку, тощо [12]. Питання практичної реалізації цього спрощення і можливості представників малого і середнього бізнесу на отримання кредитування будуть зрозумілими вже після введення в практику нових положень, але на даний час можна зазначити, що принаймні на рівні управлінських рішень і регламентування державою вчиняються дії щодо покращення умов отримання кредитування, в тому числі – представниками малого і середнього бізнесу.

Важливим, особливо в важкий період воєнного стану є можливість утворення нових бізнес підприємств, як основа до забезпечення економічної





стабілізації, її відновлення і зростання. Для полегшення доступу до інвестування, відкриття власного бізнесу для звичайного громадянина, що є основою для приросту кількості і якості підприємств малого і середнього бізнесу, уряд має вчиняти ряд різноманітних дій і процедур, в тому числі – інформаційне супроводження і надання актуальної допомоги. Так, на базі застосунку «ДІА», створено Веб-версію сайту «Дія Бізнес», який створений для вирішення актуальних питань і проблем, надання безкоштовних консультацій, і навіть розділом «ідеї для старту бізнесу». На цьому розділі створено перелік бізнес пропозицій, з можливістю відсортувати за сферою і категорією, та навіть – переліком обов'язкових кроків і документів, які потрібні для його запуску, наданням допомоги і відповідей на актуальні питання. Цей інструмент є досить зручним, інтуїтивно зрозумілим і доступним, а також додатково дає можливість потенційним бізнесменам отримати всю необхідну консультативну інформацію по цілому ряду різноманітних бізнес ідей. Ще одним інструментом інфраструктури розвитку малого і середнього бізнесу можна назвати портал «Робота», який є інтерфейсом державною програми по надання грантів на розвиток бізнесу. Так, на безповоротній основі можна отримати до 8 млн. грн. для розвитку власного бізнесу. Система створена максимально спрощеною, для можливості отримання відповідного фінансування в 4 кроки:

1. Реєстрація;
2. Перевірка;
3. Рішення;
4. Зарахування коштів на відповідний банківський рахунок [13].

17.07.2024 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні», яким зокрема спрощено систему реєстрації власного бізнесу шляхом спрощення підходу до отримання необхідних ліцензій і дозволів з тимчасовим дозволом на отримання дозволу шляхом декларування діяльності безкоштовно [14]. Такі спрощення будуть стосуватися всіх видів діяльності, окрім високоризикованих, перелік яких забезпечується Кабінетом Міністрів України. Процедура працює таким чином, що після кінця дії воєнного стану потрібно буде подати документи, в тому числі – заявки на продовження дозволів, що хоч і не повністю позбавляє необхідності отримання дозволів, але тимчасово спрощує процедуру їх отримання, що має дати можливість забезпечити приріст підприємств шляхом спрощення процедур.

В контексті саме діджиталізації можна зазначити, що через державний застосунок «Дія» з 24 серпня 2022 року спрощено процедуру реєстрації власного підприємства, адже тепер прибрано людський фактор, і реєстрація Товариства з обмеженою відповідальністю відбувається в автоматичному порядку. Тепер реєстрація відбувається шляхом заповнення заявки і підпи-

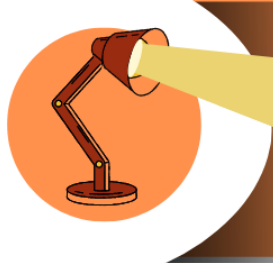




сання її електронним ключем, що суттєво спрощує всі процедури. Питання реєстрації стало більш зрозумілим і доступним для самостійного провадження [15].

За наслідками прийнятої у вересні 2024 року Стратегії розвитку малого і середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки, було констатовано, що розвиток малого і середнього бізнесу – один з ключових пріоритетів державної політики. Питання цифрової трансформації є одним з ключових в цій стратегії. Так, питання трансформації розглядається в контексті відновлення і полегшення ведення бізнесу. Важливим в цьому питанні є запровадження програм «Національний кешбек» на послугу чи товар, який виготовлено в Україні. Програма має цілий ряд плюсів, серед яких, зокрема – підтримка населення та українського бізнесу. За купівлю українських товарів, робіт чи послуг на картку національного кешбеку буде повертатися частина витрачених коштів, які можна витратити на визначені державою статті – в тому числі комунальні послуги, ліки, тощо. Окрім цього програма передбачає запровадження страхування від військових ризиків, допомогу у залученні малих і середніх підприємств до публічних закупівель, тощо. Також програма передбачає створення галузевих кластерів та наукових парків, що сприятимуть залученню інвестицій та розвитку регіонів, цифровізацію бізнес процесів, впровадження технологій штучного інтелекту, запровадження електронного виставлення рахунків, що передбачається цією Стратегією, а також поява у малого і середнього бізнесу онлайн-інструментів для проведення самостійної оцінки вуглецевого сліду підприємств. Тобто ця стратегія зазначає, що діджиталізація і полегшення умов дійсно є пріоритетними у діяльності держави і визначає умови, на яких це буде реалізовуватися [16].

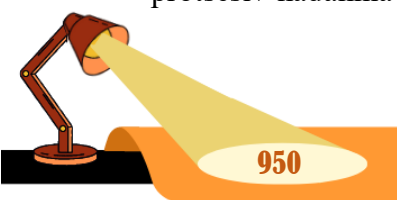
**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи проведені дослідження потрібно зазначити, що можливості держави по підтримці і розвитку малого і середнього бізнесу напряду пов'язані з іншими соціально-економічними чинниками, в тому числі – дефіцитом бюджету, руйнуванням відповідних державних інфраструктурних об'єктів, загальними негативними наслідками бойових дій. Здатності до забезпечення належним чином розвитку малого і середнього бізнесу знизились, наслідком чого можна побачити, наприклад, перегляд податкової політики по відношенню до малого і середнього бізнесу, загальне зниження кількості підприємств, що відбувається не лише через військові дії, а і через неможливість продовження діяльності відповідними підприємствами, але тим не менш, держава вчиняє дії щодо стимулювання в межах своїх можливостей розвитку і стабілізації важкого економічного становища мікропідприємств, малих і середніх підприємств. Продовжує діяти спрощена система оподаткування, звітності і обліку, програми по стимулюванню малих аграріїв, програми кредитування і грантів для бізнесу, створюються корисні і зручні інфраструктури для розвитку і заснування нового бізнесу. Держава декларує і впроваджує нові кроки до розвитку. Передбачити перспективи



розвитку застосування механізмів підтримки малого і середнього бізнесу дуже важко, але станом на зараз можна зробити висновок, що державою створюються нові можливості для реалізації механізмів регулювання і розвитку малого та середнього бізнесу, стимулювання і покращення умов відповідних підприємств, такі як спрощена процедура отримання дозволів, ліцензій, забезпечення участі в публічних закупівлях, про що необхідно здійснювати подальші дослідження.

#### Література:

1. Яценко Н. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень - офіційний сайт*. URL: [https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak?\\_cf\\_chl\\_tk=lwNyO4ObSkpQT\\_5bIBKWLRC\\_L\\_2DM6dkA5CAW8Q7lrRg-1731158220-1.0.1.1-UpkM1eK4om02t2ujdNyjs6b12b69rQk.QnRgcXK4s9U](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak?_cf_chl_tk=lwNyO4ObSkpQT_5bIBKWLRC_L_2DM6dkA5CAW8Q7lrRg-1731158220-1.0.1.1-UpkM1eK4om02t2ujdNyjs6b12b69rQk.QnRgcXK4s9U) (дата звернення: 01.11.2024);
2. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> (дата звернення: 09.11.2024);
3. Носков О. М. Державне регулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах пандемії та воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-12> (дата звернення: 09.11.2024);
4. Носков О.М. Державна підтримка розвитку малого та середнього бізнесу в період пандемії, як обов'язкова умова відновлення економіки України. *Věda a perspektivy*. 2021. № 7 (7). URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-7\(7\)-47-55](https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-7(7)-47-55) (дата звернення: 09.11.2024);
5. Рой В., Жабінець О. Видимі та латентні наслідки COVID-19 для регулювання соціально-трудова відносин в сфері МСБ України | Федерація профспілок працівників малого та середнього підприємництва України. *Федерація профспілок працівників малого та середнього підприємництва України | 30 років діяльності, надій, пошуку та перемог*. URL: <http://federation.org.ua/tochkazory/vidimi-ta-latentni-naslidki-covid-19-dlya-regulyuvannya-sotsialno-trudovikh-vidnosin-v-sf> (дата звернення: 01.11.2024);
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 09.11.2024);
7. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI : станом на 5 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 09.11.2024);
8. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 09.11.2024);
9. Рада підвищила податки: що зміниться - BBC News Україна. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c33vjmmp4x0o> (дата звернення: 09.11.2024);
10. У 2024 році буде відновлено низку програм підтримки аграріїв. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/246382.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246382.html) (дата звернення: 09.11.2024);
11. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. Уряд підтримав зміни для удосконалення процесів надання державної підтримки малому бізнесу. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-zminy-dlia-udoskonalennia-protsesiv-nadannia-derzhavnoi-pidtrymky-malomu-biznesu> (дата звернення: 09.11.2024);





12. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова від 24.01.2020 № 28 : станом на 10 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п/ed20241010#Text> (дата звернення: 09.11.2024);

13. ЄРобота. *ЄРобота*. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/#get> (дата звернення: 09.11.2024);

14. Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні : Закон України від 17.07.2024 № 3869-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20#Text> (дата звернення: 09.11.2024);

15. Автоматична реєстрація ТОВ тепер доступна на порталі Дія. *Державні послуги онлайн | Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/news/avtomatichna-reyestraciya-tov-teper-dostupna-na-portali-diya> (дата звернення: 09.11.2024);

16. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-р#Text> (дата звернення: 09.11.2024).

### References:

1. Yatsenko, N. (2024). Problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochych mist [Problems of small and medium business development in Ukraine as a key source of employment]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen' – Official Website. Retrieved from [https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=IwNyO4ObSkpQT\\_5bIBKWLRC\\_L\\_2DM6dkA5CAW8Q7lrRg-1731158220-1.0.1.1-UpkM1eK4om02t2ujdNyjs6b12b69rQk.QnRgcXK4s9U](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak?__cf_chl_tk=IwNyO4ObSkpQT_5bIBKWLRC_L_2DM6dkA5CAW8Q7lrRg-1731158220-1.0.1.1-UpkM1eK4om02t2ujdNyjs6b12b69rQk.QnRgcXK4s9U) [in Ukrainian].

2. Lych, D. (2022). Nove oblychchya ukrayins'koho pidpryyemnytstva [New face of Ukrainian entrepreneurship]. *Ekonomichna Pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> [in Ukrainian].

3. Noskov, O. M. (2023). Derzhavne rehulyuvannya rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh pandemiyi ta voyennoho stanu [State regulation of small and medium business development in Ukraine during the pandemic and martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, publichne upravlinnya ta administruvannya*, 7. Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-12> [in Ukrainian].

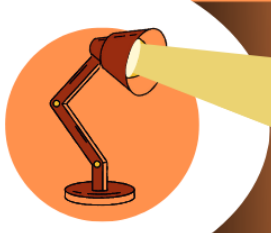
4. Noskov, O. M. (2021). Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho ta serednoho biznesu v period pandemiyi, yak obov'yazkova umova vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny [State support for small and medium business development during the pandemic as a necessary condition for economic recovery in Ukraine]. *Věda a perspektivy*, 7(7). Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-7\(7\)-47-55](https://doi.org/10.52058/2695-1584-2021-7(7)-47-55) [in Ukrainian].

5. Roy, V., & Zhabynets, O. (n.d.). Vydymi ta latentni naslidky COVID-19 dlya rehulyuvannya sotsial'no-trudovykh vidnosyn v sferi MKB Ukrainy [Visible and latent consequences of COVID-19 for the regulation of social-labor relations in the SME sector of Ukraine]. *Federatsiya profspilok pratsivnykiv malogo ta serednoho pidpryyemnytstva Ukrainy*. Retrieved from <http://federation.org.ua/tochkazory/vidimi-ta-latentni-naslidki-covid-19-dlya-regulyuvannya-sotsialno-trudovykh-vidnosin-v-sf> [in Ukrainian].

6. Pro bukhalters'kyi oblik ta finansovu zvitnist' v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine No. 996-XIV of July 16, 1999]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].

7. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpryyemnytstva v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 22.03.2012 № 4618-VI [On the development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine: Law of Ukraine No. 4618-VI of March 22, 2012]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> [in Ukrainian].





8. Podatkoviy kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Code of Ukraine No. 2755-VI of December 2, 2010]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

9. Rada pidhuchyla podatky: shcho zminytsya – BBC News Ukrainy [The Parliament increased taxes: what will change]. *BBC News Ukraine*. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c33vjmmp4x0o> [in Ukrainian].

10. U 2024 rotsi budet vidnovleno nyzku prohram pidtrymky ahrariiv [In 2024, several programs to support agrarians will be restored]. *Official Portal of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/246382.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246382.html) [in Ukrainian].

11. Uriadovi portal Kabinetu Ministriv Ukrainy. Uriad pidtrymav zminy dlya udoskonalennya protsesiv nadannya derzhavnoi pidtrymky malomu biznesu [Government Portal of the Cabinet of Ministers of Ukraine. The government supported changes to improve the processes of state support for small businesses]. *Official Portal of the Government of Ukraine*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-zminy-dlia-udoskonalennya-protsesiv-nadannia-derzhavnoi-pidtrymky-malomu-biznesu> [in Ukrainian].

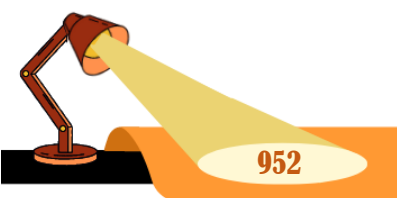
12. Pro nadannya finansovoi derzhavnoi pidtrymky: Postanova vid 24.01.2020 № 28 [On providing financial state support: Resolution of January 24, 2020, No. 28]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п/ed20241010#Text> [in Ukrainian].

13. YERobota. *Official Website of the State Employment Service*. Retrieved from <https://erobota.diia.gov.ua/#get> [in Ukrainian].

14. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo sproshchennya umov provadzhennya hospodars'koyi diyal'nosti v period diyi voyennogo stanu v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 17.07.2024 № 3869-IX [On amending some laws of Ukraine regarding the simplification of business activity conditions during martial law: Law of Ukraine No. 3869-IX of July 17, 2024]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20#Text> [in Ukrainian].

15. Avtomatychna reyestratsiya TOV teper dostupna na portali Diya [Automatic registration of LLC now available on the Diya portal]. *State Services Online*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/avtomatichna-reyestratsiya-tov-teper-dostupna-na-portali-diya> [in Ukrainian].

16. Pro skhvalennya Stratehii vidnovlennya, stalogo rozvytku ta tsyfrovoyi transformatsiyi maloho i serednoho pidpryyemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennya operatsiynogo plany zakhodiv z yi realizatsiyi u 2024-2027 rokakh [On the approval of the Strategy for the restoration, sustainable development, and digital transformation of small and medium-sized enterprises until 2027 and approval of the operational plan of actions for its implementation in 2024-2027]. *Official Portal of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> [in Ukrainian].





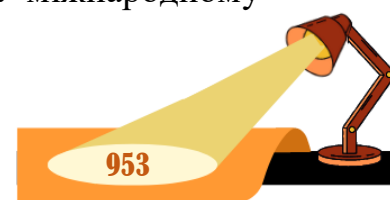
УДК 658

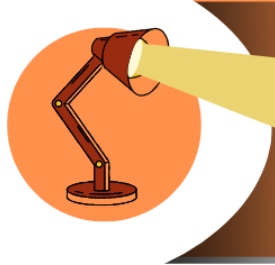
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-953-960](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-953-960)

**Янків Мирон Дмитрович** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу Львівського інституту менеджменту, Львів, Uniwersytet WSB Merito, Гданськ, Республіка Польща  
<https://orcid.org/0009-0006-7450-9223>

## УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ І ЙОГО ВПЛИВ НА ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ДЕСТАБІЛІЗУЮЧИХ ФАКТОРІВ

**Анотація.** Доведено, що підприємства зіштовхуються з численними дестабілізуючими факторами, серед яких економічна нестабільність, політичні зміни, війна та регуляторні перепони. Ці виклики створюють непередбачуване середовище для ведення бізнесу, ускладнюють доступ до фінансових ресурсів та ринків збуту, а також підвищують ризики для інвесторів і партнерів. У цьому контексті ефективний управлінський механізм стає ключовим чинником, що визначає здатність підприємств адаптуватися до змін, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стійкий розвиток. Метою дослідження є характеристика сутності управлінського механізму та його ролі у забезпеченні виживання підприємств в умовах постійних дестабілізуючих факторів. Об'єктом дослідження виступає система управління сучасного підприємства. Основні завдання включають визначення способів, якими управлінський механізм сприяє подоланню негативних впливів зовнішнього середовища, а також аналіз методів оптимізації управлінських процесів для підвищення стійкості підприємства. Методологія дослідження базується на використанні індуктивних та дедуктивних методів, синтезу та аналізу, морфологічного аналізу, а також графічних і табличних методів для якісного представлення результатів. Аналіз літературних джерел показав, що впровадження сучасних управлінських практик, таких як стратегічне планування, ризик-менеджмент та інноваційні технології, значно підвищує гнучкість і адаптивність підприємств. Особливо важливим є застосування інтелектуалізації та цифрових технологій, які дозволяють ефективно керувати ризиками, оптимізувати ресурси та покращувати внутрішню комунікацію. Результати дослідження демонструють, що ефективний управлінський механізм забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати інновації та мінімізувати ризики. Це сприяє не лише виживанню підприємств в умовах криз, але й їхньому стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному





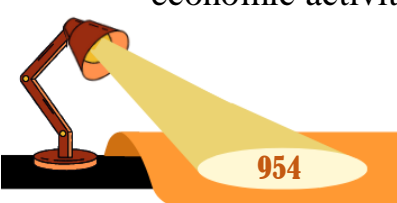
ринках. В умовах воєнного стану управлінський механізм відіграє особливо важливу роль, забезпечуючи стабільність та підтримку економічної діяльності підприємств.

**Ключові слова:** управлінський механізм, дестабілізуючі фактори, стійкість підприємства, інтелектуалізація, цифрові технології, ризик-менеджмент, адаптивність, конкурентоспроможність

**Yankiv Myron Dmytrovych** Lviv Institute of Management, Lviv, Uniwersytet WSB Merito, Gdańsk, Poland, <https://orcid.org/0009-0006-7450-9223>

### INTELLECTUALIZATION AND DIGITAL COMPETENCE OF MANAGEMENT ENTITIES: NEW OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF SECURITY POTENTIAL DEVELOPMENT

**Abstract.** Enterprises in Ukraine continuously encounter numerous destabilizing factors, including economic instability, political changes, war, and regulatory barriers. These challenges create an unpredictable business environment, complicate access to financial resources and markets, and elevate risks for investors and partners. In this context, an effective management mechanism emerges as a crucial factor that determines an enterprise's ability to adapt to changes, optimize resource utilization, and ensure sustainable development. This study aims to characterize the essence of the management mechanism and its role in ensuring the survival of enterprises amidst persistent destabilizing factors. The research focuses on the management system of a modern enterprise. Key objectives include identifying how the management mechanism helps overcome negative external influences and analyzing methods to optimize management processes to enhance enterprise resilience. The research methodology employs inductive and deductive methods, synthesis and analysis, morphological analysis, as well as graphical and tabular methods for qualitatively presenting the findings. Literature analysis reveals that implementing modern management practices, such as strategic planning, risk management, and innovative technologies, significantly enhances the flexibility and adaptability of enterprises. Particularly important is the application of intellectualization and digital technologies, which enable effective risk management, resource optimization, and improved internal communication. The study's results demonstrate that an effective management mechanism provides enterprises with the ability to respond promptly to market changes, implement innovations, and minimize risks. This not only supports the survival of enterprises during crises but also fosters their sustainable development and increases competitiveness in both domestic and international markets. Under martial law conditions, the management mechanism plays an especially vital role in ensuring stability and supporting the economic activities of enterprises





**Keywords:** management mechanism, destabilizing factors, enterprise resilience, intellectualization, digital technologies, risk management, adaptability, competitiveness

**Постановка проблеми.** В Україні підприємства постійно стикаються з дестабілізуючими факторами, які суттєво впливають на їх діяльність. Серед основних можна виділити економічну нестабільність, викликану інфляцією та коливаннями валютного курсу, політичні зміни, повномасштабна війна та регуляторні перепони. Ці фактори створюють непередбачувані умови для ведення бізнесу, ускладнюють доступ до фінансових ресурсів та ринків збуту, а також підвищують ризики для інвесторів і партнерів. Дослідження цих постійних дестабілізуючих факторів є надзвичайно актуальним, оскільки вони безпосередньо впливають на виживання та розвиток підприємств. Розуміння природи та впливу цих факторів дозволяє підприємствам краще підготуватися до викликів, розробити стратегії адаптації та мінімізувати негативні наслідки. Крім того, це сприяє підвищенню загальної економічної стійкості країни та створенню сприятливого бізнес-середовища.

Управлінський механізм відіграє ключову роль у протидії дестабілізуючим факторам. Ефективне управління дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та оптимально використовувати наявні ресурси. Впровадження сучасних управлінських практик, таких як стратегічне планування, ризик-менеджмент та інноваційні технології, допомагає підвищити гнучкість та адаптивність підприємства. Таким чином, дослідження постійних дестабілізуючих факторів і їх впливу на діяльність підприємств є важливим кроком до побудови ефективного управлінського механізму. Це дозволяє не тільки зберегти стабільність в умовах невизначеності, але й забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Все це суттєво актуалізує обрану тему дослідження, особливо в умовах постійних дестабілізуючих факторів.

Важливо охарактеризувати подальший процес дослідження через визначення структури статті. Відтак, структура статті передбачає аналіз останніх досліджень і публікацій, формування мети й завдання дослідження, висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження, виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зауважимо, що важливі аспекти уможливлення виживання підприємства розкривалися в роботах таких вчених, як С. Мельник, Л. Журавльов, Т. Савченко, В. Кузнецов, Ю. Тимошенко, Н. Кравчук, Е. Шевчук, Р. Григоренко, І. Василенко, О. Петренко, К. Марченко, Я. Шевченко, Ж. Павлюк, О. Ковалів, Г. Бондаренко, З. Ткачук, Н. Сидоренко, А. Мороз, Р. Білінський, Л. Руденко, О. Гончар, М. Левченко, О. Кучер, І. Гриценко, Д. Карпенко, В. Олійник, М. Чумак, А. Лисенко, М. Поліщук, Л. Таран, Р. Савчук та ін. До прикладу, Гуменюк О. О. [1] підкреслює важли-

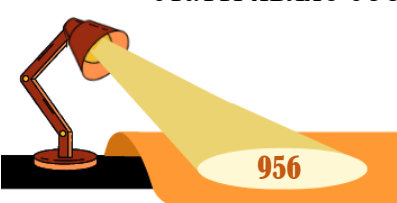




вість аналізу як елемента управління підприємством. За його словами, систематичний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє виявити потенційні ризики та можливості, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Живко З. Б. [6] розглядає методологію управління економічною безпекою підприємства, наголошуючи на комплексності підходів до забезпечення стабільності організації в умовах нестабільності. Інноваційний підхід до управління підприємством є важливим чинником його конкурентоспроможності. Зянько В. В. [2] у своїй монографії детально аналізує сутність, механізми та форми розвитку інноваційного підприємництва, підкреслюючи роль інновацій у забезпеченні довгострокового виживання підприємства. Другов О. О. [8] додає, що інтелектуалізація процесів управління сприяє економічному зростанню, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги. Гудзь О. та ін. [10] акцентують увагу на диджиталізації як ключовому факторі конкурентної переваги сучасних підприємств. Вони стверджують, що впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність управління та адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов. Жуков С. А. та ін. [3] розглядають роль людського капіталу в економічній системі, підкреслюючи механізми формування та інвестування у працівників як важливий аспект стабільності підприємства. Ерфан В. Й. та ін. [4] досліджують мотивацію персоналу, зазначаючи, що ефективні системи мотивації сприяють підвищенню продуктивності та лояльності працівників, що, в свою чергу, впливає на загальну стійкість підприємства. Денисенко М.П. та Колос І.В. [7] наголошують на важливості інформаційного забезпечення для ефективного управління підприємством. Вони стверджують, що доступ до якісної інформації є необхідною умовою для прийняття оперативних та стратегічних рішень, особливо в умовах економічної нестабільності. Іванова В.В. [5] аналізує поняття економіки, заснованої на знаннях, та економіки знань, підкреслюючи їх адекватність у сучасних умовах. Вона стверджує, що перехід до економіки знань вимагає нових механізмів регулювання, які забезпечують ефективне використання інтелектуальних ресурсів підприємства. Семенюк Е. П. та ін. [9] розглядають екологізацію суспільства як соціальний фактор, що впливає на діяльність підприємств. Вони підкреслюють, що соціальна роль підприємств включає не лише економічні, але й екологічні аспекти, що стають все більш важливими у сучасному світі.

Відаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті врахування можливостей управлінського механізму в умовах постійних дестабілізуючих факторів, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

**Метою дослідження** є характеристика сутності управлінського механізму і його ролі в контексті виживання підприємства. Об'єктом дослідження виступає система управління сучасного підприємства. Основне завдання статті являє собою визначення яким чином управлінський механізм уможли-





лює виживання підприємства в умовах постійних дестабілізуючих факторів. Методологія статті передбачає застосування наступних методів:

1. Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації — для визначення та характеристики сутності управлінського механізму і його ролі в контексті виживання підприємства.

2. Метод синтезу і аналізу — для доведення суттєвості впливу управлінського механізму на підвищення виживаємості сучасного підприємства.

3. Метод морфологічного аналізу — для групування управлінських засад, що характеризують можливості для виживання підприємства в умовах постійних дестабілізуючих факторів.

4. Графічний й табличний методи — для якісного подання результатів дослідження.

5. Абстрактно-логічний метод — для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

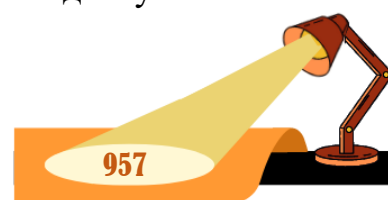
**Виклад основного матеріалу.** Сутність управлінського механізму полягає в системі методів, інструментів та процесів, які використовуються для ефективного керування підприємством. Він охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль, що дозволяє підприємству досягати поставлених цілей і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Управлінський механізм забезпечує координацію ресурсів та діяльності всіх підрозділів, сприяючи оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності роботи (табл.1).

Таблиця 1.

Значення управлінського механізму в безпековій діяльності підприємства

Оптимізація використання ресурсів підприємства	Забезпечення стратегічного планування та досягнення цілей	Адаптація до змін зовнішнього середовища
Управлінський механізм дозволяє ефективно розподіляти та використовувати матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та досягненню максимального результату з мінімальними витратами	Завдяки управлінському механізму підприємство може розробляти чіткі стратегії, встановлювати короткострокові та довгострокові цілі, а також контролювати процес їх реалізації. Це допомагає спрямовувати зусилля всіх підрозділів на досягнення спільних результатів	Управлінський механізм забезпечує гнучкість підприємства, дозволяючи швидко реагувати на ринкові зміни, технологічні інновації та інші зовнішні фактори. Це сприяє збереженню конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного ринку

Вплив управлінського механізму на виживання підприємства є визначальним. Ефективний механізм управління дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати інновації та адаптуватися





до нових викликів. Він допомагає ідентифікувати ризики та розробляти стратегії їх мінімізації, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності. Без належного управління підприємство ризикує втратити свою позицію на ринку, що може призвести до фінансових втрат або навіть банкрутства (табл.2).

Таблиця 2.

**Роль управлінського механізму щодо виживання підприємства**

Управління ризиками та кризовими ситуаціями	Підтримка ефективності та продуктивності	Забезпечення довгострокового розвитку та стійкості
Ефективний управлінський механізм дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, розробляти плани їх мінімізації та оперативно реагувати на непередбачувані події	Через оптимізацію процесів та ресурсів управлінський механізм допомагає підтримувати високий рівень ефективності навіть у складних умовах	Управлінський механізм сприяє не лише короткостроковому виживанню, але й закладає основу для довгострокового розвитку

В умовах воєнного стану в Україні важливість управлінського механізму зростає багаторазово. Воєнний стан створює додаткові дестабілізуючі фактори: порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності населення, інфляційні процеси та нестабільність валютного ринку. Ефективний управлінський механізм дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до цих умов, розробляючи антикризові стратегії та оптимізуючи витрати (рис.1).

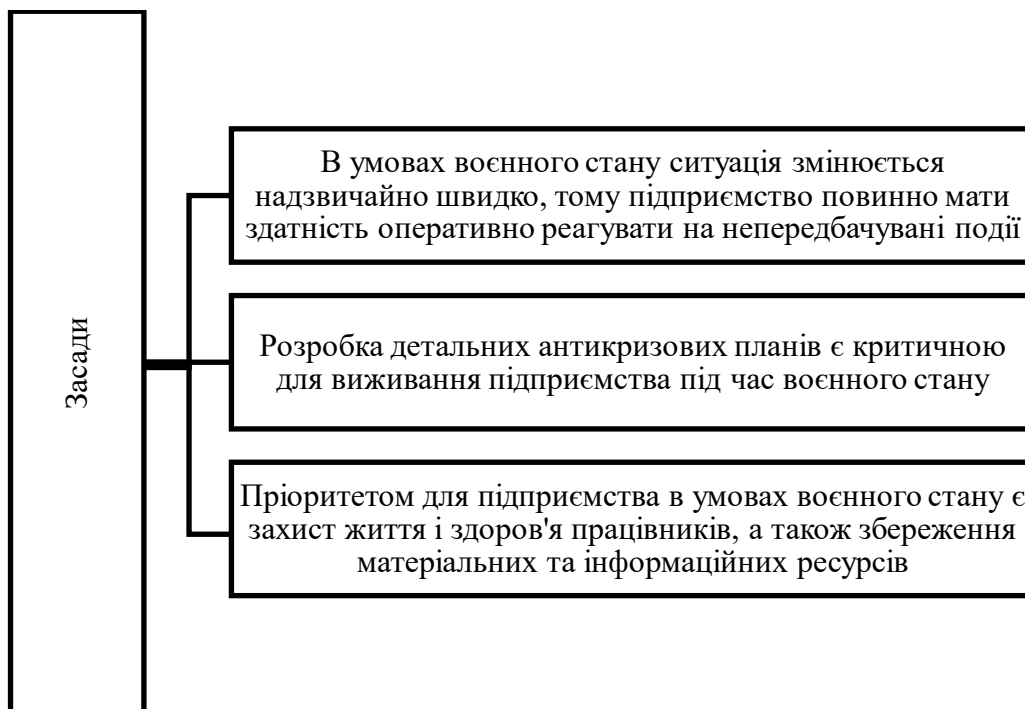
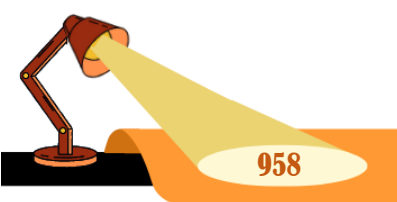


Рис. 1 Засади реалізації управлінського механізму в умовах воєнного стану



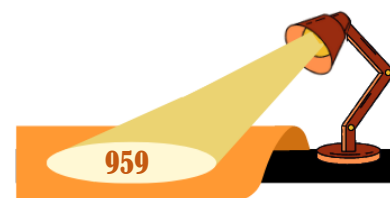


Таким чином, саме управлінський механізм в умовах воєнного стану сприяє збереженню трудових колективів та соціальної стабільності. Він допомагає підприємствам не лише виживати, але й підтримувати економіку країни, забезпечуючи робочі місця та сплачуючи податки. Таким чином, управлінський механізм є ключовим інструментом для подолання викликів, що постають перед підприємствами в складних умовах воєнного стану в Україні.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що управлінський механізм на підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективної роботи та стійкого розвитку. Він є системою взаємозв'язаних елементів, що включають планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективний управлінський механізм дозволяє оптимально використовувати ресурси, мінімізувати ризики та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В умовах постійних дестабілізуючих факторів управлінський механізм стає невід'ємним інструментом для виживання та процвітання підприємства. Він забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства, дозволяючи швидко реагувати на виклики, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентні переваги. Крім того, він сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку людського капіталу та формуванню позитивного корпоративного клімату. Також управлінський механізм відіграє важливу роль у стратегічному плануванні та прийнятті рішень. Він дозволяє керівникам оцінювати ситуацію, прогнозувати тенденції та розробляти стратегії, що відповідають поточним та майбутнім потребам ринку. Це сприяє довгостроковій стійкості підприємства та його здатності досягати поставлених цілей. Зважаючи на важливість управлінського механізму, існує потреба у подальших дослідженнях міжнародних практик. Вивчення досвіду провідних світових компаній та адаптація їхніх управлінських моделей до українських реалій може значно підвищити ефективність вітчизняних підприємств. Це дозволить їм краще протидіяти дестабілізуючим факторам, впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

#### *Література:*

1. Гуменюк О. О. Аналіз як важливий елемент управління підприємством. Інноваційна економіка. 2017. №5–6., С. 185–189.
2. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця : Універсум, 2008. 397 с.
3. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестицій та перспективи розвитку в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 105–109.
4. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 2(48). С. 191–194.
5. Іванова В.В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій. Механізм регулювання економіки. 2011. № 3. С.47–54.







6. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства. Львів: Ліга-Прес, 2013. 472 с.

7. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 19–24.

8. Другов, О.О. Інтелектуалізація як фактор забезпечення економічного зростання в Україні. Економічний форум. 2012. №2. С.50–56.

9. Екологізація суспільства : соціальна роль та моделювання / Семенюк Е. П., Олянишен Т. В., Сеньківський, В. М., Мельников О. В., Котляревський Я. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 460 с.

10. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 18–24.

### **References:**

1. Humeniuk, O.O. (2017). Analyz yak vazhlyvyy element upravlinnya pidpryyemstvom [Analysis as an Important Element of Enterprise Management]. Innovatsiyna ekonomika, 5-6, 185-189. [in Ukrainian].

2. Zianko, V.V. (2008). Innovatsiyne pidpryyemnytstvo: sutnist, mekhanizmy i formy rozvytku [Innovative Entrepreneurship: Essence, Mechanisms, and Forms of Development]. Vinnytsia: Universum. [in Ukrainian].

3. Zhukov, S.A., Zelych, V.V., & Soyma, S.Yu. (2019). Liudskyy kapital v ekonomichniy systemi suchasnoho suspilstva: mekhanizm formuvannya, investytsiyi ta perspektyvy rozvytku v Ukrayini [Human Capital in the Economic System of Modern Society: Mechanism of Formation, Investments, and Prospects of Development in Ukraine]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny, 2, 105-109. [in Ukrainian].

4. Erfan, V.Y., Mateleshka, N.T., & Voron, M.V. (2016). Motyvatsiya personalu na pidpryyemstvakh v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Staff Motivation at Enterprises in Modern Economic Conditions]. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu, 2(48), 191-194. [in Ukrainian].

5. Ivanova, V.V. (2011). Ekonomika, zasnovana na znannyakh, ta ekonomika znanny: adekvatnist vykorystannya katehoriy [Knowledge-Based Economy and Knowledge Economy: Adequacy of Categories Use]. Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky, 3, 47-54. [in Ukrainian].

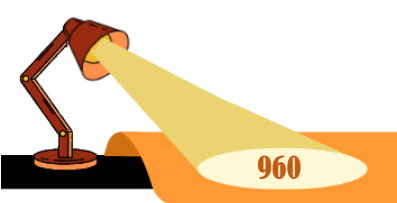
6. Zhyvko, Z.B. (2013). Metodolohiya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Methodology of Managing the Economic Security of an Enterprise]. Lviv: Liha-Pres. [in Ukrainian].

7. Denysenko, M.P., & Kolos, I.V. (2006). Informatsiyne zabezpechennya efektyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Information Provision of Effective Enterprise Management]. Ekonomika ta derzhava, 7, 19-24. [in Ukrainian].

8. Druhov, O.O. (2012). Intelektualizatsiya yak faktor zabezpechennya ekonomichnoho zrostannya v Ukrayini [Intellectualization as a Factor of Economic Growth in Ukraine]. Ekonomichnyy forum, 2, 50-56. [in Ukrainian].

9. Semenyuk, E.P., Olyanyshen, T.V., Senkivskiy, V.M., Melnykov, O.V., & Kotlyarevskiy, Ya.V. (2012). Ekolohizatsiya suspilstva: sotsialna rol ta modelyuvannya [Ecologization of Society: Social Role and Modeling]. Lviv: Ukr. akad. drukarstva. [in Ukrainian].

10. Hudz, O., Fediunin, S., & Shcherbyna, V. (2019). Didzhitalizatsiya yak konkurentna perevaha pidpryyemstv [Digitalization as a Competitive Advantage of Enterprises]. Ekonomika. Menegment. Biznes, 3, 18-24. [in Ukrainian].





## СЕРІЯ «Соціальні та поведінкові науки»

*UDC 368:004.738.5*

*[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-961-970](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-961-970)*

**Kuzmynevych Tetyana Anatoliivna** Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

**Kysilova Inna Yuriivna** Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0002-6486-6546>

### **ANALYSIS OF SALES CHANNELS FOR INSURANCE PRODUCTS**

**Abstract.** The article is concerned with the analysis of modern approaches to improving the channels of implementation of insurance services, in particular in the context of the use of digital technologies. The current state of functioning of insurance mediation in Ukraine is considered, in particular, the existing structure of channels for the implementation of insurance services is studied. Emphasis is placed on the study of digital sales channels for insurance services, in order to create effective implementation systems that would ensure a high level of customer satisfaction and promote business growth. It is noted that in order to intensify the sale of insurance products, it is advisable to use a multi-channel sales system sensitive to the needs of customers, which would ensure the sale of insurance products both by the insurance company itself and through the system of agency sales, the establishment of external sales channels, the use of telephone call centers, the Internet and other means of disseminating information.

The factors influencing the volume of sales of insurance services are analyzed, and their key functions are defined. The expediency of spreading new forms of sale of insurance services has been determined: telephone marketing, mail sales, advertising in the press with a tear-off coupon, electronic service via the Internet, their advantages and disadvantages have been determined. It is noted that in Ukraine, the use of insurance intermediary services is currently quite limited, especially for the services of insurance brokers. The qualitative characteristics of the channels for the implementation of insurance services have been determined. The main factors





that determine the choice by the insurer of certain channels for the promotion of its services in the market are determined.

The structure of sales channels of insurance services by insurance premiums and concluded insurance contracts is analyzed. It is shown that the sale of insurance services through the agent network and direct sales of the insurer, in particular through banking institutions and through the mediation of insurance or reinsurance brokers, are most actively used. It is shown that recently there has been a tendency to use alternative channels for the implementation of insurance services.

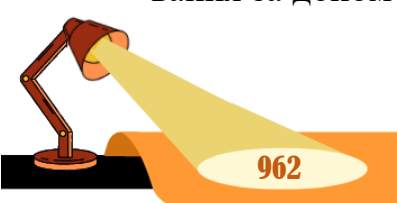
**Keywords:** insurance services, sales channels, digital technologies, insurance agents and brokers.

**Кузьминевич Тетяна Анатоліївна** магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, Запоріжжя

**Кисільова Інна Юріївна** кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0002-6486-6546>

## АНАЛІЗ КАНАЛІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасних підходів до вдосконалення каналів реалізації страхових послуг, зокрема в контексті використання цифрових технологій. Розглянуто сучасний стан функціонування страхового посередництва в Україні, зокрема досліджено існуючу структуру каналів реалізації страхових послуг. Акцент зроблено на дослідженні цифрових каналів продажу страхових послуг, з метою створення ефективних систем реалізації, які б забезпечували високий рівень задоволеності клієнтів та сприяли б зростанню бізнесу. Наголошується, що з метою інтенсифікації реалізації страхових продуктів доцільно використовувати чутливу до потреб клієнтів мультиканальну систему продажів, яка б забезпечувала реалізацію страхових продуктів як власне страховою компанією, так і за рахунок системи агентських продаж, налагодження зовнішніх каналів збуту, використання телефонних call-центрів, мережі Інтернет та інших засобів розповсюдження інформації. Проаналізовано фактори, які впливають на обсяг продажу страхових послуг, та визначено їх ключові функції. Визначено доцільність поширення нових форм продажу страхових послуг: телефонний маркетинг, реалізація поштою, реклама у пресі з відривним купоном, електронне обслуговування за допомогою Інтернету, визначено їх переваги та недоліки.





Зазначено, що в Україні використання послуг страхових посередників наразі є досить обмеженим, особливо це стосується послуг страхових брокерів. Визначено якісні характеристики каналів реалізації страхових послуг.

Визначено основні чинники, якими визначається вибір страховиком тих чи інших каналів для просування своїх послуг на ринку.

Проаналізовано структуру каналів продажів страхових послуг за страховими преміями та за укладеними договорами страхування. Показано, що найбільш активно застосовується продаж страхових послуг через агентську мережу та прямі продажі страховика, зокрема через банківські установи та посередництвом страхових або перестрахових брокерів.

Показано, що останнім часом спостерігається тенденція до використання альтернативних каналів реалізації страхових послуг.

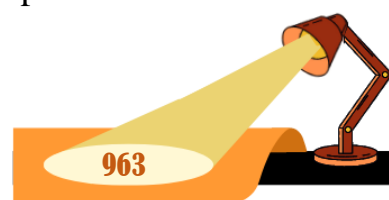
**Ключові слова:** страхові послуги, канали реалізації, цифрові технології, страхові агенти та брокери.

**Statement of the problem** The choice of channels for the sale of insurance products and their correlation is one of the strategic decisions, which cannot be changed in a short time. That is why, when talking about the product range of an insurance company, it is necessary to pay attention to the relationship between insurance products and their sales channels.

**Analysis of the latest research and publications.** The analysis of recent studies and publications shows that the issue of improving the channels for the implementation of insurance services and the search for innovative options is an important and relevant issue in today's conditions. This problem and its individual aspects were studied in the works of the following scientists: I. Fedorovych, M. Balytska, S. Berezina, D. Bondarchuk, A. Gensitska, V. Zakolodyazhny, Y. Markuts, L. Morozova. However, in order to continue the effective development of the insurance market, it is necessary to explore various distribution channels, including digital platforms, mobile applications, and social media, in more detail and in order to meet the growing demands of customers for individualization and convenience.

**Purpose of the article** The aim of the article is to study the channels of implementation of insurance services in modern conditions, as well as to identify innovative channels of implementation.

**Presentation of the main material of the research.** In modern conditions, the situation in the insurance market is characterized by a slight differentiation of prices, products and services sold using different sales channels, which does not contribute to increasing the profitability of sales of insurance products, since it narrows the client's ability to choose the most convenient and profitable sales





channel. Activities in market conditions imply an understanding by insurers that it is the preferences of customers that should, first of all, be taken into account when organizing sales channels for insurance products.

At the same time, the insurance company retains the freedom to maneuver to encourage customers to use low-cost sales channels, for example, by reducing prices for insurance products distributed through these channels. On the other hand, it must be taken into account that different customers may prefer different sales channels for even the same insurance product.

That is why, in order to intensify the sale of insurance products, it is advisable to use a multi-channel sales system sensitive to the needs of customers, which would ensure the sale of insurance products both by the insurance company itself and through the system of agency sales, the establishment of external sales channels, the use of telephone call centers, the Internet and other means of information dissemination. Thus, building an effective system for the sale of insurance services is one of the most important business processes of the insurer.

Analyzing the literature data, it can be concluded that the following factors affect the volume of sales of insurance services:

- quality and availability of insurance services for the client;
- quality of service provided to policyholders;
- the degree of interest of sales managers, insurance intermediaries in the final result of their work;
- solvency of potential insureds;
- the level of competition in the relevant segment of the insurance market, etc.

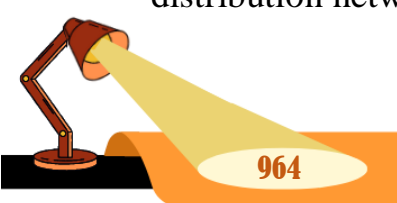
Most of these factors are determined by a well-established system of channels for the sale of insurance services. Such a channel organizes the movement of insurance services from the insurance company to the insured.

Channel members perform a number of key functions:

- informational (collection of information, conducting marketing research, as well as disseminating research results necessary for the creation of plans and sales);
- promotion of goods (development and distribution of advertising information about the services offered);
- establishing contacts (searching for potential consumers and establishing contact with them);

conducting negotiations (agreeing on the terms of insurance and the price for the further conclusion of the contract).

In general, the following channels for the implementation of insurance services can be distinguished: direct (direct), with the help of insurance intermediaries, with the help of associations of insurers and through alternative distribution networks.





Direct (direct) sale of insurance services is carried out through the head office or through separate divisions of the insurance company (branches, directorates) by full-time employees under the control of insurance managers. A prerequisite for the use of this channel to ensure the territorial coverage of the insurance field should be the presence of a wide network of points of sale.

An insurance company should strive to constantly expand its network of branches, directorates, representative offices in different regions of the country in order to be closer to potential insurers. However, such a sales channel is considered insufficiently effective due to its costly nature [1]. It is necessary to spend significant funds on opening and maintaining a large number of separate units, which are not always self-sustaining.

– In addition, it should be noted that this channel covers mainly only active consumers who are interested in insurance on their own and choose insurance services and insurers. In Ukraine, the direct sales method is currently predominant. This explains a significant share of the cost of doing business in the structure of insurance tariffs. Within this channel, new forms of sale of insurance services are distributed:

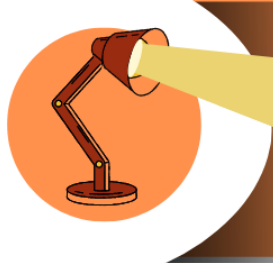
- telemarketing (telephone marketing and related fax marketing, SMS messages, use of telephone answering machine);
- direct mail advertising (by mail, when free postcards or envelopes with copies of insurance contracts are enclosed in the mailbox, filling out and sending which, the insured can insure without unnecessary hassle);
- coupon advertisement (advertising in the press with a tear-off coupon; the insured cuts this coupon himself, fills it in and, notifying the insurer and paying the insurance premium, is considered insured);
- electronic service (electronic service via the Internet) [1].

The use of new forms of sale gives significant savings and is quite profitable for the insurer. But it should be remembered that they are only suitable for the sale of standardized insurance products (car owners' third party liability insurance policies, health insurance, home property insurance, etc.).

Selling through insurance intermediaries (agents and brokers). Insurance intermediaries play an important role in the promotion of insurance products "insurer — insured", in consulting support at the stages of conclusion, execution, modification and termination of an insurance contract [2]. This channel is more effective, as it increases the efficiency of concluding insurance contracts without significant additional costs. Intermediaries make it possible to provide a wide territorial coverage of the insurance field, geographically bring the insured closer to the insurer. This channel is much cheaper than the previous one, since the services of intermediaries are much cheaper, despite the need to pay them commissions [2; 3, p. 187].

The disadvantages of this channel include the ability of insurance agents to work for several insurers and offer the client the services of the company that pays





a higher commission for a specific insurance service, as well as the possibility of forming network or multi-level marketing.

In Ukraine, the use of insurance intermediary services is currently quite limited, especially for the services of insurance brokers. One of the reasons is the underdevelopment of the insurance market in general and the market of insurance services for individuals in particular [4, p. 141]. In the future, the role of intermediaries in the insurance market should increase.

In the process of implementing insurance services through associations of insurers (pools, bureaus, consortia), marketing specialists should take into account the inherent shortcomings of this channel. This means that associations of insurers work mostly at relatively low rates and the insurer cannot influence their increase. In addition, there are significant overhead costs when implemented through this channel.

The implementation of insurance services through alternative distribution channels is a channel for the sale of insurance services with the help of non-insurance organizations, which, along with their services, also sell insurance services. These are banks, post offices, travel agencies, real estate agencies, car dealerships, car service stations, etc. Such cooperation, formalized in the form of agency agreements, is beneficial for three parties: the insurer ensures the sale of insurance services, the agent receives a commission from the sale of insurance policies and complements its own product at the expense of the insurance component, the client gets the opportunity to purchase everything he needs in one place, saving not only time, but also money.

But, of course, this method also has a number of disadvantages. Firstly, with the help of alternative sales networks, it is possible to sell only policies for mass, standard types of insurance that do not require specialized underwriting. Secondly, the professional level of such intermediaries is much lower than the level of qualified insurance agents or brokerage employees.

The choice of a particular system (for a specific market or product) is determined by its properties. These include the price of maintaining the sales network, the sales potential (possible market), and the services that the system can provide to the insured. Insurance companies tend to use a combination of different sales channels in order to balance the advantages and disadvantages of each. For example, for the sale of auto insurance services, both direct sales and sales with the involvement of insurance intermediaries and alternative channels can be used.

Qualitative characteristics of the channels for the sale of insurance services are given in Table. 1.





Table 1.

**Qualitative characteristics of sales channels for insurance products**

Characteristics of insurance products hardware systems	Sales channels for insurance products		
	Insurance Agents	Brokers	Non-insurance intermediaries
Sales activity of insurance products	++	++	+
Ability to provide additional services	+	+	–
In-depth risk analysis	-	+	–
Wide access and low cost of the distribution channel	+	–	+
Ensuring the transparency of the insurance contract	+	++	–

Notes.

++ is a characteristic inherent in the distribution channel and has a high intensity;

+ characteristic inherent in the sales channel;

– is a characteristic that is not inherent in the sales channel.

The insurer's choice of certain channels to promote its services in the market is determined by the following main factors:

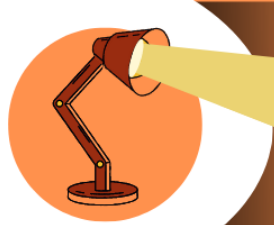
- the structure of the insurer's insurance portfolio;
- the level of development of the insurance market;
- the degree of territorial ramification of the insurance organization;
- the image of the insurance company, its history, culture, traditions; the legal environment in which the insurance activity is carried out;
- the strategy of the insurance company (i.e. the measures that the insurer must take to achieve its goals);
- costs for the introduction of this sales channel, assessment of its effectiveness and prospects for use in the future; qualitative characteristics of the insurance service itself [4, p. 140].

The modern market of insurance services requires not only the adaptation of existing products to new sales channels, but also the development of innovative insurance products that would meet the needs and expectations of consumers. At the same time, insurance companies must actively work to attract and retain customers by using digital marketing tools, personalizing offers and providing high-quality service. Effective customer relationship management and the application of behavioral data analytics can play a key role in this process.

In the insurance industry, there is a growing trend towards the use of alternative channels for the implementation of insurance services to stimulate business growth. Insurers align their business strategy to meet changing customer requirements and preferences. It is crucial for them to find the right balance between traditional and modern models in order to function effectively for a longer period of time.







The structure of sales channels for insurance premiums and concluded contracts in the first half of the 2024 year is shown in Table 2 [5].

*Table 2.*

**Structure of sales channels of insurance services by premiums and concluded insurance contracts in the first half of the 2024 year**

	<b>Sales Channel</b>	<b>Premiums, thousand UAH</b>	<b>Contracts, pcs.</b>
1.	Agent network	12 179 957	10 706 310
2.	Insurer's direct sales	3 103 415	7 791 532
3.	Bank (including bank aggregator)	2 969 193	1 249 890
4.	Insurance/Reinsurance Broker	1 203 811	779 670
5.	Online aggregators	868 138	188 403
6.	Motor show	617 046	72 289
7.	Sales network	117 602	57 841
8.	Other Insurer	100 321	32 981
9.	Tour operator	51 281	16 049
10.	Healthcare Facility	1 441	650

It can be seen that the implementation of insurance services indirectly in the first half of the 2024 year outstripped direct sales. It should be noted that recently the role of digital distribution channels in the context of the implementation of insurance services has become increasingly important for insurers. The key digital distribution channels used in the international insurance industry include the following [6]:

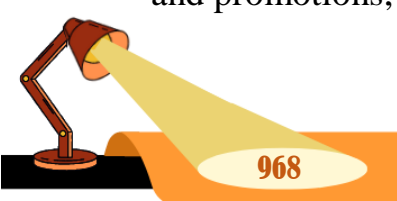
– Insurance company websites where customers can find product information, purchase policies, and manage their accounts. Often, such sites include self-service capabilities such as online policy management, payout claims, and customer support;

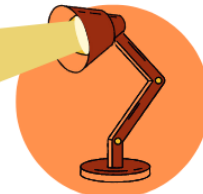
– mobile applications that allow customers to receive services on their smartphones or tablets. Mobile applications provide convenient access to policy information, application for payments, payment of premiums and other functions;

– aggregator sites or marketplaces that display insurance products from multiple insurers, allowing customers to compare quotes, coverage options, and prices in one place. Customers can often purchase policies directly from these platforms;

Online insurance brokers, who act as intermediaries between clients and insurance companies, provide a digital platform where customers can compare policies from different insurers, get advice and purchase insurance coverage;

– social networks used to attract customers, spread information about products and promotions, and provide customer support;





- online advertising, including banner ads, search engine ads, and sponsored content, to reach potential customers to increase awareness of insurance products;
- AI-powered online chats and chatbots on insurance companies' websites and mobile apps to provide real-time assistance and answer customer questions. Such digital communication tools increase customer engagement and provide immediate support [6].

The advantages and disadvantages of online and offline insurance are shown in Table. 3.

Table 3.

**The advantages and disadvantages of online and offline insurance services**

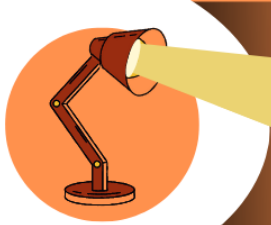
	Offline	Online
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Billboards, city lights.</li> <li>2. Printed press.</li> <li>3. TV.</li> <li>4. Radio.</li> <li>5. Sponsorship.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SEO promotion of insurance products.</li> <li>2. Contextual advertising.</li> <li>3. Targeted advertising.</li> <li>4. SMM for insurance companies.</li> <li>5. PR in online media.</li> <li>6. Crowd marketing.</li> <li>7. Email marketing.</li> </ol>
Advantages	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simpler and clearer than online.</li> <li>2. Constant mentions on tv and radio increase the credibility and credibility of the company.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Often cheaper than offline.</li> <li>2. Demonstration of advertising depending on the category of the target audience.</li> <li>3. The ability to measure the results of campaigns, choose the most effective sales channels.</li> </ol>
Disadvantages	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The target audience is not prepared for perception.</li> <li>2. You can't find out how many customers advertising brought.</li> <li>3. Expensive.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "ad blindness" – people learn not to pay attention to online advertisements.</li> <li>2. In order for the promotion of an insurance company on the internet to "reach" the target audience, talent and professionalism are required</li> </ol>

**Conclusions.** The combination of the insurer's and the insured's preferences in choosing a channel for promoting insurance services gives the insurer additional competitive advantages. Therefore, when creating certain promotion channels, the insurer must necessarily focus on the degree of convenience of these channels for use by future consumers.

**References:**

1. Balytska M. V., Bondarchuk D. L. (2022) Rol priamykh strakhovykh poserednykiv u systemi realizatsii strakhovykh posluh [The role of direct insurance intermediaries in the system of implementation of insurance services]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 37. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1225>. (accessed February 16, 2024).





2. Morozova L. S., Markuts Yu. I. and Savchenko N. H. (2022) Tsyfrovi tekhnolohii na rynku strakhovykh posluh [Digital technologies in the market of insurance services]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 8. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_9). (accessed February 16, 2024).

3. Klapkiv Yu M. (2020) Rynok strakhovykh posluh: kontseptual'ni zasady, tekhnichni innovatsii ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia [The market of insurance services: conceptual foundations, technical innovations and prospects for development : monograph]. TNEU, Ternopil, 568 p. (in Ukrainian).

4. Fedorovych I. (2022) Key problems and directions of development of digitalization of the insurance market. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Biznes-navihator» – Scientific and industrial magazine "Business-navigator"*, vol. 3 (70), pp. 139–142.

5. Iaki kanaly prodazhiv strakhuvannia prynесли strakhovykam Ukrainy naibilshe premii v 1P 2024? (2024) [Which insurance sales channels brought Ukrainian insurers the most premiums in 1H 2024?] URL : <https://forinsurer.com/news/24/09/26/44255>.

6. Prosvuvannia strakhovykh posluh: hotova stratehiia. (2024) [Promotion of insurance services: a ready-made strategy.] URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/prodvizhenie-strakhovoy-kompanii>

#### ***Література:***

1. Балицька М. В., Бондарчук Д. Л. Роль прямих страхових посередників у системі реалізації страхових послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1225>

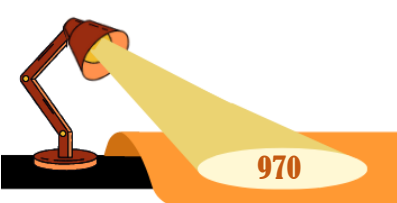
2. Морозова Л. С., Маркуц Ю. І., Савченко Н. Г. Цифрові технології на ринку страхових послуг. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_9)

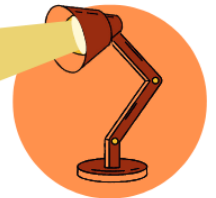
3. Клапків Ю. М. Ринок страхових послуг: концептуальні засади, технічні інновації та перспективи розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 568 с.

4. Fedorovych I. Key problems and directions of development of digitalization of the insurance market. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. Випуск 3 (70). С. 139–142.

5. Які канали продажів страхування принесли страховикам України найбільше премій в 1П 2024? URL : <https://forinsurer.com/news/24/09/26/44255>.

6. Просування страхових послуг: готова стратегія. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/prodvizhenie-strakhovoy-kompanii>





УДК: 338.24:330.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-971-982](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-971-982)

**Pavlov Kostiantyn Volodymyrovych** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, tel.: (066) 703 25 52, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

**Begun Svitlana Ivanivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, tel.: (066) 703 25 52, <https://orcid.org/0000-0003-1689-4048>

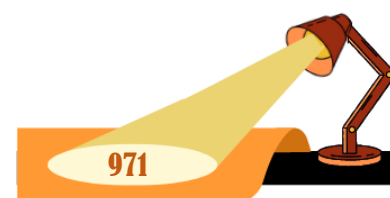
**Murzina Anastasia Vadymivna** Student of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University Lutsk, <https://orcid.org/0009-0002-9040-2662>

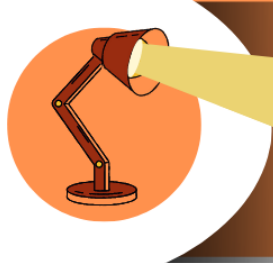
**Kramar Oles Yuriiiovych** Postgraduate student of the Department of Economics and Trade, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, tel.: (066) 703 25 52, <https://orcid.org/0009-0000-9217-8604>

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

**Abstract.** The article is dedicated to the study of methodological approaches to evaluating socio-economic systems. The purpose of the research is to comprehensively investigate a wide range of methodological approaches that can be implemented in the process of evaluating the characteristics of social and economic systems.

The article provides a reasoned study of the concept of socio-economic systems, with a special emphasis on evaluating their effectiveness in the context of economic security of enterprises in Ukraine. Critical aspects that affect the functioning of economic security mechanisms in enterprises have been analyzed. As a result of the study, several key problems that hinder the effective functioning of the economic security system have been identified. Currently, the economic security of the country and its assurance systems are crucial not only in shaping the country's international image but also in maintaining effective cooperation with other states. This creates favorable conditions for Ukrainian enterprises engaged in foreign economic activity, which influence the internal economic situation of the country and its sovereignty as a whole. The assessment and reduction of risks to national economic security are carried out through comprehensive analysis of the functioning of all sectors of the economy, particularly the public sector, which significantly affects the indicators of national economic security.





It has been found that the national economic security system includes numerous subsystems, among which the economic security of individual enterprises plays a key role. Their level of security depends on the nature of their activities, potential, the specificity of their products or services, market conditions, target audience, trade systems, pricing, and more. In this context, an important task is to analyze the state of socio-economic systems as one of the factors in improving the overall economic security of the state. The evaluation of socio-economic systems demonstrates a multilayered process that requires the use of various methodological approaches. The choice of a specific research methodology largely depends on the purpose of the research, the type and quality of available data, as well as the specific characteristics of the system being evaluated. The study shows that the evaluation of socio-economic systems requires an integrated approach that combines both qualitative and quantitative analysis methods. The main approaches to evaluation, such as systems analysis, modeling, comparative analysis, and the indicator approach, have provided a deeper understanding of the functioning of socio-economic systems and their impact on the economic security of enterprises. The use of this method allows for identifying problem areas, changing weak spots, and responding promptly to threats.

**Keywords:** economic security, system analysis, socioeconomic system, socioeconomic security, methodology.

**Павлов Костянтин Володимирович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та торгівлі, Волинський національний університет ім. Лесі Українки, Луцьк, тел.: (066) 703 25 52, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

**Бегун Світлана Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та торгівлі, Волинський національний університет ім. Лесі Українки, Луцьк, тел.: (066) 703 25 52, <https://orcid.org/0000-0003-1689-4048>

**Мурзіна Анастасія Вадимівна** студентка кафедри економіки та торгівлі, Волинський національний університет ім. Лесі Українки, Луцьк, <https://orcid.org/0009-0002-9040-2662>

**Крамар Олексій Юрійович** аспірант кафедри економіки та торгівлі, Волинський національний університет ім. Лесі Українки, Луцьк, тел.: (066) 703 25 52, <https://orcid.org/0009-0000-9217-8604>

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню методичних підходів до оцінки соціально-економічних систем. Мета дослідження полягає у всебіч-





ному дослідженні широкого спектру методичних підходів, що можуть бути реалізовані в процесі оцінки особливостей соціальних та економічних систем

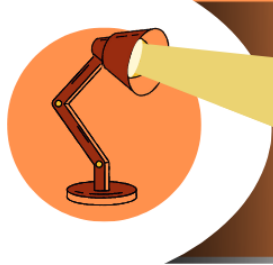
В статті здійснено обґрунтоване дослідження поняття соціально-економічних систем, з особливим акцентом на оцінці їх ефективності в контексті економічної безпеки підприємств України. Проаналізовано критичні аспекти, що впливають на функціонування механізмів економічної безпеки підприємств. У результаті дослідження виявлено декілька основних проблем, які заважають ефективному функціонуванню системи економічної безпеки. Наразі економічна безпека країни та її системи забезпечення мають важливе значення не тільки у формуванні міжнародного іміджу країни, але й у підтримці ефективної співпраці з іншими державами. Це створює сприятливі умови для українських підприємств, які реалізують зовнішньоекономічну діяльність, і впливають на внутрішній економічний стан країни та її суверенітет загалом. Оцінка та зниження ризиків для державної економічної безпеки здійснюється через всебічний аналіз функціонування всіх секторів економіки, особливо державного сектора, що значно впливає на показники національної економічної безпеки.

Виявлено, що система економічної безпеки держави включає безліч підсистем, серед яких ключову роль відіграють підсистеми економічної безпеки окремих підприємств. Рівень їх безпеки залежить від характеру діяльності, потенціалу, специфіки продукції або послуг, стану ринків, цільової аудиторії, систем товарообігу, ціноутворення тощо. У цьому контексті важливим завданням є аналіз стану соціально-економічних систем як одного з чинників підвищення загальної економічної безпеки держави. Оцінка соціально-економічних систем демонструє собою багатошаровий процес, що вимагає застосування різних методичних підходів. Вибір конкретної методик дослідження значною мірою залежить від мети дослідження, типу та якості наявних даних, а також специфічних характеристик системи, що оцінюється. Дослідження показало, що оцінка соціально-економічних систем вимагає комплексного підходу, який об'єднує якісні та кількісні методи аналізу. Основні підходи до оцінки, такі як системний аналіз, моделювання, порівняльний аналіз та індикаторний підхід, дозволили отримати глибше уявлення про функціонування соціально-економічних систем та їх впливу на економічну безпеку підприємств. Використання цього методу дозволяє визначити проблемні зони, змінити слабкі місця та вчасно реагувати на загрози.

**Ключові слова:** економічна безпека, системний аналіз, соціально-економічна система, соціально-економічна безпека, методика.

**Problem statement.** Currently, the economic security of the country and its support systems play an essential role in shaping the country's international image





and promoting practical cooperation with other states. This creates favorable conditions for Ukrainian companies engaged in foreign economic activity and affects the country's domestic economic situation and its sovereignty in general. Risks to the state's economic security are assessed and minimized through a comprehensive analysis of the functioning of all sectors of the economy, with the public sector being of particular importance, as it has a significant impact on the national economic security indicators.

The state's economic security system includes many subsystems, among which subsystems of economic security of individual enterprises play a critical role. Their security level depends on the nature of their activities, potential, specifics of products or services, market conditions, target audience, circulation systems, pricing, etc. In this context, an important task is to analyze the state of socioeconomic socioeconomic systems as one of the factors in improving the overall economic security of the state.

The main goal of any enterprise, regardless of its form of ownership, industry, or type of activity, is to generate income sufficient to cover expenses and further development. However, in the current environment, there is a tendency to reduce the number of profitable enterprises and increase the share of unprofitable ones. The transition of Ukraine's economy to market relations is taking place against the backdrop of a production decline and a lack of information, which negatively affects the financial condition of enterprises. This forces them to focus on solving current problems to survive, preventing them from creating a financial basis for long-term prospects.

For effective business management, owners and managers need economic information that allows them to determine the current level of economic security of the enterprise, assess its development prospects, and identify problem areas. This helps to avoid further deterioration of the situation. Tools for systematic analysis of the financial and economic state are appropriate for such tasks. Therefore, the study of methods and tools for monitoring the state of socioeconomic systems from the point of view of economic security is quite relevant.

**Analysis of recent research and publications.** The issues of business security and its components have been the subject of scientific research by many scholars. Defining the essence of financial results and assessing the sufficiency of the economic result, which is expressed as the difference between the income and expenses of an enterprise, are also considered in the works of such researchers as F. Butynets, L. Khudolii, N. Tkachenko, and others.

The system of indicators used to assess the state of socioeconomic systems at different hierarchical levels is widely discussed in the scientific works of many researchers. A notable contribution to this area is made by L. Bogatchyk [1], whose ideas provide a fundamental understanding of the subject. In addition, I. Kononova [2] has made significant progress in this area, while O. Masliy [4] has contributed



valuable perspectives. Other researchers, such as O. Ovcharenko, V. Dubnytskyi [5], T. Klebanova, and O. Rudachenko [10], have further enriched the discourse around evaluating socioeconomic systems.

In addition, A. Yakymchuk, O. Kardash, O. Postelzhuk, and O. Yakymchuk [15] also provided significant findings and analyses that improve our understanding of this complex topic.

Nevertheless, the importance of an enterprise's financial and economic state as a decisive factor in its overall economic security is often considered only in passing in most of the existing literature. Such a superficial approach emphasizes the urgent need for a more comprehensive consideration of these critical issues. Thus, rigorously substantiating the compliance of the current state of the economic system with the established performance indicators is not only relevant but also urgent. In addition, a thorough assessment of how these indicators affect socioeconomic systems at different levels is required. This situation calls for identifying and developing appropriate analytical tools and methodologies that can contribute to a deeper understanding of these dynamics and facilitate more effective decision-making in this area.

**The article's purpose** is to comprehensively study a wide range of methodological approaches that can be implemented in assessing the characteristics of social and economic systems.

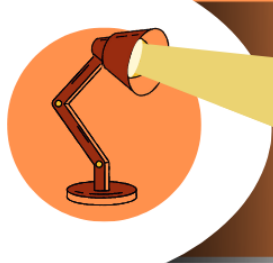
**The main material of the study is that modern** enterprises, concerns, unions, holdings, associations, and corporations are complex and dynamic socioeconomic systems. Although they share common characteristics, each organization has its own unique features, some of which are difficult to account for and control.

Socioeconomic systems demonstrate diverse potentials in various dimensions, including technical, technological, organizational, and economic factors. These capacities play a crucial role in shaping the system's capabilities and performance as a whole, influencing how it responds to internal and external uncertainties. On the other hand, internal uncertainties arise within the organization itself. These include ongoing reconstruction and reform processes at the enterprise level, which may include the introduction of new organizational structures and remuneration models [8].

In addition, changes in the quantitative and qualitative composition of the workforce can introduce uncertainty, as can challenges caused by deteriorating team morale. Other internal factors may include technical errors by specialists, unreliability of machinery and equipment, and various inefficiencies. External uncertainty factors combine a wide range of elements, such as changing economic conditions that affect the demand and supply of products. This category also includes pioneering innovations created by scientific institutions that may disrupt existing market dynamics and recent legislative changes in tax and customs policies that may significantly affect business operations and profitability [13].







The socioeconomic system is organized hierarchically, where each level of government operates with a certain degree of autonomy while acting as a supervisory entity for the level above it. This hierarchy usually consists of different levels, such as units, teams, departments (or workshops), and ultimately the enterprise. The specific structure and number of subsystems in this hierarchy are influenced by the internal complexity of the organization, as well as its main goals and objectives. By applying a hierarchical approach to management, organizations can optimize their operations by facilitating better communication and overcoming information barriers [13].

The true potential of any given system is fundamentally shaped by its ability to improve efficiency. This improvement is achieved through thoughtful and strategic management interventions that focus on optimizing the interaction and relationships between the various components in the system. In addition, it involves carefully considering different types of systems and individual processes in operation [9].

From a methodological point of view, enterprises are recognized as open systems. This classification emphasizes that their operating condition is significantly influenced by external factors and the unique characteristics of their internal environment. To maintain a state of equilibrium, the system must include feedback mechanisms. The absence or breakdown of this feedback loop can lead to harmful consequences, such as overproduction of goods or shortages of services available to consumers.

Socioeconomic systems can gain experience over time, improve their processes, and self-regulate to a certain extent. However, for these systems to function effectively, they require structured management intervention to ensure optimal performance. Several defining characteristics are inherent in socioeconomic systems, including aspects such as peripherality, which refers to their ability to operate on the edge of traditional economic boundaries; flexibility, which indicates their ability to adapt to changing circumstances; and elasticity, which indicates their ability to adjust output in response to changing levels of demand [6].

In addition to these characteristics, socioeconomic systems are characterized by their stability and ability to respond quickly to environmental changes. When applying the systems approach, an organization is viewed as a holistic entity with a complex interaction of structural and functional components. However, when sufficient organization or critical economic measures are implemented, the efficiency and overall productivity of the enterprise can be significantly reduced, leading to lost opportunities and potential stagnation in growth [2, 3].

The security of an enterprise is fundamentally intertwined with the principles of sustainable development, characterized by a constant and sustainable nature. This stability is realized through strategically using various resources and business opportunities, ensuring that each resource is used most efficiently [7].





This approach guarantees the stable operation of the enterprise while promoting dynamic progress in the scientific, technical, and social spheres. In addition, it plays a crucial role in mitigating the risks posed by both internal and external threats. A commonly accepted definition of enterprise security is when an organization effectively uses its resources, such as capital, human resources, information, technology, machinery, equipment, and rights, along with available market opportunities. This security state is essential for preventing harmful influences from inside and outside the organization, thus protecting its long-term viability and promoting sustainable development in a particular market context [8, 11].

The main functional goals of business security include:

- Ensuring high financial efficiency and sustainability, liquidity, and financial independence of the company;
- Ensuring technological independence and increasing the competitiveness of the organization's technical potential;
- Improving management efficiency and creating an optimal organizational structure;
- Improving the qualifications of personnel and promoting the development of their intellectual and production capabilities;
- Minimizing the negative impact of production activities on the environment;
- Reliable legal protection of all aspects of the organization's activities;
- Protection of information resources, confidentiality of information, and provision of reliable information services to all departments;
- Creation and implementation of a comprehensive system to ensure the physical safety of employees, protection of financial assets, protection of property, and preservation of commercial interests of business owners [8, 9].

There are diverse business security guarantees: information, economic, legal, and other. Thus, the categories of business security include:

- Economic security: ensures the profitability of companies, protects against over-taxation, and monitors compliance with economic indicators.
- Information security: protection of information, including trade secrets, intellectual property, and restricted information.
- Physical security: important for protecting enterprise facilities from theft, fire, environmental leaks, and other risks associated with goods and materials stored at the enterprise [8, 9].

After thoroughly examining the fundamental concept of security in a broader context, we will now turn our attention to an in-depth study of the various elements that contribute to the economic security of enterprises. In today's rapidly evolving economic landscape, one of the critical indicators reflecting the overall performance of an enterprise is its financial performance. It is well known that this particular indicator serves as a holistic summary of the company's activities, allowing





stakeholders to synthesize the results of various operational aspects and assess the effectiveness of these organizations [12].

Thus, the accuracy of calculations and determination of the final performance indicators of business entities is essential. This need for accuracy is not just an internal issue; it also extends to several external stakeholders. Both internal users, such as owners, managers, and supervisors, and external users, which include relevant government agencies and a range of other stakeholders, are interested in reliable and transparent information regarding the financial performance of an enterprise. Their reliance on such data underscores the importance of transparency and accountability in financial performance reporting, as it directly affects decision-making and strategic planning for both the enterprise and the economic environment. Thus, a deep understanding of these financial parameters is essential to strengthening economic security and promoting sustainable growth of enterprises. The interaction of revenues and expenses, which together make up the financial performance of an enterprise, are key components that require careful accounting and analysis. These figures are significant not only at the microeconomic level of individual enterprises but also at the macroeconomic level. This significance arises from the need for continuous growth and development within the enterprise, largely dependent on effectively addressing the challenges associated with implementing development initiatives funded by profits - profits fundamentally linked to the financial performance we review. The leading indicator of economic efficiency is the financial performance of an enterprise. In order to thoroughly assess the financial condition of an enterprise, a comprehensive analysis of several important economic indicators is carried out [4, 14].

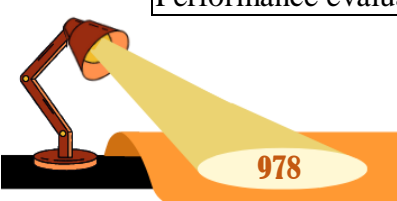
Evaluating socioeconomic systems is an important aspect of studying their functioning, efficiency, and development. Methodological approaches to evaluation can be diverse, and their choice depends on the purpose of the study, the specifics of the system, and the availability of data. Let us consider several main methodological approaches, their features, and advantages [2, 3].

A systemic approach to the assessment of socioeconomic systems involves studying the system as a whole, taking into account all its components. The main stages of this approach are shown in Table 1.

*Table 1.*

**Main stages of the systematic approach**

Stage	Inventory
Setting goals	Formulation of the goal to be achieved by the system
Identification	Identify the elements that make up the system
Analyzing relationships	Researching how elements affect each other
Performance evaluation	Measuring results and comparing them to goals





Modeling is a powerful tool for evaluating socioeconomic systems. Depending on the purpose of modeling, different types of models can be used (Table 2):

Table 2.

**Types of models for assessing socio-economic systems**

Model type	Inventory
Statistical models	Used to analyze historical data
Economic models	Evaluate economic processes and their impact on the system
Dynamic models	Model the interaction between system elements

Benchmarking allows us to assess the effectiveness of socio-economic systems by comparing them to similar systems or standards. The main stages of the benchmarking analysis are shown in Table 3.

Table 3.

**Stages of comparative analysis of socio-economic systems**

Stage	Inventory
Selecting objects	Identify the systems to be compared
Evaluation criteria	Determining the indicators by which the evaluation will be conducted
Data collection	Collecting information about the objects of comparison
Visnovky	Formulating recommendations based on analysis

Benchmarking allows us to assess the effectiveness of socio-economic systems by comparing them to similar systems or standards. The main stages of the benchmarking analysis are shown in Table 3.

Table 4.

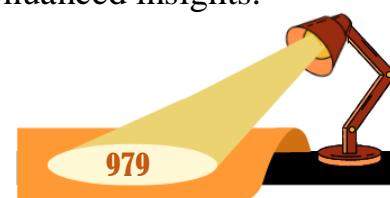
**Key indicators for assessing socio-economic systems**

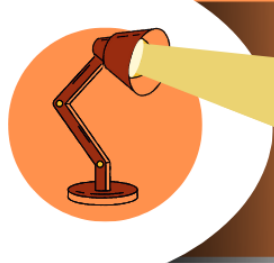
Indicator	Essence
GDP per capita	Measures the economic well-being of the population
Unemployment rate	Reflects employment in society
Human development index	Assesses the quality of life, education and health of the population

These indicators can reflect various aspects of the system's functioning, such as economic development, social justice, environmental sustainability, etc.

Thus, it is important to take these indicators into account in order to assess their impact, avoid possible risks, and enhance security.

**Conclusions.** Assessing socio-economic systems is a multifaceted process requiring various methodological approaches. The specific research objectives, the type and quality of available data, and the unique characteristics of the evaluated system heavily influence the choice of a particular research methodology. Different approaches can provide different insights, so aligning the chosen method with the intended research results is crucial. In addition, integrating multiple methodologies can increase the depth and breadth of the analysis, leading to more nuanced insights.





The study found that assessing socio-economic systems requires a comprehensive approach that combines quantitative and qualitative analysis methods. The main approaches to assessment, such as system analysis, modeling, comparative analysis, and indicator approach, allow for a deeper understanding of the functioning of socio-economic systems and their impact on the economic security of enterprises. Using these techniques allows for the identification of problem areas, the determination of weaknesses in the system, and the prompt and timely response to threats.

Prospects for further research are to improve the existing methodological approaches to increase the accuracy and efficiency of the assessment of socio-economic systems. As researchers, academics, and practitioners in socio-economic studies, your contributions to this improvement are crucial and can significantly advance the field.

#### References:

1. Hohatchyk, L. A. (2021) Analiz mozhyvostei zastosuvannya klasternoho pidkhodu yak indykatora rivnia ekonomichnoi bezpeky sotsial'no-ekonomichnykh system [Analysis of the possibilities of applying a cluster approach as an indicator of the level of economic security of socio-economic systems]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University*. 1. 219–225. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-39> [in Ukrainian]
2. Kononova, I. V. (2017) Klasifikatsiya stratehiy rozvytku sotsial'no-ekonomichnykh system [Classification of development strategies of socio-economic systems]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 12. 167-171. [in Ukrainian]
3. Kononova, I. V. (2017) Metodychnyi pidkhid do otsinky stiikosti rozvytku sotsial'no-ekonomichnykh system v umovakh mynlyvosti zovnishnoho seredovyshcha [Methodological approach to assessing the sustainability of socio-economic systems development under the changing external environment]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnogo universytetu - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. 1(25). 9-14. [in Ukrainian]
4. Maslii, O. A. (2019) Vplyv systemnykh zahroz ekonomichnoi bezpetsi Ukrainy na konkurentospromozhnost' natsional'noi ekonomiky [The impact of systemic threats to Ukraine's economic security on the competitiveness of the national economy]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnogo universytetu. Serii: Ekonomika i menezhment - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 36. 91–97. [in Ukrainian]
5. Ovcharenko, O. V. & Dubnyts'kyi, V. I. (2019) Bezpeka ta stiikist' rehional'nykh ekonomichnykh system [Security and stability of regional economic systems]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. International Economic Relations and World Economy*. 25. 16–20. [in Ukrainian]
6. Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., Il'yin, L. V. & Zaychuk, K. A. (2021) *Rehul'yuvannya sotsial'no-ekonomichnoi aktyvnosti na rehional'nykh rynkakh turystychno-ikh poslug: monohrafiya [Regulation of socio-economic activity in regional tourist services markets: monograph]*. Lutsk : Volyn'polyhraf. Ukraine. [in Ukrainian]
7. Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., Suriak, A. V., Sadovska, M. L. & Ustymovych, R. A. (2024) Upravlinnia inkluzyvnymy protsesamy na rynku osvitynykh poslug yak osnova sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku [Managing inclusive processes in the educational services market as a foundation for socio-economic development]. *Ahrosvit - Agrosvit*. 11, 74-82. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.74>. [in Ukrainian]





8. Pavlova, O. (2024) *Metodychni pidkhody do otsinky proektiv u pidpryyemnytstvi, lohystytsi ta torhivli* [Methodological approaches to project evaluation in entrepreneurship, logistics, and trade]. *Uspikhy dosiahnennia u nauksi. Seriya "Sotsial'ni ta povedinkovi nauky"* - Successes in Science. Series "Social and Behavioral Sciences", 4(4) 803-817. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817). [in Ukrainian]
9. Pavlova, O., Omelchuk B., Tytarenko I. & Shevchuk B. (2022) *Teoretyko-metodychni pidkhody protsesu reinhynirynhu v haluzi vyshchoi osvity za umov voiny* [Theoretical and methodological approaches to the process of reengineering in higher education during wartime]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky - Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2. 6. 251-256. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-42](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-42). [in Ukrainian]
10. Rudachenko, O. O. (2023) *Mekhanizm upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy v systemakh sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv: dysertatsiia* [Mechanism for managing crisis situations in socio-economic development systems of regions: dissertation]. Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketov. Retrieved from: [http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14946/1/dis\\_Rudachenko.pdf/](http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14946/1/dis_Rudachenko.pdf/) (Accessed: November 17, 2024). [in Ukrainian]
11. Seneiko, Y. V. (2019) *Suchasni pidkhody do traktuvannya kategorii "ryzyk"* [Contemporary approaches to interpreting the category of "risk"]. *Rehional'na ekonomika - Regional Economics*, 1, 206-211. [in Ukrainian]
12. Strishenets, M. M. (2023) *Diagnostyka sotsial'no-ekonomichnykh protsesiv v Ukraini u pohlyadakh M. P. Drahomanova* [Diagnostics of socio-economic processes in Ukraine according to M. P. Drahomanov's views]. *Ahrosvit - Agrosvit*. 7-8. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.62> [in Ukrainian]
13. Taran-Lala, O. M. (2016) *Funktsionuvannya sotsial'no-ekonomichnykh system: teoriya ta praktyka: monohrafiya* [Functioning of socio-economic systems: theory and practice: monograph]. Poltava: PUET, Ukraine. [in Ukrainian]
14. Tulchynskiy, R. V., Tulchynska, S. O. & Ruzhyts'kyi, A. V. (2021) *Stratehiyi konkurentospromozhnosti pidpryyemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabil'nisty* [Strategies for the competitiveness of enterprises in conditions of macroeconomic instability]. *Ekonomichna nauka - Economic Science*, 6, 5-9. [in Ukrainian]
15. Yakymchuk, A. Yu., Kardash, O. L., Postelzhuk, O. P. & Yakymchuk, O. F. (2020) *Otsinka pokaznykiv sotsial'noi bezpeky Ukrainy u konteksti natsional'noi bezpeky derzhavy zadlia dosyahnennia tsiley stalogo rozvytku* [Evaluation of social security indicators of Ukraine in the context of national security to achieve sustainable development goals]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: Practice and Experience*, 13-14, 75-80. [in Ukrainian]

#### **Література;**

1. Богатчик Л. А. Аналіз можливостей застосування кластерного підходу як індикатора рівня економічної безпеки соціально-економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 219-225. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-39>
2. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 167-171.
3. Кононова І.В. Методичний підхід до оцінки стійкості розвитку соціально-економічних систем в умовах мінливості зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 1(25). С.9-14.
4. Маслій О. А. Вплив системних загроз економічній безпеці України на конкурентоспроможність національної економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2019. № 36. С. 91-97.



5. Овчаренко О. В., Дубницький В. І. Безпека та стійкість регіональних економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 16–20.
6. Павлов К.В., Павлова О.М., Ільїн Л.В., Зайчук К.А. Регулювання соціально-економічної активності на регіональних ринках туристичних послуг: монографія. Луцьк : СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 170 с.
7. Павлов К.В., Павлова О.М., Сур'як А.В., Садовська М.Л., Устимович Р.А. Управління інклюзивними процесами на ринку освітніх послуг як основа соціально-економічного розвитку. *Агросвіт*. №11, 2024. С. 74-82. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.74>
8. Павлова О. та інші. Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємстві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2024. № 4(4) С. 803-817. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817)
9. Павлова Олена, Омельчук Богдан, Титаренко Іванна, Шевчук Богдана. Теоретико-методичні підходи процесу реінжинірингу в галузі вищої освіти за умов війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022, Том 2. №6. С. 251-256. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-42](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-42)
10. Рудаченко О. О. Механізм управління кризовими ситуаціями в системах соціально-економічного розвитку регіонів: дисертація. Харків національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. URL: [http://lib.rnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14946/1/dis\\_\\_Rudachenko.pdf](http://lib.rnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14946/1/dis__Rudachenko.pdf) (дата звернення 17 листопада 2024 р.)
11. Сенейко Ю. В. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик». *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 206-211.
12. Стрішенець М.М. та інші. Діагностика соціально-економічних процесів в Україні у поглядах М.П. Драгоманова. *Агросвіт*. 2023. №7-8. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.62>
13. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 332 с.
14. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Економічна наука*. 2021. № 6. С.5-9.
15. Якимчук А. Ю., Кардаш О. Л., Постельжук О. П., Якимчук О. Ф. Оцінка показників соціальної безпеки України у контексті національної безпеки держави задля досягнення цілей сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 75–80.





УДК 658:004.8

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-983-995](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-983-995)

**Антипенко Надія Василівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-4132-4709>

**Кабанова Олена Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри логістичного менеджменту, кафедра логістичного менеджменту, Філія Класичного приватного університету у м. Кременчук, м. Кременчук, <https://orcid.org/0009-0008-9206-3995>

**Бігун Вячеслав Васильович** керуючий партнер, Construction Company Reax LLC, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0009-7425-2570>

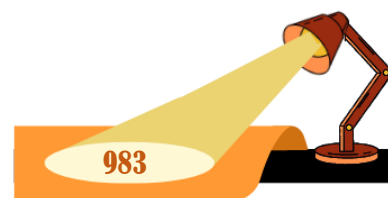
## РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Анотація.** В умовах цифрової трансформації, яка активно впливає на всі галузі економіки, штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств. Упровадження ШІ дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів, що є особливо важливим в умовах глобальної конкуренції. Проте, разом з перевагами, виникають нові виклики, пов'язані з етичними і правовими аспектами використання цієї технології, тому дослідження сучасних тенденцій і проблем упровадження ШІ є надзвичайно актуальним.

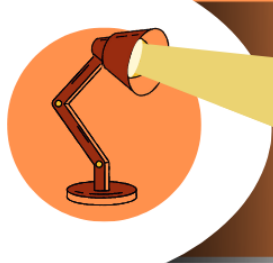
Метою даного дослідження є оцінка поточних тенденцій упровадження ШІ в різних галузях економіки, аналіз його впливу на продуктивність та оптимізацію витрат підприємств, а також вивчення етичних і правових аспектів використання ШІ в бізнесі.

При проведенні дослідження було використано низку наукових методів, зокрема: метод аналізу — для вивчення існуючих наукових джерел та практик впровадження ШІ в підприємництво; порівняльний метод — для аналізу досвіду різних галузей економіки; системний підхід — для дослідження комплексного впливу ШІ на бізнес-процеси. Додатково застосовано метод прогнозування задля визначення перспектив використання ШІ в найближчому майбутньому.

Дослідження виявило, що в більшості галузей економіки спостерігається зростання рівня впровадження ШІ, причому найбільш активними є сфери







програмного забезпечення, інтернет-медіа, HealthTech тощо. Підприємства, що впроваджують ШІ, відзначають значне підвищення продуктивності, зниження витрат на операційні процеси і покращення клієнтського обслуговування. Однак, етичні та правові питання, такі як відповідальність за рішення ШІ, конфіденційність даних і прозорість алгоритмів, все ще залишаються важливими викликами. В результаті були запропоновані шляхи для вирішення цих проблем, включаючи створення етичних кодексів і глобальних правових стандартів.

ШІ має величезний потенціал для розвитку бізнесу, однак його впровадження супроводжується низкою складних етичних і правових викликів. Для досягнення максимальних результатів компаніям слід приділяти увагу як технічним аспектам, так і етичним стандартам. Створення нормативної бази та міжнародних стандартів дозволить мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток ШІ в підприємстві.

**Ключові слова:** оптимізація бізнес-процесів, аналіз великих даних, покращення взаємодії з клієнтами, інноваційні технології, модернізація.

**Antipenko Nadia Vasylivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department Of Economic Cybernetics, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-4132-4709>

**Kabanova Olena Oleksandrivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Logistics Management Department, Branch of the Classical Private University in Kremenchuk, Kremenchuk, <https://orcid.org/0009-0008-9206-3995>

**Bigun Vyacheslav Vasylovych** Managing Partner, Construction Company Reax LLC, <https://orcid.org/0009-0009-7425-2570>

## **THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MODERN BUSINESS**

**Abstract.** Digital transformation, which actively affects all sectors of the economy, is making artificial intelligence (AI) a vital tool for increasing enterprise efficiency. Implementing AI allows you to automate business processes, reduce costs, and improve customer service, which is especially important in conditions of global competition. However, along with the advantages, new challenges are related to the ethical and legal aspects of using this technology. Therefore, the study of modern AI implementation trends and problems is highly relevant.

This study aims to assess the current trends in implementing AI in various sectors of the economy, analyse its impact on enterprise productivity and cost optimization, and examine the ethical and legal aspects of using AI in business.





To achieve the research goal, a number of scientific methods were used, in particular: the analysis method for studying existing scientific sources and practices of AI implementation in entrepreneurship; a comparative method for analyzing the experience of various sectors of the economy, and a systematic approach to researching the complex impact of AI on business processes. In addition, the forecasting method is applied to determine the prospects for using AI shortly.

The study found that most sectors of the economy are seeing an increase in AI adoption, with software, internet media, HealthTech, and others being the most active. Businesses implementing AI are seeing significant productivity gains, lower operational costs, and improved customer service. However, ethical and legal issues such as accountability for AI decisions, data privacy, and transparency of algorithms remain essential challenges. As a result, ways to solve these problems have been proposed, including creating ethical codes and global legal standards.

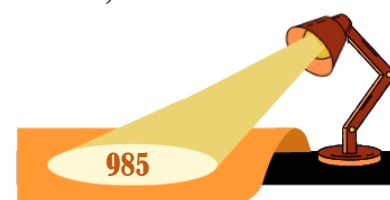
AI has enormous potential for business development, but several complex ethical and legal challenges accompany its implementation. Companies should pay attention to both technical aspects and ethical standards to achieve maximum results. Creating a regulatory framework and international standards will minimise risks and ensure the sustainable development of AI in business.

**Keywords:** optimisation of business processes, analysis of big data, improvement of interaction with clients, innovative technologies, modernisation.

**Постановка проблеми.** В сучасному світі стрімкого розвитку цифрових технологій, штучний інтелект (ШІ) стає одним з ключових чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємств у різних галузях економіки. Сьогодні все більше компаній звертають увагу на використання технологій ШІ для оптимізації бізнес-процесів, аналізу великих даних, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності операцій. В умовах глобальної конкуренції підприємства, які швидше адаптуються до нових технологій, отримують значні переваги на ринку.

Проте впровадження ШІ у бізнес-середовище стикається з низкою проблем. Зокрема, багато компаній не володіють достатніми знаннями і ресурсами для повноцінної інтеграції цієї технології у свої бізнес-процеси. Недостатній рівень цифрової грамотності серед персоналу, відсутність чітких стратегій впровадження інноваційних технологій, а також питання етики і регулювання використання стають перепонами для багатьох підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах стрімкої цифрової трансформації.

Таким чином, постає необхідність аналізу ролі ШІ у підвищенні конкурентоспроможності сучасного підприємництва, вивчення проблем, з якими





стикаються компанії при його впровадженні, а також визначення ключових чинників, що сприяють успішній інтеграції у бізнес-процеси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками роль штучного інтелекту в підвищенні конкурентоспроможності підприємництва стала однією з найбільш обговорюваних тем у наукових дослідженнях. Його впровадження трансформує бізнес-моделі, процеси прийняття рішень та управління ресурсами, що суттєво впливає на ефективність і прибутковість підприємств. У цьому контексті науковці аналізують різні аспекти застосування технологій на основі ШІ, їх потенціал, а також ризики і виклики, що пов'язані з інтеграцією інноваційних технологій у бізнес-середовище.

На думку переважної більшості науковців, штучний інтелект здатен значно підвищити продуктивність бізнесу через автоматизацію рутинних завдань, що дозволяє скоротити витрати на робочу силу і підвищити швидкість обробки даних. Л. Вербівська наголошує, що ШІ здатен покращити точність прогнозування ринкових змін за рахунок аналізу великих обсягів даних та розробляти індивідуальні стратегії для залучення клієнтів [1].

Результати низки дослідження підтверджують, що компанії, які впроваджують інноваційні цифрові технології, мають можливість отримати конкурентні переваги на ринку. Відповідно до проведеного аналізу, Д. Орехов відзначає, що підприємства, які активно інтегрують ШІ у свою діяльність, можуть адаптуватися до мінливих ринкових умов значно швидше, ніж їх конкуренти. Це включає автоматизацію виробничих процесів, використання машинного навчання для аналізу клієнтських поведінкових патернів та оптимізацію ланцюгів постачання [2].

Важливим аспектом впровадження штучного інтелекту стає його вплив на управління персоналом. У статті О. Чернишової, С. Домашенко та Д. Домашенко стверджується, що використання ШІ для управління персоналом на підприємстві сприяє ефективнішому розподілу ресурсів, покращенню якості прогнозування потреби в кадрах та впровадженню системи навчання на основі штучного інтелекту для підвищення продуктивності праці [3].

Водночас, окремі автори звертають увагу на виклики та ризики, що виникають при впровадженні цифрових технологій. Наприклад, Т. Музиченко, О. Скорба та А. Шевчук стверджують, що надмірна автоматизація може призвести до скорочення робочих місць та зниження мотивації серед працівників [4]. Дослідження В. Ткаченка фокусується на етичних питаннях, підкреслюючи важливість регуляції і контролю над використанням ШІ для запобігання маніпуляціям та дискримінації [5].

Ще одним важливим аспектом є стратегічне використання ШІ для розробки інноваційних продуктів та послуг. У статті Г. Андрощук наголо-





шується, що штучний інтелект відкриває нові можливості для персоналізації продуктів та дозволяє підприємствам швидше відповідати на індивідуальні потреби клієнтів і створювати конкурентні переваги [6]. О. Кравчук, І. Варіс та М. Перкова зазначають, що інтеграція ШІ в процес розробки нових продуктів дозволяє зменшити час виходу на ринок, що підвищує здатність компаній конкурувати на глобальних ринках [7].

Таким чином, сучасні науковці однак в оцінці великого потенціалу ШІ як важливого інструменту для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проте, залишається ряд питань, які потребують подальшого вивчення. Це, зокрема, етичні та правові аспекти його використання, можливі соціальні наслідки автоматизації, а також необхідність адаптації бізнес-моделей до умов, що виникають при впровадженні новітніх технологій.

**Метою дослідження** є аналіз ролі штучного інтелекту в підвищенні конкурентоспроможності сучасного підприємництва та вивчення впливу технологій на його основі на ефективність бізнес-процесів.

Завдання дослідження:

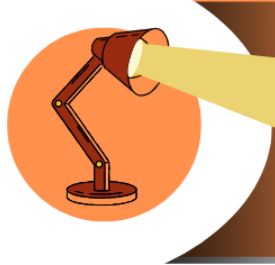
- оцінити сучасні тенденції і досвід компаній у впровадженні ШІ в різних галузях економіки;
- дослідити вплив використання ШІ на продуктивність, оптимізацію витрат і поліпшення обслуговування клієнтів;
- вивчити етичні та правові аспекти використання ШІ в підприємстві і запропонувати можливі шляхи їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне розуміння ШІ поділяється на дві основні категорії:

1. *Слабкий (вузький) ШІ* — це системи, які розроблені для виконання конкретних завдань, наприклад, розпізнавання голосу або обробка природної мови. Вони не здатні до загального мислення або розв'язання складних багатоетапних задач поза своїми встановленими межами.

2. *Сильний ШІ* — це гіпотетичні системи, які могли б виконувати будь-які інтелектуальні завдання, як і людина, включаючи критичне мислення, абстракцію, емоції і свідомість. Поки така технологія залишається в стадії концептуального розвитку.

Характеристика ключових функцій штучного інтелекту, надана різними дослідниками, систематизована у таблиці 1.



Таблиця 1.

Ключові функції штучного інтелекту

Функція	Характеристика
Обробка великих даних (Big Data Analytics)	ШІ дозволяє компаніям збирати, обробляти й аналізувати величезні обсяги даних швидко та ефективно. Це включає виявлення закономірностей, прогнозування тенденцій і покращення ухвалення рішень на основі їх аналізу. Такі технології допомагають бізнесу краще зрозуміти клієнтів, ринок і внутрішні процеси.
Машинне навчання (Machine Learning)	Однією з ключових функцій ШІ є здатність до навчання на основі наданих даних. Машинне навчання дає можливість системам самостійно покращувати свої результати, автоматично знаходячи рішення на основі історичних даних, без необхідності явного програмування під кожне завдання.
Автоматизація процесів	Завдяки технологіям ШІ компанії можуть автоматизувати рутинні операційні завдання, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність. ШІ здатен виконувати такі дії, як управління ланцюгами постачання, обслуговування клієнтів через чат-боти, автоматичну обробку документів та інші бізнес-процеси, що дозволяє зменшити потребу в праці людини.
Розпізнавання образів і мовлення	ШІ використовують для розпізнавання зображень, обличч, голосу й інших фізичних характеристик. Це має широке застосування у фінансовій сфері задля верифікації клієнтів, у маркетингу — для аналізу поведінки користувачів та у виробництві — для контролю якості продукції.
Натуральна обробка мови (Natural Language Processing, NLP)	Ця функція ШІ дозволяє системам розуміти, інтерпретувати та генерувати людську мову. Це використовується в чат-ботах, віртуальних асистентах, а також у системах перекладу. NLP полегшує взаємодію між людиною і машиною, забезпечуючи кращий досвід користувачів
Прийняття рішень і прогнозування	ШІ здатен допомагати бізнесу в прийнятті стратегічних рішень на основі прогнозних моделей. Завдяки машинному навчанню системи ШІ можуть передбачати майбутні тренди, аналізувати ризики і пропонувати оптимальні стратегії для досягнення бізнес-цілей.

Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [2; 5].

З огляду на величезний потенціал штучного інтелекту, його функціональні можливості все ширше застосовуються в різних сферах бізнесу. Ця технологія не тільки змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, але й відкриває нові можливості для підприємств, що прагнуть до інновацій та підвищення конкурентоспроможності. У таблиці 2 розглянуто основні галузі, де ШІ наразі відіграє ключову роль.





Таблиця 2.

Основні сфери застосування ШІ в сучасному бізнесі

Галузь	Сфери застосування
Оптимізація операцій та автоматизація бізнес-процесів	Управління ланцюгами постачання
	Обробка документів
	Підтримка клієнтів
Маркетинг і продажі	Персоналізація контенту
	Прогнозування попиту
	Автоматизація продажів
Аналіз даних і прогнозування	Аналіз споживчої поведінки
	Прогнозування ринкових тенденцій
Фінансові послуги та банківська сфера	Фінансові консультанти
	Виявлення шахрайства
	Кредитний скоринг
Виробничі процеси та логістика	Інтелектуальні системи управління виробництвом
	Прогнозування технічного обслуговування
	Оптимізація логістики
Охорона здоров'я	Діагностика захворювань
	Персоналізована медицина
	Управління медичними ресурсами
Роздрібна торгівля	Рекомендаційні системи
	Оптимізація управління запасами
Кібербезпека	Виявлення загроз
	Прогнозування можливих атак

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3].

Проведений аналіз проблеми дослідження дозволяє узагальнити ключові зміни, які відбуваються у світовій економіці завдяки впровадженню штучного інтелекту. Він впливає на всі аспекти глобальних бізнес-процесів, змінюючи традиційні підходи до управління, виробництва, маркетингу та обслуговування клієнтів. Саме тому важливо розглянути, як ці процеси трансформуються на міжнародному рівні, та які результати вже досягнуті у світовому бізнес-середовищі.

Проведене дослідження виявило, що штучний інтелект значно прискорює глобалізацію бізнес-процесів. Це, зокрема, проявляється у більш ефективному управлінні міжнародними ланцюгами постачання, що дозволяє компаніям краще координувати свої ресурси в різних країнах і швидше реагувати на зміни ринкових умов. Наприклад, ця технологія допомагає автоматизувати моніторинг постачальників, прогнозувати попит і управляти логістикою на основі аналізу великих обсягів даних. Згідно з прогнозами Gartner, до 2025 року генеративний штучний інтелект буде відповідати за 10% усіх створюваних даних, тоді як на сьогодні цей показник становить менше 1% [8].

К. Завражний вважає, що однією з найбільших переваг використання ШІ є можливість бізнесу оптимізувати операції і зменшити витрати за рахунок



автоматизації рутинних процесів. Він допомагає скоротити час на виконання стандартних завдань, що дозволяє підприємствам зосередитись на інноваційних рішеннях і стратегічному розвитку [9].

Г. Андрощук наголошує на тому, що вплив ШІ на глобальні бізнес-процеси, значною мірою, полягає в зміні принципів прийняття рішень. Завдяки використанню аналітичних алгоритмів і машинного навчання, керівники компаній можуть отримувати більш точні прогнози та приймати обґрунтовані рішення, що зменшує ризики і підвищує рентабельність бізнесу. ШІ забезпечує більш швидку та точну обробку інформації, що дозволяє скоротити час реагування на зміни в ринковій ситуації [10, с. 8].

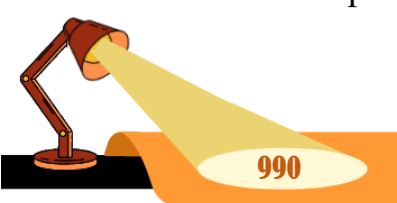
На думку вітчизняних вчених, вплив штучного інтелекту на глобальні бізнес-процеси також включає перехід до більш персоналізованих підходів у взаємодії з клієнтами. Сучасні компанії використовують його для аналізу поведінки споживачів і створення персоналізованих продуктів та послуг, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів, а також сприяє їх довгостроковій лояльності [7].

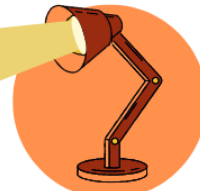
До 2030 року штучний інтелект може додати до світової економіки 13 трлн доларів США, значно збільшуючи свій вплив на всі сектори економіки поряд з іншими технологічними змінами. На сьогодні внесок цієї технології у світовий валовий внутрішній продукт (ВВП) становить 1 трлн доларів. Аналітики прогнозують, що до 2030 року близько 70% компаній впровадять хоча б одну з його форм, а великі підприємства активно використовуватимуть усі доступні інновації для розвитку свого бізнесу [6, с. 64–65].

Аналіз впливу штучного інтелекту на глобальні бізнес-процеси дозволяє звернутися до практичних прикладів компаній, які вже досягли значних результатів завдяки його впровадженню. Досвід таких компаній є цінним джерелом знань для інших підприємств, що прагнуть використовувати інноваційні технології для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Серед компаній, які успішно інтегрували штучний інтелект у свої бізнес-процеси, лідерами є міжнародні корпорації, що працюють у сфері технологій, роздрібною торгівлі, фінансів і виробництва. Один із найяскравіших прикладів — корпорація Amazon, яка активно використовує ШІ для оптимізації логістики, управління складськими процесами та персоналізації клієнтського досвіду. Його використання дозволило компанії значно скоротити час обробки замовлень, поліпшити точність прогнозування попиту та впровадити роботизовані системи на складах.

Google є ще одним технологічним гігантом, який активно застосовує штучний інтелект у своїй основній діяльності — від оптимізації пошукових алгоритмів до розробки технологій для автономного транспорту. Д. Орехов вважає, що саме завдяки цій технології Google вдалося створити платформу, яка постійно адаптується до змін у поведінці користувачів, що дозволяє компанії зберігати лідерські позиції на ринку пошукових систем [2].





У сфері фінансових послуг JPMorgan Chase використовує ШІ для аналізу ринкових даних та автоматизації рутинних процесів. К. Завражний наголошує, що завдяки штучному інтелекту JPMorgan знизила операційні витрати та підвищила ефективність управління ризиками, що дозволило компанії оптимізувати інвестиційні процеси і значно покращити клієнтське обслуговування [9].

В Україні впровадження штучного інтелекту також набуває все більшого значення, охоплюючи різні сектори економіки, від фінансів і торгівлі до аграрної галузі та виробництва.

На рисунку 1 представлено розподіл застосування технологій у різних секторах економіки. Як видно, найбільша частка в 52,1% припадає на програмне забезпечення та послуги, що свідчить про домінуючу роль ІТ-сфери в сучасному підприємстві. Інтернет-медіа та послуги займають 9,8%, демонструючи значний вплив цифрових платформ на економіку.

Сектори HealthTech (4,2%), EdTech (4,4%) та Industrial IoT (4,0%) мають схожі частки, що показує активне впровадження інновацій у сфері охорони здоров'я, освіти та промисловості. E-Commerce займає 3,3%, що підтверджує зростаюче значення електронної комерції, особливо на тлі цифрової трансформації.

Ці дані підтверджують, що штучний інтелект та інші інноваційні технології активно інтегруються в різні галузі, сприяючи оптимізації бізнес-процесів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств [11].

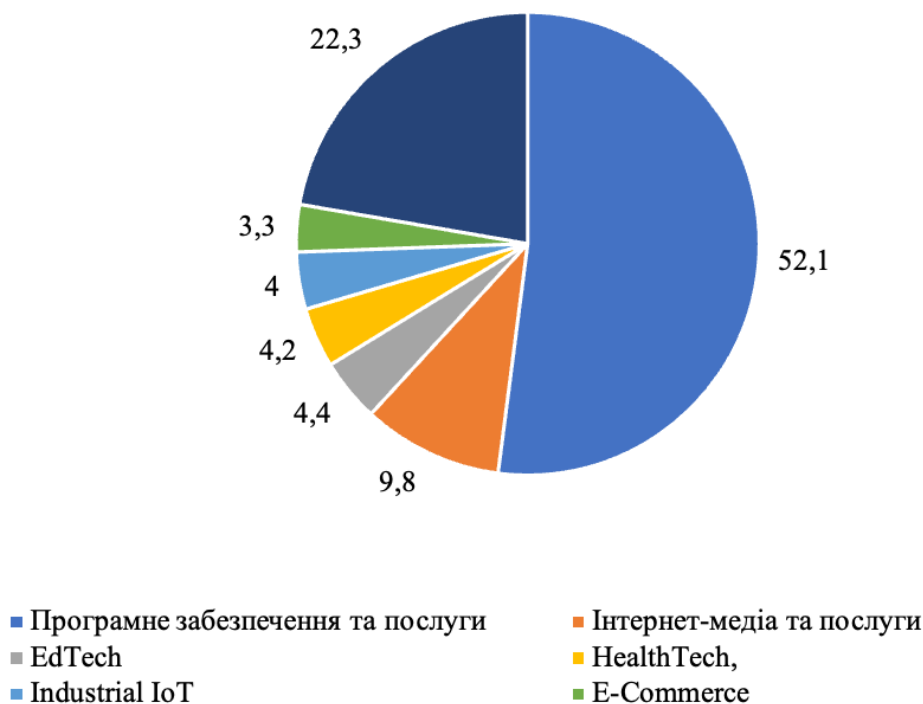
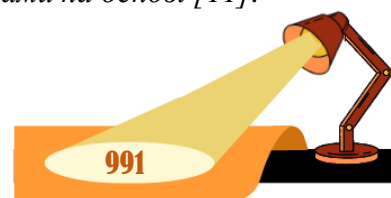


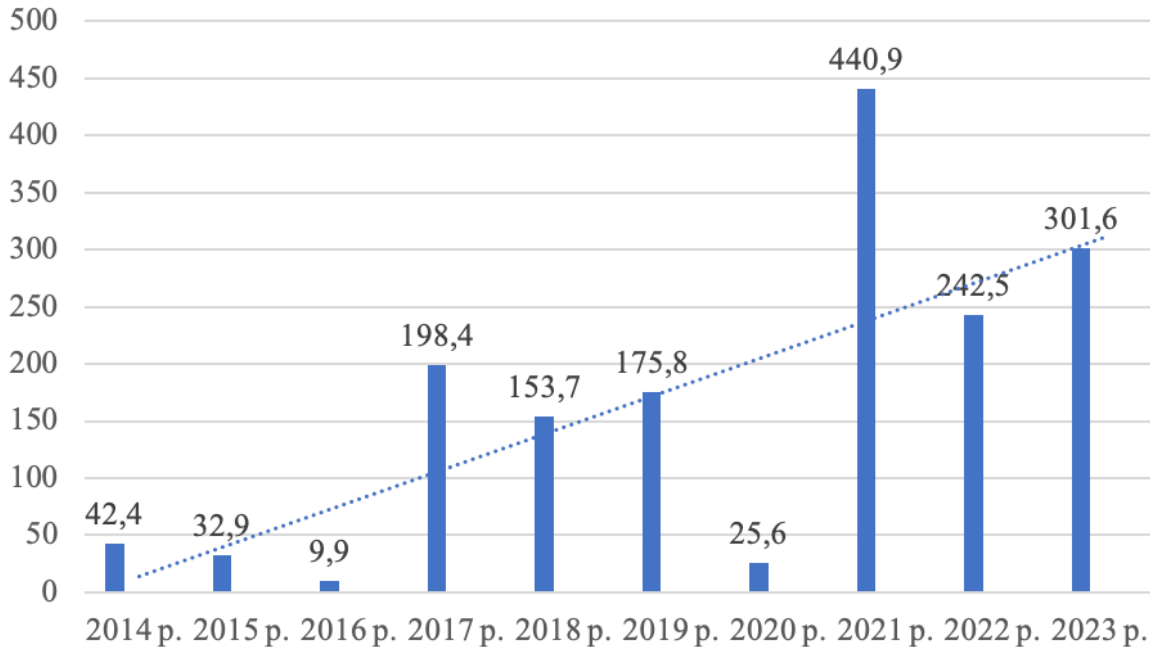
Рис. 1 Структура галузей застосування штучного інтелекту в Україні, %  
Джерело: побудовано авторами на основі [11].







Наступна діаграма демонструє динаміку фінансових вкладень у ринок ШІ за період 2014–2023 рр. (рис. 2).



**Рис. 2** Динаміка інвестування ринку ШІ в Україні за період 2020–2023 рр., млн дол. США

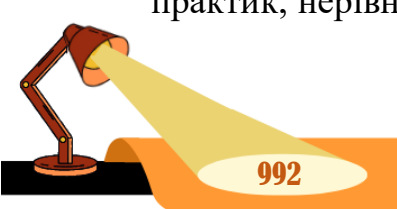
*Джерело: побудовано авторами на основі [11].*

Починаючи з 2014 року спостерігається поступове зростання інвестицій на ринку ШІ, зокрема, стрімкий стрибок у 2017 році та у 2021 році. Хоча у 2020 році відбувся значний спад (з 175,8 млн дол. США у 2019 до 25,6 млн дол. США у 2020) через глобальну економічну кризу, що була викликана пандемією COVID-19. Але вже у 2022 та 2023 роках цей показник знов зріс до 242,5 і 301,6 млн дол. США відповідно.

Така тенденція свідчить про зростання привабливості інвестицій у цифрові технології, незважаючи на тимчасові коливання. Їх причиною, ймовірно, є активне впровадження технологій, таких як штучний інтелект, і їх вплив на підвищення продуктивності й ефективності бізнесу.

Інтенсивна інтеграція ШІ в підприємницьку характеризується не тільки технічними і економічними перевагами, але супроводжується етичними та юридичними проблемами, які вимагають ретельного вивчення та розв'язання.

Однією з головних етичних проблем є питання прозорості та відповідальності. Використання алгоритмів ШІ часто може бути недостатньо зрозумілим для кінцевих користувачів і навіть для самих компаній. Це піднімає питання щодо того, хто відповідатиме за можливі помилки або упередження в роботі алгоритму, що можуть призвести до дискримінаційних практик, нерівного доступу до послуг або навіть порушень прав людини.





Крім того, передача права прийняття рішень штучному інтелекту створює ризик втрати контролю з боку людини. Наприклад, автоматизація процесів, що стосуються прийому на роботу, кредитування або надання послуг, може призвести до ситуацій, коли рішення, прийняті на основі алгоритмів, не враховують важливі людські фактори, що впливає на рівень довіри клієнтів і партнерів.

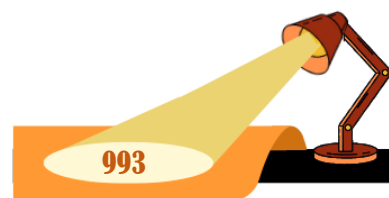
Ще однією важливою складовою є правові аспекти використання ШІ, які стосуються регуляції його впровадження в бізнес-процеси. На сьогодні правові норми щодо використання штучного інтелекту значно відрізняються між країнами, що створює складнощі для глобальних підприємств, які прагнуть масштабувати свою діяльність.

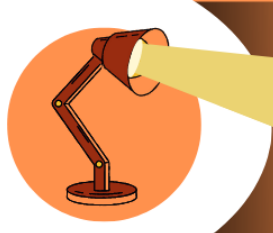
Правові питання включають питання конфіденційності даних, інтелектуальної власності та відповідальності за наслідки рішень. Наприклад, у ЄС діють суворі вимоги щодо захисту персональних даних (GDPR), які впливають на те, як підприємства можуть використовувати ШІ для обробки інформації. Водночас існує потреба у створенні глобальних стандартів, які б врегулювали етичні та правові питання, забезпечуючи баланс між інноваціями і дотриманням прав людини [12].

Для подолання цих викликів пропонуються декілька шляхів. По-перше, необхідне розроблення чітких етичних кодексів і рекомендацій щодо використання ШІ, які б допомагали компаніям уникати порушень прав людини та інших етичних стандартів. По-друге, створення міжнародних правових норм, які б гармонізували підходи до регулювання використання ШІ в різних юрисдикціях, сприятиме розвитку глобального підприємництва з мінімізацією юридичних ризиків.

**Висновки.** Результати дослідження дозволили встановити, що використання штучного інтелекту активно впроваджується в різні сектори економіки, такі як програмне забезпечення і послуги, інтернет-медіа, HealthTech, Industrial IoT, EdTech, та e-commerce. Компанії все більше орієнтуються на автоматизацію бізнес-процесів, аналітику великих даних і підвищення якості клієнтського обслуговування. Також спостерігається стрімкий ріст інвестицій у технології на основі ШІ, що демонструє зростаючу зацікавленість у їхньому використанні для отримання конкурентних переваг.

Використання ШІ на підприємствах забезпечує значне підвищення продуктивності за рахунок автоматизації рутинних завдань, що дозволяє зосередитися на більш стратегічних аспектах бізнесу. Крім того, технологія сприяє оптимізації витрат, зокрема через автоматизовані процеси управління логістикою, персоналом і фінансами. Важливим є і покращення клієнтського обслуговування завдяки впровадженню чат-ботів, систем рекомендацій та персоналізованих пропозицій. Таким чином, штучний інтелект не тільки скорочує витрати, але й сприяє більшій клієнтоорієнтованості.

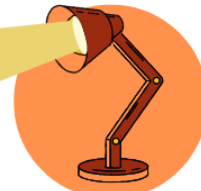




Етичні та правові питання залишаються одним із головних викликів під час впровадження ШІ. Основні проблеми пов'язані з відповідальністю за рішення, що ухвалені ШІ, прозорістю алгоритмів та питаннями конфіденційності даних. Правове регулювання в цій сфері наразі не є уніфікованим і суттєво відрізняється між країнами, що ускладнює діяльність міжнародних компаній. Запропоновані рішення включають розробку етичних кодексів для бізнесу, створення глобальних стандартів правового регулювання використання ШІ та підвищення прозорості алгоритмів для мінімізації ризиків дискримінації і порушення прав людини.

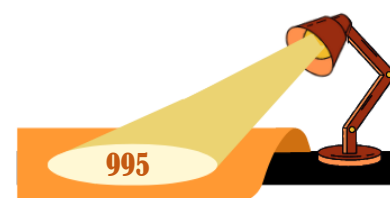
#### Література:

1. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06> (дата звернення: 14.10.2024).
2. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143> (дата звернення: 14.10.2024).
3. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 35, № 2. С. 196–204. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27> (дата звернення: 14.10.2024).
4. Музиченко Т. О., Скорба О. А., Шевчук А. А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. *Академічні візії*. 2023. № 25. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/696> (дата звернення: 14.10.2024).
5. Ткаченко В. Використання технологій ШІ в управлінні підприємством на прикладі ТНК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 248–255. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.248> (дата звернення: 14.10.2024).
6. Андрощук Г. Тенденції розвитку технологій штучного інтелекту: економіко-правовий аспект (ч. 2). *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 4. С. 59–69. URL: <https://doi.org/10.33731/42019.175713> (дата звернення: 14.10.2024).
7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06> (дата звернення: 14.10.2024).
8. Білан М. Як бізнес може використовувати штучний інтелект. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/8/699875/> (дата звернення: 14.10.2024).
9. Завражний К. Ю. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу. *Академічні візії*. 2023. № 26. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10257188> (дата звернення: 14.10.2024).
10. Андрощук Г. О. Технології штучного інтелекту: тенденції розвитку. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві* : збірник наукових праць за матеріалами Інтернет-конференції (м. Харків, 26 лютого 2019 р.). Харків, 2019. С. 6–12. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec41ab64-5b8b-4c96-90e3-768409969f1b/content> (дата звернення: 14.10.2024).
11. DeepTech and AI ecosystem in Ukraine. *Invest in Ukraine Tech*. URL: <https://analytics.dkv.global/Ukraine/teaser.pdf> (дата звернення: 14.10.2024).
12. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81> (дата звернення: 14.10.2024).



**References:**

1. Verbivska, L. V. (2023). Zastosuvannia instrumentiv sztuchnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Application of artificial intelligence tools in managing the competitiveness of the enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia — Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, (10). Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06> [in Ukrainian].
2. Oriekhov, D. (2024). Zastosuvannia sztuchnoho intelektu v upravlinni suchasnym pidpriemstvom [The use of artificial intelligence in the management of a modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, (64). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143> [in Ukrainian].
3. Chernyshova, O. O., Domashenko, S. V., & Domashenko, D. H. (2024). Vplyv sztuchnoho intelektu na biznes-protsesy z metoiu optymizatsii ta pokrashchennia efektyvnosti roboty orhanizatsii [The impact of artificial intelligence on business processes in order to optimize and improve the efficiency of organizations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Tekhnichni nauky — Academic notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Technical sciences*, 35(2), 196–204. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27> [in Ukrainian].
4. Muzychenko, T. O., Skorba, O. A., & Shevchuk, A. A. (2023). Shtuchnyi intelekt yak zasib optymizatsii biznes-protsesiv v elektronni komertsii [Artificial intelligence as a means of optimizing business processes in e-commerce]. *Akademichni vizii — Academic Visions*, (25). Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/696> [in Ukrainian].
5. Tkachenko, V. (2024). Vykorystannia tekhnologii ShI v upravlinni pidpriemstvom na prykladi TNK [The use of AI technologies in enterprise management on the example of TNC]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: Practice and Experience*, (16), 248–255. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.248> [in Ukrainian].
6. Androshchuk, H. (2019). Tendentsii rozvytku tekhnologii sztuchnoho intelektu: ekonomiko-pravovyi aspekt (ch. 2) [Development trends of artificial intelligence technologies: economic and legal aspect (part 2)]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti — Theory and Practice of Intellectual Property*, (4), 59–69. Retrieved from <https://doi.org/10.33731/42019.175713> [in Ukrainian].
7. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Pierkova, M. V. (2023). Suchasni praktyky vykorystannia sztuchnoho intelektu dlia tsyfrovizatsii rekrutynhu [Modern practices of using artificial intelligence for digitization of recruiting]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii ekonomika ta upravlinnia — Problems of Modern Transformations*, (8). Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06> [in Ukrainian].
8. Bilan, M. (2023). Yak biznes mozhe vykorystovuvaty sztuchnyi intelekt [How business can use artificial intelligence]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/8/699875/> [in Ukrainian].
9. Zavrzhnyi, K. Yu. (2023). Vykorystannia sztuchnoho intelektu ta vplyv tsyfrovizatsii na stalyi rozvytok korporatyvnoho biznesu. *Akademichni vizii — Academic Visions*, (26). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10257188> [in Ukrainian].
10. Androshchuk, H. O. (2019). Tekhnologii sztuchnoho intelektu: tendentsii rozvytku [Artificial intelligence technologies: development trends]. *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiinomu suspilstvi — Modern problems of the development of law and economics in an innovative society : A collection of scientific works based on the materials of the Internet conference*. (pp. 6–12). Kharkiv. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec41ab64-5b8b-4c96-90e3-768409969f1b/content> [in Ukrainian].
11. Invest in Ukraine Tech. (2023). *DeepTech and AI ecosystem in Ukraine*. Retrieved from <https://analytics.dkv.global/Ukraine/teaser.pdf>
12. Bolkvadze, N., Bratko, O., & Myhal, O. (2023). Vprovadzhennia sztuchnoho intelektu v biznes-dialnist kompanii [Implementation of artificial intelligence in the company's business activities]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, (58). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81> [in Ukrainian].





УДК 338.488.2:640.43]:502.1

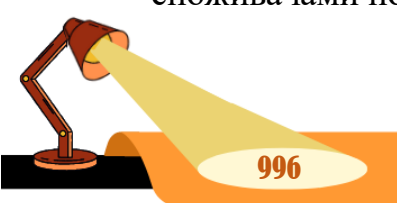
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-996-1017](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-996-1017)

**Беляєва Світлана Станіславівна** голова Правління, громадська організація «КолоОбіг», Черкаси, тел.: (067) 470-87-58, <https://orcid.org/0000-0002-4614-4873>

## ЕКОЛОГІЗАЦІЯ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Анотація.** Актуальність питання визначення сутнісних ознак та особливостей поняття «екологізація» під час організації на надання ресторанних послуг спонукає до врахування відповідних умов процесів виробництва, організації та забезпечення сервісу, низки факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність суб'єкта господарювання та підприємницьку діяльність. Акцентовано увагу на тому, що в сучасних умовах господарювання практика ведення ресторанного бізнесу підтверджує пріоритетність для екологічного розвитку підприємств актуальності створення та впровадження відповідної законодавчої реформи, розроблення дієвого та ефективного механізму їх економічного стимулювання. Метою статті визначено необхідність дослідити та охарактеризувати сутнісні ознаки поняття «екологізація» в процесах організації на надання ресторанних послуг в сучасних умовах господарювання.

Узагальнено порівняльні характеристики підходів до формулювання поняття «екологізація», доведено доцільність визначати та враховувати під час створення екологічного продукту та послуги його ключові ознаки, у тому числі стосовно категорій розвитку, зв'язку між техніко-технологічною та економічною складовими безпеки бізнесу, різноманітності соціально-економічної діяльності, свідомості та відповідальності суспільства, зменшення деструктивного впливу. Автор звертає увагу на пов'язані механізми створення інноваційного екологічно прийняттого споживачами продукту та послуги, що й зумовлює створення та поширення модних напрямків і в сфері ресторанних послуг. Стверджується, що екологічна відповідальність екологічного менеджменту має стати рушійною силою в закладах ресторанного господарства, які позиціонують себе та свої послуги як екологічні. Підкреслено доцільність визнання взаємозалежності зв'язків стосовно питань безпеки харчових продуктів, процесу забезпечення харчування та продовольчої безпеки. Проведене дослідження дає підстави узагальнити існуючий досвід діяльності закладів ресторанного господарства в різноманітних формах бізнесу і організаційно-правових аспектах і стверджувати про вагомий роль екологізації в практичній діяльності для створення якісних інноваційних і затребуваних споживачами послуг, що одночасно сприяє конкурентоздатності таких закладів.





**Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, екологізація, еко-готелі, інновації, ресторанный послуги, сталий розвиток, Україна.

**Bieliaieva Svitlana Stanislavivna** Head of the Board, NGO “KoloObih”, Cherkasy, tel.: (067) 470-87-58, <https://orcid.org/0000-0002-4614-4873>

## ECOLOGIZATION OF RESTAURANT SERVICES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

**Abstract.** The relevance of the issue of defining the essential features and characteristics of the concept of “greening” in the course of organizing the provision of restaurant services prompts to take into account the relevant conditions of the processes of production, organization and provision of service, a number of factors of internal and external influence on the activities of an economic entity and entrepreneurial activity. The author emphasizes that in today's economic environment, the practice of running a restaurant business confirms the priority for the environmental development of enterprises of the relevance of creating and implementing appropriate legislative reform, developing an effective and efficient mechanism for their economic incentives.

The article is aimed at determining the need to study and characterize the essential features of the concept of “ecologization” in the processes of organization of restaurant services in modern economic conditions. The author summarizes the comparative characteristics of approaches to the formulation of the concept of “greening”, proves the expediency of identifying and taking into account its key features when creating an ecological product and service, including with regard to the categories of development, the relationship between the technical, technological and economic components of business security, the diversity of socio-economic activity, the consciousness and responsibility of society, and the. The author draws attention to the related mechanisms of creating an innovative product and service that is environmentally acceptable to consumers, which leads to the creation and spread of fashion trends in the field of restaurant services. It is argued that the environmental responsibility of environmental management should become a driving force in restaurant establishments that position themselves and their services as environmentally friendly. The expediency of recognizing the interdependence of food safety, food supply and food security issues is emphasized. The study gives grounds to summarize the existing experience of restaurant business establishments in various forms of business and organizational and legal aspects and to assert the significant role of ecologization in practical activities to create high-quality innovative and consumer-demanded services, which at the same time contributes to the competitiveness of such establishments.



**Keywords:** hotel and restaurant business, environmentalization, eco-hotels, innovations, restaurant services, sustainable development, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Сутнісне розуміння поняття та безпосередньо процесів, спрямованих до екологізації ресторанних послуг в сучасних умовах господарювання набуває не тільки теоретико-методологічного значення та прикладних властивостей, але й в багатьох аспектах глобалізаційного сенсу, інноваційного та об'єктивістського характеру. Для України в умовах воєнного стану та щоденних ворожих обстрілів і небезпеки на перший погляд може здаватися дещо перебільшеним і недостатньо актуальним й нераціональним щодо вагомості сприйняття акцентування на доцільності не тільки дотримуватися в проектних рішеннях принципів екологічності, але й сприяти більш активному впровадженню як методики, так і інструментальних заходів у практиці ресторанної справи.

Варто акцентувати увагу на комплексному підході до розуміння сутності поняття «екологічність» у поєднанні так званої сублімованої стратегії розвитку, коли створюється продукт із урахуванням чітко визначеного завдання – від ідеї до реалізації з урахуванням поетапних досягнень та з умінням протягом кожного циклу виконання проектних рішень брати до уваги можливі та доцільні зміни, на які можуть впливати внутрішні та зовнішні фактори. Отже, проблематика поставленого завдання щодо екологізації ресторанних послуг в сучасних умовах господарювання спонукає до вивчення та аналізу теоретичних особливостей розвитку екологізації та практичних прикладів її впровадження у діяльності закладів ресторанного господарства в умовах кризового стану в різних сферах господарської діяльності, стратегічних і тактичних планах підприємств індустрії гостинності.

У той же час для більш повного розкриття сутності визначеної теми дослідження доцільно розглянути та врахувати вагомі чинники впливу на ступінь екологічності як за умов стабільності розвитку галузі, так і в умовах надзвичайних, кризових явищ та умов невизначеності. При цьому варто брати до уваги наявність конкурентного середовища практично за будь-яких умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання визначення сутнісних ознак та особливостей поняття «екологізація» під час організації на надання ресторанних послуг спонукає до врахування відповідних умов процесів виробництва, організації та забезпечення сервісу, низки факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність суб'єкта господарювання та підприємницьку діяльність. У зв'язку з цим певні аспекти щодо розуміння сутності екологізації ресторанних послуг в сучасних умовах господарювання розглядалися науковцями як в загальному, так і індивідуалістичному сегменті. Це зумовило потребу вивчати та аналізувати результати досліджень в контексті сублімації різних наукових напрямків, у тому числі з точки зору





економіки, екології, географії, філософії, політології, лінгвістики, менеджменту, маркетингу, інженерії.

Під час дослідження означеної теми наукової статті використані, зокрема, результати наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед них – Абрамова А., Мирошник Ю. [1], Барни М., Салімон О., Сидоренко Т. [2], Ганич Н., Гаталяк О. [3], Ємченко І. [4], Завадинська О. [5], Зайченко К., Болховська А. [6], Зубехіна Т. [7], Красномоєць В., Босецька Н. [8], Паньків Н., Бик В. [9], Постова В. [10], Сай В., Тараймович І., Сацюк Т. [11], Сидорук А., Бортникова Є., Кириченко Н. [12], Терещук Н. [13], Тітомир Л., Коротич О., Халілова-Чуваєва Ю. [14], Dzhancharov T., Rozanova T., Pasternak S., Dmitrieva O., Romanova A., Lebedev K. [15], Marusei T., Yurovchyk V., Zubekhina T. [16], Sovhira S., Dushechkina N., Balokha A., Borysenko N., Ieresko O. [17], Tereshchuk N., Tranchenko L., Tranchenko O., Shashero A. [18].

Однак, варто зазначити про недостатньо вивчену проблематику екологізації підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання з урахуванням кризових явищ й умов невизначеності. Наразі комплексні питання екологізації підприємств ресторанної сфери ще не набули достатнього опрацювання та висвітлення науковцями, що зумовлює потребу їх більш детального вивчення.

**Мета статті.** Дослідити та охарактеризувати сутнісні ознаки поняття «екологізація» в процесах організації на надання ресторанних послуг в сучасних умовах господарювання.

Завданнями дослідження є формування концепції екологізації ресторанних послуг в сучасних умовах господарювання, визначення головних функцій та мотиваційних чинників до застосування принципів екологізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності та ризиків.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах господарювання фіксується динаміка та стрімкий розвиток новітніх напрямів у багатьох галузях економіки країн світу. Не винятком є й ресторанна сфера діяльності, яка поєднана в аспекті свого становлення та розвитку з такими галузями, як туризм, будівництво, харчова промисловість, сільське господарство тощо. Наразі вагоме значення набуває потреба брати до уваги певні тренди та рівень життєзабезпечення потенційних споживачів ресторанних послуг, адже знання фінансових можливостей та прихильності різних категорій населення до вибору для споживання певного продукту, цінової політики ресторанних закладів або рівня та характеру обслуговування спрямовує менеджерів ресторанних закладів створювати відповідний якісний та затребуваний продукт і послугу для певного сегменту на споживчому ринку. Таким чином і виникає потреба інноваційності продукту та послуги, що й зумовлює створення та поширення модних напрямків і в сфері ресторанних послуг. Отже, цілком справедливо вважати екологічність в культурі обслуговування,



створенні відповідних критеріям і принципам екологічності страв, екологічного сервісу протягом усього циклу ресторанної справи одним із вагомих факторів досягнення високого рівня якості [8, с. 63].

У наукових публікаціях, які стосуються питань інноваційності, досить часто зустрічається посилення на пріоритетність врахування принципів і методів досягнення екологічності. Фактично на стику різних наук і галузей економіки можливо переконатися у вагомості сутнісного розуміння такої дефініції, як «екологізація». Наразі в світі відбуваються певні глобалізаційні процеси, що не можуть не впливати на перебіг подій як у суспільному житті різних країн, так і в техногенному, інформаційно-комунікаційному середовищі, а це призводить до екологічної кризи в різних сегментах життєзабезпечення людей та середовища їх перебування на планеті Земля. Фактично сформована «штучна потужна система – техносфера» [17, с. 116]. У загальному розумінні екологізацію пояснюють як процес, що має свої критерії, спрямування щодо дії, впливу, реалізації певних рішень із дотриманням відповідних принципів. Щодо екологізації ресторанних послуг, дефініцію «екологізація» доцільно розуміти як ту, ознакою якої є такі процеси, що мають призвести до «конкретної реалізації екологічних вимог» [17, с. 120]. Для закладів ресторанного господарства це може стосуватися як безпосередньо страв, так і всіх процесів – від організації, приготування страв на відповідному обладнанні, сервісного обслуговування; врахування стану будівлі закладу, його санітарно-технічного та інженерного обладнання тощо. Науковці визначають три основні типи духовних цінностей, серед яких – «моральні загальнолюдські норми; мобільні, динамічні цінності; цінності-інновації» [17, с. 125]. Щодо екологічності ресторанних послуг, варто брати до уваги необхідність адаптації до зазначених духовних цінностей, адже процес приготування страв, обслуговування клієнта має представляти результат якісної праці у вигляді затребуваної страви, її подання споживачу за різних умов (обслуговування в залі ресторану, мобільна доставка та інші види ресторанної послуги). Яскравим підтвердженням такому інноваційному підходу стала організація та надання послуг ресторанних закладів під час карантинних обмежень.

Для більш глибокого розкриття сутності та значення екологізації для ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання доцільно чітко розуміти призначення ресторанного продукту як «результату діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу (закладів ресторанного господарства)» та їх основні завдання щодо забезпечення споживачів послугами з організованого харчування та надання якісного обслуговування [2, с. 166]. Наразі серед основних інструментів формування ефективної системи управління закладом ресторанного господарства, зокрема й за умови його приналежності до готельно-ресторанного комплексу, на рівні з низкою інших, має бути забезпечена екологізація послуги та екологічна відповідальність. Особливо



для більш ретельного дослідження вартує уваги досвід і динаміка практичних заходів у готелях, які позиціонують свою діяльність в якості екологічних готелів, де забезпечується комплекс процесів, зокрема й екологічність ресторанних послуг. Так, наприклад, багато сучасних готелів відкривають додаткові ресторани або пропонують додаткове меню з дієтичними стравами та національною кухнею, де використовують натуральні місцеві продукти та сировину, дотримуються екологічності у виборі посуду та сервісу [2, с. 167].

Доцільно звернути увагу на результати дослідження екологізації підприємств ресторанної сфери від Красномовець В. А. та Босецької Н. Г. Здебільшого співавтори розглядали це питання з точки зору концепції екологізації та теорії розробки й визначення пріоритетних напрямків екологізації ресторанних послуг за умови сталого (збалансованого) розвитку економіки. Починаючи з 2021 року та протягом подальших років відбулися суттєві зміни як в економіці багатьох країн світу, так і в окремих сферах діяльності. Не виключенням виявилися зміни та виклики часу й для закладів ресторанного господарства. Для низки країн світу продукти, послуги та стиль життя продовжують актуалізуватися з ознакою «екологічність». Протягом останніх 20-ти років досить поширеним стало застосування в характеристиці різних сфер життя та діяльності людей префіксу «еко»: «еко-продукт», «еко-стиль», «еко-захід», «еко-моніторинг» тощо. Разом із тим процеси надання такого роду послуг і виробництво певних товарів із ознакою «еко» почали називати «екологізацією». Відомо, що до слов'янського терміну «екологізація» в світовій науковій термінології достатньо адаптованим для розуміння його сутності вважається термін «біофілія» (biophilia). Фактично цей термін має трактувати ідею «налагодження взаємозв'язку та формування поля спорідненості людського середовища існування з природним світом» [8, с. 64]. Таким чином актуалізується психологічна потреба життєзабезпечення та природних процесів. Світова практика свідчить про готовність споживачів обирати та платити за «зелені» страви, а бажання надавати перевагу ресторанам із реалізацією концепції захисту довкілля висловлювали 70% з числа опитуваних. Також під час опитувань споживачів ресторанних послуг було виявлено 65% серед тих, хто готовий на 10% більше оплатити екологічно спрямовані ресторанні послуги саме в так званому «зеленому» ресторані з комплексом екопослуг, а не тільки за умови надання органічних страв [8, с. 64]. Щодо забезпечення екологічного дизайну для закладів ресторанного господарства, в даному аспекті може бути обраний ексклюзивний, екстраординарний стиль. Головним принципом у даному випадку має бути обов'язковість гармонізації з довкіллям. Практика використання в інтер'єрі закладів ресторанного господарства біофільного дизайну дає підстави стверджувати про позитивний вплив на стан самопочуття відвідувачів і їх сприйняття ресторанних послуг за таких екологічно сприйнятливих умов [8, с. 65].



Для пересічного споживача, здебільшого, сутність концепції «екологічність» в ресторанах розуміється як забезпечення приготування страв із екологічно чистих (органічних) продуктів. Насправді для ресторану його асоціація з поняттям «екологічність» має бути значно ширше, тобто це не лише формування меню з органічними продуктами, але й, як зазначалося вище, комплекс заходів і правил відповідно до екологічних принципів – максимально можливе використання екологічно чистих і природних ресурсів, запобігання негативним впливам виробничих процесів від діяльності ресторану на довкілля тощо. Переважно в таких країнах, як Австралія, Західна Європа та Північна Америка, фіксується швидке зростання попиту та мода на послуги й продукти з концепцією «еко» та пропозицією страв із органічних продуктів. Вибір органічних продуктів, наприклад, серед населення США, досягає 40%. І, хоча органічні продукти зазвичай значно дорожче порівняно з іншими, попит у цьому споживчому сегменті не зменшується. Це стосується, зокрема, вегетаріанців і веганів. Однією з вагомих мотивацій для споживання таких продуктів і страв, виготовлених за технологією «еко», є переконання в необхідності дбати про своє здоров'я та піклування про довкілля [8, с. 64].

Характерною ознакою дбайливого ставлення до навколишнього середовища протягом останніх років стає відмова від використання в якості упаковки поліетиленових пакетів і встановлення певних податків у разі їх застосування. Не виключенням є й приклад України. Отже, можливо стверджувати про доцільність розуміння сутності екологізації закладів ресторанної сфери в її комплексності, поєднанні різноманітних категорій, концепцій та напрямів екологічного спрямування.

Науковці пропонують в системі екологізації закладів ресторанної сфери виокремлювати декілька рівнів реалізації, зокрема внутрішній та зовнішній. При цьому внутрішніми складовими можуть бути застосовувані під час приготування страв екологічно чисті продукти харчування, дизайн інтер'єру з дотриманням принципу екологічності, екологічно спрямовані система управління та менеджменту в ресторані, екологічно спрямоване поведіння з відходами виробництва.

Наразі доцільно звернути увагу на сутність поняття «екологічні продукти харчування». Фахівці вважають, що до цієї категорії продуктів харчування треба зараховувати ті, що «вирощені на чистій території, а під час їх переробки не застосовувалися хімічно-синтезовані допоміжні речовини (добрива, пестициди, технологічні добавки), іонізуюча радіація, регулятори та стимулятори росту, генетично модифіковані організми, антибіотики, гормони, консерванти, штучні ароматизатори, хімічні барвники» [8, с. 64]. У той же час продукція, «отримана в результаті сертифікованого органічного виробництва», належить до чистої продукції. Такий вид виробництва передбачає обов'язковість застосування природних речовин і процесів. Завдяки подібним



заходам можливе сприяння збереженню природних ресурсів, покращення захисту довкілля та рівня біологічного різноманіття.

Важливим і вкрай проблемним питанням для багатьох сегментів економіки країн світу є необхідність раціонального використання ресурсів і поводження з відходами (виробничими та побутовими). Україна не є виключенням, а під час широкомасштабного вторгнення російського агресора це питання досягло критичного значення. Відомо, що у багатьох країнах світу призупинено використання пластику, в тому числі 33 країни повністю заборонили його застосування в обігу, 53 країни частково заборонили їх застосування та започаткували податок на пакети з пластику. Виняток становлять лише біорозчинні пакети, які мають властивість протягом двох років розкладатися без шкоди довкіллю. В Україні поводження з відходами регулюється відповідним законодавством, що зумовлює дотримання затверджених вимог і закладами ресторанного бізнесу.

Щодо важливих ознак зовнішніх складових екологізації ресторанних послуг мають місце пропозиції закладам намагатися поєднувати в єдиному комплексі як безпосередньо будівлю та інші споруди й територію закладу, так і природне середовище, де вони розташовуються. Процесам екологізації в закладі ресторанних послуг мають бути притаманні дії та заходи, спрямовані на використання відновлюваних джерел енергії, що може сприяти зменшенню негативного впливу на довкілля від діяльності закладу ресторанного господарства. В концепції екологічно доцільного закладу ресторанного господарства мають бути чітко зазначені та витримані часом принципи й методи сталого (збалансованого) розвитку, де поєднуються три основні складові: екологічна, соціальна та економічна.

Однією з особливостей екологічних закладів ресторанного господарства є потреба пошуку такої території, де розташування закладу має становити практично єдине ціле з довкіллям і не зумовлювати ризики та небезпеки для навколишнього середовища. Отже, унікальність становить одну з головних рис таких закладів. Це можуть бути ресторани в гротах скель, під водним простором, з безумовним обов'язком збереження рослин і представників тваринного світу, біологічного різноманіття, притаманного обраній території. Для екологічних ресторанів має бути застосована технологія енергозабезпечення ресторанних послуг із використанням відновлюваних джерел енергії [8, с. 66]. Однією з найбільш популярних є застосування панелей сонячних батарей, які здебільшого розміщують на даху ресторану, що відіграє подвійну позитивну роль, – сприяє маркетинговим планувальним цілям і одночасно візуалізує реальні кроки закладу в напрямку до його екологізації, що має викликати довіру серед споживачів. Для закладів ресторанного господарства, здебільшого, характерним є значне споживання енергії, зокрема від плит, холодильників, освітлення залів, організації різноманітних заходів із





музичним супроводом, ілюмінацією тощо. З метою досягнення цілей екологізації над вирішенням питань зменшення витрат електроенергії мають бути застосовані спеціалізовані технологічні інноваційні пристрої та інструменти заміщення шкідливих для довкілля прийомів. Екологічна відповідальність екологічного менеджменту має стати рушійною силою в закладах ресторанного господарства, що позиціонують себе та свої послуги як екологічні.

Виокремлюючи для моніторингу в поточному дослідженні ресторанне господарство, варто акцентувати увагу на важливості у виробничій діяльності закладів ресторанного господарства раціонально використовувати воду, в тому числі це може стосуватися як облаштування відповідної ресурсозберігаючої системи водопостачання для закладу, так і певного обладнання для різноманітних виробничих процесів і вирішення питання щодо зменшення або усунення небезпеки від забруднення стічної води (посудомийні машини «з високим рівнем енергозбереження; де можливо встановлення кранів із низьким потоком води тощо»). Щодо раціонального поводження з відходами, для ресторанів цілком ефективним заходом може бути застосування технології для їх зменшення у вигляді формування компосту із залишків їжі або передача залишків непроданої їжі у притулки та збір і передача сировини для вторинної переробки, що зумовлює застосування попереднього сортування безпосередньо в закладі ресторанного господарства. Одним із заходів, спрямованих на зменшення забруднення повітря та забруднення ґрунтів токсичними викидами від автотранспорту для низки закладів ресторанного господарства може бути більш активне застосування його працівниками, зокрема, велосипедів. Це може стосуватися не тільки особистого використання працівниками таких засобів пересування, але й для доставки страв до споживачів тощо. Може бути й облаштування неподалік від такого закладу альтернативної заправної станції [8, с. 67].

Певну цікавість викликають результати наукових досліджень К. С. Зайченко та А. П. Болховської, що стосуються екологізації бізнесу як інструменту підвищення рівня його безпеки [6]. Так, наприклад, у відповідній публікації зазначених співавторів здійснено аналіз підходів до трактування поняття «екологізація» вітчизняними та зарубіжними вченими, акцентовано увагу на ключові ознаки «екологізації» як процесу, у тому числі визначено сутнісні характеристики низки категорій, переваги та недоліки, що можуть виникнути внаслідок запровадження заходів екологізації відповідно кожної з них [6]. Отже, процеси екологізації мають охоплювати різноманітні сфери соціально-економічної системи, продукувати власні напрями та дотримуватися правил щодо адаптації до інших теоретичних базисів у сегменті екології та економіки.

Достатньо цікавим спектром екологізації ресторанних послуг є система екологічного менеджменту в закладі. Це стосується як організації виробничої діяльності та структурного розподілу, планувальних заходів, розподілу





відповідальності та обов'язків, так й усього ланцюга виконавчих процесів і рішень, включаючи контроль і реалізацію послуг. Наразі оприлюднено низку переваг і недоліків щодо екологізації бізнесу в загальному та сегментованому виразі, що дозволяє визначати її роль як для бізнесу, так і відносно рівня його безпеки. Не виключенням є й ресторанный послуги та діяльність закладів ресторанного бізнесу. Як наслідок впровадження екологізації варто визначати ефект від впровадження відповідних екологічно сприйнятливих процесів, заходів, інструментарію тощо. Узагальнюючи порівняльні характеристики підходів до формулювання поняття «екологізація», доцільно перелічити деякі його ключові ознаки. Це стосується, зокрема, категорій розвитку, зв'язку між техніко-технологічною та економічною складовими безпеки бізнесу, різноманітності соціально-економічної діяльності, свідомості та відповідальності суспільства, зменшення деструктивного впливу. Базовою основною вбачається сутнісна ознака екологізації у формі процесу.

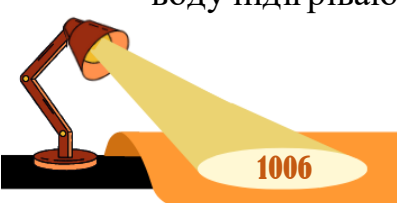
Не тільки розміщення ресторанных закладів на природних територіях із дотриманням екологічних вимог поступово набирає своїх прихильників серед відвідувачів, але й у великих мегаполісах у закладах готельно-ресторанного бізнесу популярними стають послуги, щодо яких відома інформація про 100% використання ними чистої води, забезпечення харчування «органік» і застосування тільки натуральних матеріалів й засобів їх обробки. У країнах світу, де екологізація має важливе значення, застосовують відповідне екомаркування у вигляді спеціально розробленого знаку, присвоєння якого певному закладу або виробу чи послугі означає екологічну орієнтованість, що дуже зручно для споживачів під час вибору ними ресторанного закладу серед інших пропозицій на ринку. Наразі збільшується кількість великих готельних мереж, які підтримують, зокрема, програму «Hotel Carbon Measurement Initiative», ціллю якої визначено потребу зменшення обсягів викидів вуглекислого газу, що виробляються готелями. Прикладом є готельні мережі Маріотт, Хілтон, Старвуд і Хайатт [9, с. 148]. Здебільшого в екологічних готелях харчування намагаються ототожнити з місцевими традиціями, але зустрічаються й досить оригінальні пропозиції щодо забезпечення відвідувачів екоготелів харчуванням, коли, наприклад, постояльці мають самостійно добути собі їжу. В еко-готелях в системі водопостачання та водовідведення мають дотримуватися певних норм. Це стосується, зокрема, споживання води на кухні, під час прибирання, в басейні та сауні, в номерах. Так, наприклад, для технічних потреб (миття посуду тощо) воду необхідно попередньо очистити, а для приготування страв для очищення води необхідно застосувати технології тонкої або осмотичної очистки. В екоготелях встановлюють промислові фільтри для води. Треба брати до уваги й той факт, що стічні води можуть становити загрозу для довкілля. З точки зору економії коштів на екологічно сприятливе інженерне обладнання як в екоготелях, так і в окремих





будівлях закладів ресторанного бізнесу, порівняльні кількісні показники щодо витрачених на засоби їх екологізації коштів, спонукають вишукувати раціональні методи для впровадження інновацій з метою збереження довкілля, забезпечення споживачів екологічно чистими продуктами та різноманітними якісними екологічно сприятливими послугами [9, с. 149].

Як приклад поводження з певними видами сировини для забезпечення її якісного та екологічно сприятливого стану, варто згадати страви з плодоовочевої харчової сировини, які належать до основних джерел біологічно активних і поживних речовин. Протягом циклу від поля до столу плодоовочева сировина підлягає низці технологічних операцій для перетворення її в готові страви. Актуальність щодо відповідності принципам екологізації в такому циклі стосується процесу переробки плодоовочевої сировини з максимальним збереженням її харчових властивостей. До однієї з підготовчих операцій процесу перероблення плодоовочевої сировини належить видалення з її поверхні ґрунтових забруднень, слідів отрутохімкатів і мікроорганізмів [11, с. 63]. Свіжа плодоовочева сировина є живим рослинним організмом, має своєрідний імунітет, тобто може чинити опір наявним мікроорганізмам. У той же час плодоовочева сировина під час її підготовки до споживання повинна бути ретельно очищена «не тільки від ґрунтових забруднень, а і від наявних мікроорганізмів: бактерій групи кишкових паличок, мезофільних аеробних і факультативно-анаеробних мікроорганізмів, плісневих грибів» тощо. Саме процес миття плодоовочевої харчової сировини має важливе значення в її очищенні, завдяки чому з поверхні сировини видаляються ґрунтові забруднення, сліди отрутохімкатів і частково знижується забрудненість мікроорганізмами [11, с. 64]. Здебільшого під час миття плодоовочевої сировини використовують водопровідну воду, воду з артезіанських джерел і свердловин, яка має відповідати ДСТУ на питну воду [11, с. 65]. Основна увага має приділятися відповідності низці нормованих показників якості води, у тому числі органолептичних, фізичних, хімічних і бактеріологічних. Якісна вода повинна бути «чистою, прозорою, без сторонніх запахів і присмаків та не повинна містити токсичних для людини речовин, а саме сірководню та аміаку». Важливе значення відіграє й показник твердості води, який має бути понад 7 мг-екв/л. Під час застосування для миття плодоовочевої сировини непідготовленої води можуть відбуватися перехресні забруднення токсичними речовинами та зараження мікроорганізмами. Просте миття водою плодів і овочів не завжди ефективне, адже їх поверхня гідрофобна, тому сировину попередньо під час миття відмочують та лише після цього миють. При цьому бажано створювати турбулентний рух води завдяки подачі стиснутого повітря або забезпечуючи швидкий рух сировини. Можливе додаткове застосування щіток і у деяких випадках навіть мийних засобів. Для підвищення якості миття воду підігрівають до температури 40–50°C. Доведено, що «у теплій воді краще





набухають грудочки ґрунтових забруднень, розширюються на поверхні шкірки пори, що підвищує якість миття». У той же час не рекомендовано тривале перебування плодоовочевої сировини у воді через можливу втрату вітамінів за рахунок процесів екстракції, що зменшує харчову цінність сировини [11, с. 65].

Значного ефекту можливо досягти під час миття томатів, квасолі, бульб і шпинату. Для холодних страв у великій кількості плодоовочева сировина використовується без теплового оброблення. За таких умов має бути забезпечене максимальне припинення життєздатності мікроорганізмів на поверхні сировини. Існують декілька способів для ефективного знищення мікроорганізмів у біоплівці шкірки свіжої плодоовочевої сировини та не всі вони однаково сприятливі екологічності. Так, наприклад, додаючи у воду для миття плодоовочевої сировини діоксиду хлору порівняно з гіпохлоритом натрію колір і запах сировини не змінюється, видаляються неприємні запахи, пригнічується розвиток гнильних бактерій, має місце сприяння очищенню обладнання від слизу, відсутні процеси утворення корозії, немає шкідливого впливу на здоров'я працівників. Цей метод простий для використання [11, с. 66].

У той же час сучасні дослідження сприяють пошуку нових методів знезараження плодоовочевої сировини від мікрофлори. Таким наразі є озон, який має краще виражені бактерицидні та вірулентні властивості, а також сприяє розкладанню певної кількості органічних сполук до безпечного стану. Озон – один із найбільш сильних окислювачів із вищим потенціалом порівняно з хлором і не змінює природної якості плодоовочевої сировини. Суттєвою ознакою властивостей озону, крім знищення бактерій, є його ефективна дія на віруси, цисти, спори та інші патогенні мікроби [11, с. 67]. Науковими дослідженнями та практичним застосуванням доведено, що завдяки обробці озоном плодоовочева сировина має більший термін зберігання, що є позитивним ефектом у разі збільшення тривалості періоду між миттям сировини і наступною операцією її переробки.

Протягом низки останніх років традиційними стає використання багаторазової тари на заміну одноразовому посуду. Але, хоча все більшої популярності набуває механізм організації сортування сміття, збору та передавання до спеціалізованих установ із утилізації використаних приладів, які не функціонують, у багатьох випадках фіксується й порушення цих правил, в результаті вони накопичуються в лісових посадках, на узбережжі водойм, на міських смітниках, утворюються й несанкціоновані смітники з наявними там використаними лампами, батарейками, фенами, пластиком, гумою тощо. В готелях і ресторанах рекомендовано використовувати LED-освітлення, що може сприяти зменшенню споживання електроенергії практично в декілька разів порівняно з іншими джерелами енергії. З метою сприяння екологізації ресторанного виробництва варто використовувати саме ті засоби та матеріали, які можуть підлягати повторній переробці та не шкодять довкіллю [9, с. 149].





Відомо, що стратегічний курс у напрямку досягнення сталого (збалансованого) розвитку був проголошений ООН ще в 2015 році. Серед 192-х країн була й Україна, для якої обрання такої моделі розвитку передбачала економічні та соціальні зміни, спрямовані на економічне зростання та забезпечення високих стандартів якості життя. Принципи та модель сталого розвитку зумовлює екологізацію всіх сфер господарської діяльності людини, а саме – «сукупність засобів і методів, які допомагають раціонально використовувати природні ресурси» [3, с. 41]. Неможливо не зауважити на існуючі випадки негативного впливу туристичної діяльності на стан навколишнього середовища, тому зменшити та запобігти цьому стає одним із пріоритетних напрямків на шляху до сталого розвитку. Навіть в умовах війни за можливості варто впроваджувати екологічно сприятливі заходи, зокрема щодо енергоресурсів, витрат матеріалів і харчування, інноваційних технологій [3, с. 41-42].

Наразі в Україні все більшої популярності набуває модна тенденція використання місцевих продуктів, сировини для страв і, відповідно, рецептури їх приготування. Серед рекомендованих екологічних інновацій в харчуванні варто звернути увагу щодо збільшення попиту на вегетаріанські страви, закупівлю екологічної сировини та власне виробництво екопродуктів [13, с. 136]. Відмінністю в кожному еко-ресторані може бути розробка та представлення власної концепції з пропозицією на вибір еко-страв на будь-яке замовлення споживачів. Здебільшого для таких рішень обирають страви з молочних продуктів, із застосуванням горіхів, бобів для поповнення людського організму корисними білками. При цьому для приготування, наприклад, молочних страв, використовують перевірене на якість натуральне молоко з фермерських господарств, які територіально розташовані поблизу [18, с. 109].

В Україні для тих організацій та підприємств, що мають намір і вже проводять спеціальну політику охорони довкілля, дороговказом є прийнятий в 1991 р. Міжнародною асоціацією зі стандартизації стандарт управління природокористуванням ISO 14001 (EMS). Фактично цей стандарт зумовлює мінімум щодо дотримання відповідних вимог екологізації. Перш за все, цей стандарт стосується тих закладів, які позиціонують себе в якості екоготелів, екоресторанів. Низка країн світу створили свої власні стандарти як доповнення до ISO 14001, у тому числі це стосується Великобританії, Данії, Європейського союзу, Канади, Німеччини [3, с. 44].

Щодо класифікації закладів ресторанного господарства в Україні, наразі чіткі її ознаки відсутні, але передбачена добровільна сертифікація за державними стандартами. Здебільшого ресторатори вирізняють такі заклади за ціновою ознакою: недорогі, середні та елітні [9, с. 150]. В Україні розроблена програма екологічної сертифікації «Зелений Ключ», яка «сприяє підвищенню екологічної свідомості як співробітників, так і клієнтів» [3, с. 44]. Починаючи з 2003 р. в Україні поступово впроваджується екологічне маркування, в основі



якого – національний стандарт ДСТУ ISO 14024 «Екологічне маркування та декларації – Екологічне маркування типу I – Принципи та методи». Фактично цей стандарт гармонізований з ISO 14024 “Environmental labels and declarations – Type I environmental labelling – Principles and procedures”. Серед лідерів «за кількістю отриманих сертифікатів залишаються підприємства харчової промисловості, будівельної галузі, виробники миючих і косметичних засобів» [3, с. 45]. Щодо значення та впливу на майбутні покоління людей в контексті сталого розвитку доцільно враховувати адаптацію в задоволенні потреб нинішнього покоління з усвідомленням обов’язковості забезпечення потреб у майбутньому. При цьому мають бути дотримані високі стандарти якості життя з урахуванням динаміки змін як в економічних процесах, так і в їх соціалізації [18, с. 107].

Міжнародна організація з питань продовольства та сільського господарства при ООН оприлюднила інформацію, що майже 1/3 світового продовольства втрачається або йде у відходи. Варто зазначити, що це не лише втрати безпосередньо ресурсів, але й витрати на їх виробництво (вирощування, збирання тощо) та приготування страв. Близько 40% усіх продуктів харчування, що потрапили на смітник, належать до категорії відходів таких сфер економіки, як обслуговування споживачів, у тому числі підприємствами готельно-ресторанного бізнесу [1]. Як зазначалося вище, одним із вагомих важелів регулювання кількості утворення відходів має бути впровадження інноваційних технологій для зменшення їх кількості. Цікавим прикладом є практика застосування в готельно-ресторанному бізнесі програм на базі штучного інтелекту – The Winnow Vision AI, які знайшли попит у країнах Азії, Африки, Близького Сходу та Європи [1]. Технічно це виглядає як застосування комплексу відеокамер, спеціальних ваг і лічильників, використання яких сприяє постійному відстежуванню та аналізу всіх дій, що мають місце на кухні ресторанів. Така система дозволяє ретельно аналізувати кількість використаних інгредієнтів для приготування страв, у подальшому порівнюючи ці дані з кількістю невитрачених продуктів. Це, в свою чергу, сприяє більш детальному аналізу зібраних даних і в подальшому допомагає розробці оптимальних заходів із використанням продуктів на всіх стадіях, починаючи від закупівлі інгредієнтів і до подачі на стіл клієнтам. Існує думка, що використання штучного інтелекту дозволить скоротити кількість харчових відходів у готельно-ресторанних закладах від 40 до 70%. Одночасно прогнозують зменшення й фінансових витрат на сировину, що може коливатися в межах 3–8% [1].

Якщо брати до уваги специфіку функціонування підприємств в різних країнах світу з урахуванням їх системи управління, владних структур, то варто акцентувати на такій характерній ознаці демократичного суспільства, як потреба захисту прав споживачів, що стосується як права на життя, здоров’я,

так і на безпечне харчування. Так, наприклад, держави ЄС безпечність харчових продуктів визначають одним із пріоритетних в своїй політиці. Отже, справедливо вважати Європейську систему безпеки харчових продуктів однією з найкращих у світі, завдяки чому «європейський споживач є найбільшою мірою захищений». Підґрунтям для такого переконання є сформоване правове законодавство «в галузі регулювання виробництва продуктів харчування» [4, с. 125].

Для України європейський досвід у цьому питанні є важливим у зв'язку з урядовим Планом заходів із виконання «Угоди про асоціацію з Європейським Союзом». Ефективним інструментом в напрямку забезпечення інформацією для швидкого реагування на виявлення ризиків для здоров'я населення в харчовому ланцюгу є «система швидкого оповіщення про безпечність харчових продуктів та кормів» RASFF [4, с. 126]. Мережею RASFF мають розглядатися «ризиків для здоров'я людини, тварин або навколишнього середовища, пов'язані з харчовими продуктами чи кормами». Також до сфери впливу мережі належать «транскордонні порушення агропродовольчого законодавства ЄС, які не становлять безпосереднього ризику для здоров'я» (мережа AAC); «шахрайські чи оманливі дії, пов'язані з продуктами харчування (FFN) [4, с. 129].

RASFF – це загальний веб-інструмент Євросоюзу, який використовується для передачі повідомлень; фактично це – електронна система, що «впроваджує процедури RASFF та адміністративної допомоги і співпраці (AAC)» [4, с. 130]. Отже, ті держави, які беруть участь в системі RASFF, мають ефективний інструмент контролю за безпечністю харчових продуктів на регіональному, національному та європейському рівні.

В Україні завдяки приєднанню до системи швидкого інформування RASFF відповідно до повноважень ці функції покладені на Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, куди надходять інформаційні повідомлення про виявлені харчові небезпеки та якою вживаються заходи щодо недопущення потрапляння в нашої країні такого харчового продукту до споживачів. Таким чином, доцільно визнати взаємозалежні зв'язки питань безпеки харчових продуктів, процесу забезпечення харчування та продовольчої безпеки. Наразі аналітики зазначають наявність певних невирішених питань щодо забезпечення ефективності системи RASFF стосовно обсягу даних, які надходять, адже цінність цих даних ще більше зростає під час кризових явищ, що зумовлює необхідність узагальнення та оброблення значного масиву достовірної інформації [4, с. 131].

В Україні ресторанний бізнес навіть під час воєнного стану на тих територіях, де це можливо, посідає важливе місце на щаблях ієрархії конкурентоспроможних напрямків економіки та соціального розвитку. Переважно ресторанне підприємництво більш динамічно розвивається в сегменті малого



бізнесу, що впливає на збільшення конкуренції та мотивує підприємців до пошуку більш ефективних і таких, що можуть максимально задовольнити певний прошарок споживачів, пропозицій. Так, наприклад, в Україні є можливість фіксувати активізацію сучасних інноваційних технологій, спостерігаються й інноваційні тенденції, зокрема відкриваються монозаклади, які «зосереджуються на приготуванні певної етнічної страви з варіаціями: пасти, супу «Рамен», какао тощо». Також на якісно новий рівень приготування та обслуговування просуваються послуги закладів вуличної їжі. Вже звичною є послуга онлайн-замовлення їжі, посилюється роль SMM (Social Media Marketing). Має місце й поступове впровадження елементів автоматизації виробництва. Прикладом є, зокрема, електронне меню, нові технології приготування їжі, можливість використання знижки за допомогою додатків на мобільному телефоні тощо [5, с. 96–97].

Наразі в дизайні інтер'єрів закладів ресторанного господарства виявляється тенденція до спрощення стилю, відмови від надмірного декорування та габаритних меблів. Популярним стає скандинавський стиль, де переважають білі чи світло-сірі стіни, мінімалістичні меблі в поєднанні з металом і натуральним деревом, невеликою кількістю декору в природних кольорах. Набувають популярності й так звані відкриті кухні, які за умови вірно обраного інтер'єру та оснащення екологічно доцільним інженерним обладнанням покращують імідж ресторану та приваблюють гостей можливістю споглядати за приготуванням замовлених ними страв. Іноді організовуються навіть спеціально підготовлені майстер-класи з приготування страв. Відбувається поширення застосування електронної комерції. Отже, популяризації екоресторанів та покращенню якості управління, контролю та рекламі можуть сприяти сучасні інформаційні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, мультимедіа, інформаційні системи управління тощо [5, с. 97–98]. У даному контексті доцільно згадати й досвід роботи розвинутих мереж ресторанів швидкого харчування McDonald's і KFC, де «запроваджено великі екрани з фотографіями усіх страв, цінами, кошиком для замовлення та опцією оплати банківською картою». Подібні до екранів-меню в закладах фаст-фуду ці форми інформування про страви широко поширені у високотехнологічних ресторанах Дубаю та Японії. Завдяки застосуванню електронного меню з яскравим інтерактивним переліком страв і можливістю їх підбору за побажанням клієнта створюються передумови для збільшення обсягів продажів. Особливо вагоме значення така можливість має для тих споживачів, котрі мають певні обмеження щодо споживання страв із наявними для них алергенними інгредієнтами. Також використання електронного меню значно зменшує використання паперу та часу на підготовку й друк нових меню [5, с. 98].

Отже, ресторанний бізнес за останні роки суттєво збагатився на програмні продукти для організації та покращення своїх пропозицій споживачу.



Так, наприклад, мобільні додатки та сучасні комп'ютерні програми не тільки оптимізують процеси в ресторанному господарстві, але й сприяють двосторонній взаємодії виробника та споживача (від гостя до кухні та бару), автоматизації обліку та розрахунків [5, с. 99].

У контексті розуміння поняття екологізації ресторанних послуг важливо приділяти увагу й такій важливій складовій системи якості, якою є якість продукції та послуг, що надаються на підприємствах ресторанного бізнесу. Відповідно до стандарту ISO 8402 Міжнародною організацією по стандартизації якість визначається як «сукупність властивостей, а також характеристик продукції чи послуг, які додають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби споживачів ресторанних послуг» [10]. У ресторанному бізнесі послуга – це результат взаємодії виконавця та його засобів праці разом із замовником ресторанних послуг. Таким чином, в закладах ресторанного господарства категорія «якість послуги» формується як комплекс поєднання якості продукції та послуг. У свою чергу якість продукції та послуг має наступні складові: якість потенціалу (технічна якість), якість процесу (функціональна якість), якість культури (соціальна якість). Важливо також враховувати, що якість надання послуги може виявлятися лише в процесі її споживання. Серед важливих властивостей для оцінки якості послуг варто зазначити технічний, естетичний та експлуатаційний рівень. Виділяють також технічну якість, що виявляється в гармонійному поєднанні передбачуваних і фактичних споживчих властивостей в процесі використання ресторанних послуг (функціональна точність, надійність, тривалість терміну використання послуги). Для забезпечення процесів екологізації в ресторанному господарстві варто враховувати також важливість дотримання вимог системи TQM, яка є комплексною та орієнтована на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат, а також постачання точно в термін. Цікавість викликає й твердження в контексті основної філософії системи TQM, що базується на принципі стосовно того, що поліпшенню немає межі. Одночасно має залишатися прагнення досягнути кращих показників, тобто не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія отримала назву – «постійне поліпшення якості» (quality improvement) [10]. Для розуміння сутності екологізації подібна філософія цілком притаманна для сприйняття.

Як відомо, ресторанний бізнес є важливим сегментом в індустрії гостинності, що являє собою широкий міжгалузевий комплекс у складі індустрії послуг, куди входять «послуги розміщення, харчування та питні заклади, організація заходів пізнавального, розважального, оздоровчого, спортивного, ділового характеру, парки розваг, круїзні лайнери, подорожі та інші додаткові туристичної індустрії». Індустрія гостинності є комплексною сферою діяльності та поєднує в собі багаточисельні категорії працівників [7, с. 98]. Ресторанні послуги в готельно-ресторанних закладах з точки зору їх екологічності мають відповідати вимогам, зокрема, до використання в будівлях і



спорудах екологічних будівельних матеріалів, оснащення водних кранів регуляторами, використання екологічних засобів для прибирання приміщень, використання одноразових упаковок із картону та косметичних засобів із дозаторами. Також у таких закладах відсутні номери для курців. Дослідники зазначають, що споживання води має тенденцію до зниження на 17% протягом місяця саме завдяки встановленню регуляторів води. Також визначено, що за рахунок зниження в засобах прибирання хімічної складової витрати на прибирання в 10 разів дешевше [7, с. 99]. Та, все ж, існує й низка стримуючих факторів для екологізації як ресторанних закладів, так і готельних комплексів. Це, в першу чергу, стосується відсутності регулюючих галузевих нормативних документів, дороговизна екоматеріалів, неефективний державний екологічний контроль, недостатня поінформованість населення про переваги екопослуг [7, с. 100].

Наряду з вище наведеними пропозиціями щодо сприяння екологізації готельно-ресторанних послуг варто акцентувати увагу на доцільності забезпечити відповідність критеріям екологічних міжнародних програм. Прикладом може слугувати обрання органічної кухні в екоготелях. Для її популяризації екоготелі використовують місцеву сировину або продукцію з еколейблами, акцентують увагу в меню безпосередньо на ці продукти, зменшують страви з використанням м'яса; вилучають з переліку сировини зникаючі види тварин, риби, морепродуктів тощо; формують вегетаріанське або веганське меню; пакують в одноразовий посуд лише за необхідності; застосовують для пакування матеріали вторинної переробки; сприяють зниженню харчових і побутових відходів [14, с. 91].

Отже, в сучасних умовах господарювання та з погляду стратегії розвитку ресторанного бізнесу обрання захисної інноваційної стратегії для ресторанного господарства відбувається з урахуванням потреб і умов функціонування туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу. При цьому важливо закласти в інноваційну стратегію відповідні тригери або механізми, які своєчасно ініціюють або сприяють внутрішнім перетворенням. Особливістю є те, що кожен тригер працює за відповідною схемою [16]. Так, наприклад, оборонна інноваційна стратегія, що орієнтована на утримання лояльних клієнтів, має «узгоджуватися з тригерами для просування та впровадження ідей, продуктів і послуг», де серед інших зазначається й екологічна відповідальність. Тригери оборонної інноваційної стратегії утримання лояльності клієнтів на підприємстві мають враховувати й такі складові, як дотримання екологічно чистих практик, інноваційні практики ресурсозбереження та захисту довкілля. Тригери оборонної інноваційної стратегії оптимізації витрат підприємства передбачають низку складових, серед яких [16]:

– використання систем моніторингу та управління різними об'єктами готельно-ресторанного господарства (освітлення, кондиціонування, системи безпеки тощо);



- зменшення споживання енергії як ключовий фактор оптимізації витрат;
- використання електронних систем управління запасами для уникнення затоварювання та зменшення втрат від застарілих або непроданих товарів;
- зменшення кількості відходів і впровадження програм з переробки відходів для мінімізації витрат на утилізацію відходів і відновлення ресурсів.

Для стратегії захисних інновацій щодо диверсифікації послуг характерні, зокрема, такі тригери, як спеціальні дієтичні та харчові обмеження. Серед тригерів захисної інноваційної стратегії бізнесу для залучення місцевого ринку варто зазначити програми лояльності для місцевих жителів. Тригери захисної інноваційної стратегії диверсифікації послуг передбачають, зокрема, розширення послуг доставки їжі, продуктів та інших товарів, підвищення доступності та зручності для клієнтів. Захисна інноваційна стратегія залучення місцевого ринку передбачає екологічну відповідальність. Захисна інноваційна стратегія диверсифікації послуг враховує спеціальні дієти та дієтичні обмеження [16].

Таким чином, процеси екологізації ресторанних закладів мають відповідати принципам сталого (збалансованого) розвитку в контексті збалансованого виробництва та надання послуг індустрії туризму й гостинності, як сукупності «готельно-ресторанних, транспортних засобів, об'єктів харчування; розважальних, пізнавальних, лікувальних, спортивних, ділових, релігійних осередків, які забезпечують турсервіс та турагенську діяльність та надають туристично-екскурсійні послуги [12]. Отже, в сучасних умовах господарювання теорія та практика ведення ресторанного бізнесу підтверджують висновки вчених і практиків-дослідників стосовно пріоритетності для екологічного розвитку підприємств створення та впровадження відповідної законодавчої реформи, розроблення дієвого та ефективного механізму їх економічного стимулювання [15, с. 9].

**Висновки.** На основі проведеного дослідження сутності процесів екологізації для підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання можливо зробити висновок про актуальність зазначеної тематики як для поточної діяльності закладів ресторанного бізнесу, так і з точки зору стратегії. Комплексність врахування впливу низки факторів на процеси екологізації щодо ресторанних послуг у всіх різноманітних аспектах – від ідеї до реалізації діяльності та поводження з відходами виробництва зумовлює потребу продовжувати моніторинг ситуації на ринку ресторанних послуг з урахуванням усього спектру відмінностей та загально визнаних характерних рис і умов господарювання як на загальнонаціональному, регіональному, так і локальному рівні.

Проведене дослідження дає підстави узагальнити існуючий досвід діяльності закладів ресторанного господарства в різноманітних формах



бізнесу і організаційно-правових аспектах і стверджувати про вагому роль екологізації для створення якісних інноваційних і затребуваних споживачами послуг, що одночасно сприяє конкурентоздатності таких закладів.

**Література:**

1. Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 5, 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.82

2. Барна М. Ю., Салімон О. М., Сидоренко Т. М. Науково-методичні підходи до диференціації послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). № 5, 2019. С. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-58>

3. Ганич Н. М., Гаталяк О. М. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу. *Львівський національний університет імені Івана Франка*. 2015. С. 39–47. <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/Nataliak-Ekolohizatsiia-hotel-noho-i-rest.-biznesu.pdf>

4. Ємченко І. В. Заходи попередження споживачів про небезпечні харчові продукти на ринку ЄС. *Товарознавчий вісник. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2022. Випуск 15. Частина 2. С. 124–135. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-11>

5. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 93–102. DOI: 10.31866/2616-7468.2.2018.157176

6. Зайченко К. С., Болховська А. П. Екологізація бізнесу як інструмент підвищення рівня його безпеки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 34. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-25>

7. Зубехіна, Т. Економічні складові екологізації закладів гостинності в регіоні. *Товарознавчий вісник*. 2022. № 2 (15). С. 96–103. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-8>

8. Красномоєць В. А., Босецька Н. Г. Екологізація підприємств ресторанної сфери. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка сфери сервісу*. 2020. № 1 (97). С. 63–70. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-8>

9. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 146–156. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-23>

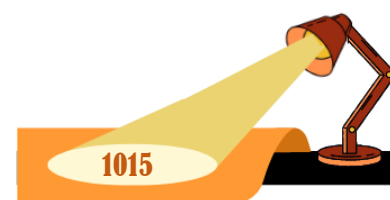
10. Постова В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-49>

11. Сай В. А., Тараймович І. В., Сацюк Т. А. Екологізація процесу миття плодоовочевої сировини. *Товарознавчий вісник*. 2022. Випуск 15. Частина 2. С. 63–71. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-5>

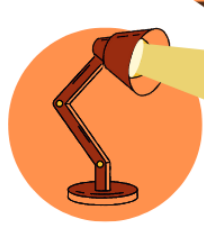
12. Сидорук А. В., Бортников Є. Г., Кириченко Н. В. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-62>

13. Терещук Н. В. Вплив екологічної сертифікації на рейтинг готелів з боку клієнтів. *Інфраструктура ринку. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. Випуск 65. 2022. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-23> URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65\\_2022/25.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/25.pdf)

14. Тітомир Л. А., Коротич О. М., Халілова-Чуваєва Ю. О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. Випуск 3. С. 88–93. doi: 10.15673/ie.v13i3.2136



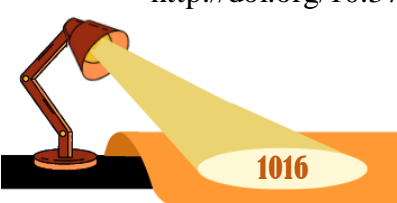


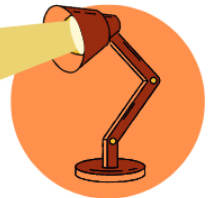


15. Dzhancharov T., Rozanova T., Pasternak S., Dmitrieva O., Romanova A., Lebedev K. (2023). Introduction of economic and legal measures for the development of the ecologization system at an enterprise. *Journal of law and sustainable development*. Vol. 11. № 8. Pp. 01-13. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i8.972>
16. Marusei T., Yurovchyk V., & Zubekhina T. (2023). Innovative strategies and triggers for the development of the tourism and hotel-restaurant business in crisis conditions. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.33>
17. Sovhira, S., Dushechkina, N., Balokha, A., Borysenko, N., & Ieresko, O. (2023). Ecologization of education in the innovative space of higher education. *Amazonia Investiga*. 12(67), 115-126. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.67.07.11>
18. Tereshchuk, N.V., Tranchenko, L.V., Tranchenko, O.M., & Shashero, A.M. (2023). Environmentalization of hotel and restaurant business. *Bulletin of ONU. Ser: Geographical and geological sciences*. Vol. 28, № 1(42). Pp. 105-114. DOI: 10.18524/2303-9914.2023.1(42).282240

### References:

1. Abramova, A., & Myroshnyk, Yu. (2020). Eko-trend v sferi hostynnosti: ekonomichni ta sotsialni aspekty [Eco-trend in hospitality: economic and social aspects]. *Electronic scientific professional publication "Effective Economy"*, 5. Retrieved from [10.32702/2307-2105-2020.5.82](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.82) [in Ukrainian].
2. Barna, M., Salimon, O., & Sydorenko, T. (2019). Naukovo-metodychni pidkhody do dyferentsiatsii posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Scientific and methodological approaches to the differentiation of services of hotel and restaurant business enterprises]. *Scientific Notes of Vernadsky National University. Series: Economics and management*, Vol. 30 (69), 5, 164-170. Retrieved from <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-58> [in Ukrainian].
3. Hanych, N.M., & Hatalyak, O.M. (2015). Ekolohizatsiia hotelnoho ta restorannoho biznesu [Ecologization of hotel and restaurant business]. *Ivan Franko National University of Lviv*. Pp. 39-47. Retrieved from <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/Hataliak-Ekolohizatsiia-hotel-noho-i-rest.-biznesu.pdf> [in Ukrainian].
4. Yemchenko, I. (2022). Zakhody poperedzhennia spozhyvachiv pro nebezpechni kharchovi produkty na rynku YeS [Measures to prevent dangerous food products from entering the EU]. *Commodity Bulletin*, 15 (2), 124-135. Retrieved from <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-11> [in Ukrainian].
5. Zavadynska, O. (2018). Innovatsiini tekhnolohii hospodariuvannia v restorannomu biznesi [Innovative technology management in the restaurant business]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, 2, 93-102. Retrieved from [10.31866/2616-7468.2.2018.157176](https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157176) [in Ukrainian].
6. Zaichenko, K., & Bolkhovska, A. (2021). Ekolohizatsiia biznesu yak instrument pidvyshchennia rivnia yoho bezpeky [Recolonization of business as an instrument for increasing its security]. *Economy and society*. 34. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-25> [in Ukrainian].
7. Zubekhina, T. (2022). Ekonomichni skladovi ekolohizatsii zakladiv hostynnosti v rehioni [Economic components of ecologization of hospitality institutions in the region]. *Commodity Bulletin*, 2 (15), 96-103. Retrieved from <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-8> [in Ukrainian].
8. Krasnomovets, V.A., & Bosetska, N.G. (2020). Ekolohizatsiia pidpriemstv restorannoi sfery [Ecologization of restaurant enterprises]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economics of the service sector*, 1 (97), 63-70. Retrieved from <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-8> [in Ukrainian].





9. Pankiv, N., & Byk, V. (2023). Ekolohizatsiia hotelno-restoranoi sfery v konteksti staloho rozvytku turyzmu v Ukraini [Ecologization of the hotel and restaurant sector, in the context of sustainable development of tourism in Ukraine]. *Economic sciences. Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2, 146-156. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-23> [in Ukrainian].

10. Postova, V. (2022). Yakist produktsii ta posluh yak obiekt upravlinnia na pidpriemstvakh restorannoho hospodarstva [Quality of products and services as an object of management at restaurant business enterprises]. *Economy and society*, 41. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-49> [in Ukrainian].

11. Say, V., Taraimovych, I. & Satsiuk, T. (2022). Ekolohizatsiia protsesu myttia plodoovochevoi syrovyny [Ecologization of the washing process of fruit and vegetable raw materials]. *Commodity Bulletin*, 15 (2), 63-71. Retrieved from <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-5> [in Ukrainian].

12. Sydoruk, A., Bortnykov, Ye., & Kyrychenko, N. (2022). Shliakhy vprovadzhennia innovatsii u rehionalnyi rozvytok turyzmu i hostynnosti [Ways of implementing innovations in the regional development of tourism and hospitality]. *Economy and society*. 40. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-62> [in Ukrainian].

13. Tereshchuk, N. (2022). Vplyv ekolohichnoi sertyfikatsii na reitynh hoteliv z boku kliientiv [Influence of environmental certification on hotel rating by clients]. *Market infrastructure. Economics of natural resources management and environmental protection*, 65, 133-137. Retrieved from <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-23> [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65\\_2022/25.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/25.pdf) [in Ukrainian].

14. Titomyr, L., Korotych, O., & Khalilova-Chuvaieva, Y. (2021). Ekolohizatsiia hoteliv yak napriam rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Hotel greening as a direction of hotel and restaurant business development]. *Food Industry Economics*, 13 (3), 88-93. Retrieved from doi: 10.15673/fie.v13i3.2136 [in Ukrainian].

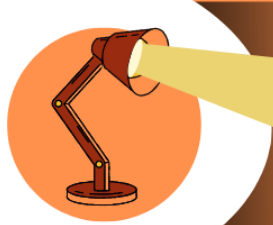
15. Dzhancharov, T., Rozanova, T., Pasternak, S., Dmitrieva, O., Romanova, A., & Lebedev, K. (2023). Introduction of economic and legal measures for the development of the ecologization system at an enterprise [Introduction of economic and legal measures for the development of the ecologization system at an enterprise]. *Journal of law and sustainable development*. 11 (8), 01-13. Retrieved from <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i8.972>

16. Marusei, T., Yurovchyk, V., & Zubekhina, T. (2023). Innovative strategies and triggers for the development of the tourism and hotel-restaurant business in crisis conditions [Innovative strategies and triggers for the development of the tourism and hotel-restaurant business in crisis conditions]. *Electronic journal "Effective Economy"*, 9. Retrieved from DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.33>

17. Sovhira, S., Dushechkina, N., Balokha, A., Borysenko, N., & Ieresko, O. (2023). Ecologization of education in the innovative space of higher education [Ecologization of education in the innovative space of higher education]. *Amazonia Investiga*, 12(67), 115-126. Retrieved from <https://doi.org/10.34069/AI/2023.67.07.11>

18. Tereshchuk, N.V., Tranchenko, L.V., Tranchenko, O.M., & Shashero, A.M. (2023). Environmentalization of hotel and restaurant business [Environmentalization of hotel and restaurant business]. *Bulletin of ONU. Ser: Geographical and geological sciences*, 28, 1(42), 105-114. Retrieved from DOI: 10.18524/2303-9914.2023.1(42).282240





УДК 658.54.34

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1018-1027](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1018-1027)

**Бусарєва Тетяна Геннадіївна** доктор економічних наук, доцент кафедри світової економіки, Державний торговельно - економічний університет, Київ, <https://orcid.org/0000-0001-9563-8120>

## **РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ**

**Анотація.** Парадигмі економіки індустріального суспільства відповідає парадигма «Людина - підкорювач Природи» . Питання вимагає окремого і більш уважного дослідження. Яка ж буде нова парадигма економіки - це питання про те, чим переважно буде визначатися вартість в прийдешню історичну епоху. З контексту досліджень можна стверджувати: вартість все більшою мірою буде визначатися не витратами виробництва, а витратами дослідження. Саме тому нова парадигма економіки - це фактично нова формулювання основного закону економіки - закону вартості: «Вартість буде дорівнює витратам дослідницької праці».

Отже, і майбутня історична епоха, майбутнє постіндустріальне суспільство - це дослідне товариство. Для нього буде характерним безпрецедентний досі перенесення акценту з виробництва на дослідження. У зв'язку з цим вже в найближчому майбутньому необхідно переглянути, уточнити, скоригувати і саме поняття «дослідження». На відміну від постіндустріалізму, концепція дослідницького суспільства не є штучною, надуманою конструкцією. Вона є наслідком системної кризи, що охопила науку, виробництво і парадигму економіки. Необхідність в постіндустріалізму фактично була затребувана світової економічної і соціологічної теорією і практикою лише через сто років після перших публікацій про нього. І постіндустріалізм з самого початку свого зародження вступив в протиріччя з реальним станом економічної теорії і практики. Він набув найбільшого поширення не в період кризи, а саме в період науково-технічного прогресу і поступу світової економіки. Парадокс в тому, що це визнавали і самі автори постіндустріалізму.

**Ключові слова:** економіка знань, особистість, людина, парадигма розвитку, індустріальне суспільство, постіндустріальне суспільство.

**Busarieva Tetiana Hennadiyivna** doctor of economics, associate professor of the department of world economy, State University of Trade and Economics, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-9563-8120>





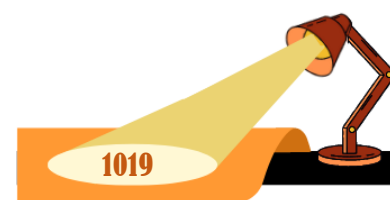
## THE ROLE OF HUMAN INTELLECTUAL DEVELOPMENT IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

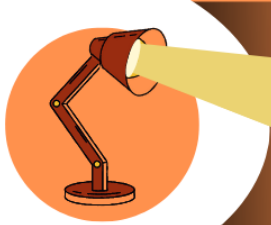
**Abstract.** The paradigm of the economy of an industrial society corresponds to the paradigm "Man is the conqueror of Nature". The question requires a separate and more careful study. What will be the new paradigm of the economy - this is a question of what will primarily determine value in the coming historical era. From the context of research, it is fashionable to say that the cost will increasingly be determined not by production costs, but by research costs. That is why the new paradigm of economics is actually a new formulation of the basic law of economics - the law of cost: "The cost will be equal to the costs of research work."

Therefore, the future historical era, the future post-industrial society is an experimental society. It will be characterized by an unprecedented transfer of emphasis from production to research. In this regard, in the near future it is necessary to review, clarify, and adjust the very concept of "research". Unlike post-industrialism, the concept of a research society is not an artificial, far-fetched construct. It is the result of a systemic crisis that has engulfed science, production and the economic paradigm. The need for post-industrialism was actually demanded by world economic and sociological theory and practice only a hundred years after the first publications about it. And post-industrialism from the very beginning of its birth came into conflict with the real state of economic theory and practice. It became the most widespread not in the period of crisis, but in the period of scientific and technical progress and progress of the world economy. The paradox is that the authors of post-industrialism themselves recognized this.

**Keywords:** knowledge economy, personality, person, development paradigm, industrial society, post-industrial society.

**Постанова проблеми.** Нова економіка повинна будуватися на методологічному підході, що приймає до уваги два принципово інших в порівнянні з попереднім гносеологічним досягненням компонента. Перший - визнання в пізнавальному об'єкті активного свідомого початку, вже володіє в якійсь мірі інформацією і має в своєму розпорядженні комплекс психологічних властивостей, адекватних сучасному економічному соціуму, що дозволяють останньому реагувати на мінливе в тому числі конкурентне середовище. Другий аспект теорії ставиться до того, що економісти ігнорували до самого останнього часу, - це визнання в людях властивостей і цілей, що виходять за вузькі утилітарні межі, якими традиційно економісти обмежують свої аналітичні конструкції, і включення активних рефлексивних моделей спочатку в пізнавальну діяльність, а потім і в управлінські рішення. Інформаційні технології роблять не тільки предметом праці, а й економічної науки свідомість людини, що виявляється в різних громадських формах.





«Нова економіка» - це не просто помітна тенденція або явище, а нова епоха в розвитку світової економіки, матеріальна основа постіндустріального інформаційного суспільства. Головна особливість «нової економіки» - розвиток інтелектуального капіталу та його приєднання до решти трьох основних факторів виробництва, що революційно відрізняє цю економіку від усіх попередніх. Перехід до неоекономіки обумовлений якісними перетвореннями в системі продуктивних сил суспільства під впливом науково-технічної революції на основі кардинальної зміни матеріально-технічної бази.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед наукових досліджень у сфері важливості ролі інтелектуального розвитку людини в економіці знань представлено ряд теоретико-методологічних та методичних підходів зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Бейкер М., Бернанд К., Біміш П., Гарретта Б., Гомс-Кассерес Б., Даннінг Дж., Друкер П., Дюссосгес П., Йошіно М., Кіллінг П., Обуграй П., Портер М., Піно Р., Радовіч С., Гангар В., Рейтер Дж., Ріхтер Р., Садовскій В., Спикмен Р., Стігліх Дж., Турбіп Р., Вільямсон О., Фуруборн Е., Харіган К. Р., Хікес Б., Чілда Дж. та ін. Водночас важливо відзначити, що на початку XXI століття розуміння ролі інтелектуального розвитку людини в економіці знань.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз ролі інтелектуального розвитку людини в економіці знань.

**Виклад основного результату.** Традиційно прийнято вважати, що сам термін «Постіндустріалізм» виник ще в роботах англійських вчених А. Кумарасвами і А. Пенті, а термін «Постіндустріальне суспільство» вперше використав в 1958 році Д. Рісмен. Виключно широке визнання постіндустріалізм отримав на початку 70-х років минулого століття завдяки фундаментальним роботам Реймона Арона (1905-1983) і особливо Даніеля Белла (1919-2011), який вважається основоположником постіндустріалізму. У науковій літературі зазначається, що американський соціолог Даніель Белл розробив цілісну теорію постіндустріального суспільства. Його основна праця носить назву «Майбутнє постіндустріальне суспільство. Досвід соціального прогнозування» (1973). У ньому стверджується: «Поняття постіндустріального суспільства є аналітичної конструкцією (аналітичною моделлю - прим. Автора), а не картиною специфічного або конкретного суспільства. Вона є якась парадигма ... »[10]. Ця визначна, але не знайшло розвитку у Белла зауваження: Белл і все ідеологи постіндустріалізму ще не формулюють саму його парадигму. Вони ще не володіють самим поняттям «Парадигма». Але можна стверджувати, що Белл визначив взаємозв'язок між епохою та парадигмою [1].

У науковій літературі зазначається, що для характеристики постіндустріалізму Д. Белл систематично розглядає зміни, що відбуваються в трьох основних, щодо автономних сферах суспільства: соціальній структурі,





політичній системі і сфері культури. При цьому до соціальної структури Белл нетрадиційно відносить економіку, технологію і систему зайнятості. Використовуючи численні характеристики і розлоге опис постіндустріального суспільства, Белл, однак, не пов'язує його з якимось одним узагальненим об'єктивним показником, критерієм і, що важливо, не бачить зв'язку соціального характеру епохи з парадигмою економіки. Тому у нього немає визначення, терміна, поняття, концентровано виражає суть постіндустріального суспільства.

На відміну від Даніеля Белла інший представник постіндустріалізму Манюель Кастельс (народився в 1942 році) пов'язує його з появою нових тенденцій в розвитку суспільства: інформаційно-технологічною революцією, глобалізацією економіки, екологічними рухами. На відміну від Белла, він вже концентровано визначає постіндустріальне суспільство як «інформаційне». На думку автора, поняття «інформаційне суспільство» також несе певні риси суб'єктивізму, бо нічого не є об'єктивним результатом системної кризи і подальшої зміни попереднього суспільства, результатом зміни його соціальної та економічної парадигм [2].

Навпаки, постіндустріалізм набув найбільшого поширення саме в період науково-технічного прогресу в другій половині ХХ століття. З наведеного аналізу можна констатувати, що в постіндустріалізмі немає і чіткої відповіді на питання про причини заміни індустріального суспільства. На думку автора, ідеологам постіндустріалізму ще не було видно навіть його контури і, як наслідок, вони не бачили і основну рису насувається нової історичної епохи. У них була опора лише на окремі, нехай і об'єктивні, реальні процеси, явища, факти практики. У той час ще не було і системної кризи - кризи виробництва, наук і парадигм. Звідси і логічне невідповідність: постіндустріалізму була названа епоха, в якій працювала і до сих пір працює парадигма економіки Індустріального суспільства. Вийшло так, що одна і та ж парадигма економіки панувала в двох епохах.

На думку автора, висувати ідею і, тим більше, гіпотезу про закінчення індустріальної епохи і настання епохи постіндустріального суспільства на початку ХХ століття було передчасно і логічно невиправдано. Однак автори постіндустріалізму серед багатьох характеристик постіндустріалізму відзначають таку його рису, як дослідження. Однак вони навіть не припускали принципового і кардинальної зміни його майбутньої ролі та місця в життєдіяльності людства. Людство ще безтурботно дозволяло собі найбільшу розкіш - використовувати природні ресурси Землі.

На відміну від постіндустріалізму концепція дослідницького товариства стверджує необхідність зміни минулої епохи індустріального суспільства не в результаті якихось суб'єктивних поглядів, передбачень інтелектуалів, нехай навіть спираються на окремі логічно обгрунтовані аргументи. Вона з'явилася





як результат саме кризи індустріальної епохи, її парадигми економіки і особливо як результат безпрецедентного виклику - об'єктивно зароджується світової тенденції виснаження найважливіших природних ресурсів планети Земля. Необхідність зміни парадигми економіки і відповідного характеру епохи органічно впливає і з практики розвинених країн. У них природні ресурси вже давно вичерпані, і акцент у витратах, у вартості вже переноситься з виробництва продуктів і послуг на дослідження [3].

Нова парадигма економіки повністю адекватна і новій парадигмі вищої освіти, основне положення якої: випускник вузу - це, перш за все, дослідник. Вона до того ж є органічним продовженням зміни, еволюції двох попередніх парадигм економіки: парадигми живого (ручного) праці доіндустріального суспільства і парадигми витрат механізованої праці, або витрат виробництва індустріального суспільства. Нова парадигма економіки, будучи її основним законом, а значить і найбільш ефективною методикою, стане потужним засобом у всіх сферах діяльності людства саме в епоху обмежених природних ресурсів. Нова парадигма економіки як методологічна основа всіх економічних теорій і одночасно як керівництво до дії, до економічної практики в результаті поставить крапку на системній кризі, що охопила науку, виробництво і самі парадигми самих різних галузей життєдіяльності. Одним з важливих результатів дослідження є і висновок про те, що будь-яка парадигма як всеосяжна комплексна методологічна категорія з уже переліченими вище характеристиками розкривається ще з однією важливою боку. Вона є концентрованим виразом епохи, критерієм визначення її характеру, її головного змісту

Розглянемо нову парадигму економічної науки як заперечення заперечення. Загально положення Гегеля про діалектику самого процесу свідомості було виділено як закон саморуху сутнісних категорій науки і їх системи в цілому - закон заперечення заперечення. Згідно з цим законом будь-які системи, процеси, взаємозв'язку і їх сутнісні елементи завжди двоїсті, тобто містять в собі нові, зрілі і застарілі риси ( "негативний рівним чином і позитивне"). Без заперечення старого неможливі формування і розвиток нового.

Інший висновок із закону заперечення заперечення важливий для формування новий парадигми економічної теорії полягає в тому, що негативне і позитивне не мирним існують, а протидіють, борються один з одним. Однак важливо підкреслити, що така боротьба не закінчується знищенням однієї з протиборчих сторін, не переходять в нуль, в абстрактне щось, а як би розщеплюються на дрібні елементи, своєрідні соціально економічні молекули, які розчиняються в круговерті життя і знову синтезуються разом з новими елементами в позитивні. При цьому більш складні структури набувають нової якості. Тим самим заперечення заперечення завжди передбачає певну спадкоємність. Завдання науки полягає в тому, щоб знайти міру і форму такої





спадкоємності, оскільки від ступеня поєднання старого і нового в чому залежать якісні характеристики, обґрунтованість синтезованих категорій науки і стійкість всієї її парадигми.

Друга методична установка полягає в тому, що при обґрунтуванні нової економічної парадигми світову цивілізацію ХХІ ст. не слід розглядати як ідилію. Окремі негативні моменти майбутнього чітко проглядаються вже сьогодні. Перш за все викликає тривогу нове великомасштабне нарощування продуктивних сил і енергоозброєності людства. Оскільки ця сила і енергія спрямовані, головним чином, на те, щоб багато разів збільшувати обсяги споживання, в ХХІ ст. створюється реальна небезпека виникнення катастрофічної ситуації в навколишньому середовищі. Зростає також імовірність серйозних конфліктів у взаємодії людини з технічними системами ще діючої машинної технології, оснащеними штучним інтелектом. У цьому ж напрямку розвивається інженерія, в зв'язку з тим, що в світі формуються абсолютно нові явища і процеси, які можуть вийти з під контроль людини [4].

У структурі суспільного відтворення, посилення значущості інформаційної складової економіки, технологічного розвитку, екологічні та соціальні обмеження, що накладаються на неї, все більше ставить під сумнів універсальність трудової теорії вартості в поясненні суспільних процесів. Вона втрачає свою абсолютною значимість і пере ходить в розряд "окремого випадку", що застосовується до певного етапу соціально економічного прогресу, що характеризується відносно плавним розвитком з переважаючим або винятковим використанням традиційних факторів росту. Природно, таке розуміння вимагає відповіді на питання про те, що стає загальним правилом при переході теорії трудової вартості в статус окремого випадку. Історична зміна суспільно економічних формацій відбувається під впливом технологій.

Ключовим виробничим ресурсом розвитку постіндустріального суспільства починає бути інформація і знання, а наукові розробки є двигуном економіки. На ринку праці найбільш цінними якостями вважаються рівень освіти, професіоналізм, здатність до навчання і вміння акумулювати знання. Всі ці ознаки, що характеризують становлення постіндустріального суспільства, сформовані Д. Беллом в 11 пунктах: центральна роль теоретичного знання; створення нової інтелектуальної технології; зростання класу носіїв знання; перехід від виробництва товарів до виробництва послуг; зміни в характері праці (якщо раніше працю виступав як взаємодія людини з природою, то в постіндустріальному суспільстві він стає взаємодією між людьми); роль жінок (жінки вперше отримують надійну основу для економічної незалежності); наука досягає свого зрілого стану; сітиси як політичні одиниці (раніше були класи і страти, тобто горизонтальні одиниці суспільства, проте для постіндустріальних секторів більш важливими вузлами політичних зв'язків можуть виявитися кінець обмеженості благ; економічна теорія інформації.







На зміну виробництва стандартизованої продукції приходить диверсифікація виробництва (в тому числі множення кількості стилів, марок, фасонів і т. п.), різновидів продукції одного функціонального призначення, що також супроводжується збільшенням діяльності в сфері реклами, маркетингу і після продажного обслуговування [5].

Відповідно до класифікації «стадій зростання» У. Ростоу, настає стадія пошуку якості життя. Оскільки промисловому сектору не потрібна велика кількість працівників, надлишок робочої сили направляється в сферу послуг, яка починає лідувати і за темпами зростання, і за часткою в ВВП, доходючи до 70-80% в розвинених країнах. Супутні інституційні зміни (остаточний відрив долара від прив'язки до золота і становлення системи вільно плаваючих валют, що зняло останні обмеження на емісію грошей з боку провідних центробанків, перш за все, ФРС, США) сприяють примноженню кількості різного роду послуг, які враховуються при визначенні ВВП.

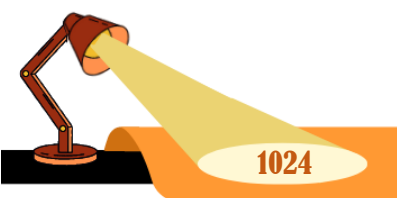
Потужний імпульс для розвитку отримує сектор фінансових послуг, для яких необхідним виявляється загальне поширення ІКТ. Останні дозволяють в режимі реального часу здійснювати численні угоди з фінансовими активами з будь-якої точки земної кулі, не вимагаючи будь-якого «матеріального» капіталу. Фінансовий сектор, наповнений сучасними ІКТ, поступово починає домінувати над реальним сектором економіки, відбувається «фінансалізація» економічної діяльності. З метою чіткого визначення відмінностей між доіндустріальним, індустріальним та постіндустріальним суспільствами доцільно проаналізувати дані, наведені в таблиці 1.

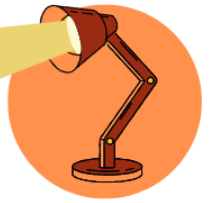
*Таблиця 1.*

**Порівняння характеристика доіндустріального, індустріального та постіндустріального суспільства**

Характеристики суспільства	Доіндустріальне суспільство	Індустріальне суспільство	Постіндустріальне Суспільство
Провідний сектор національної Економіки	Сільське господарство	Промисловість	Сфера послуг
Характеристика суспільства	Доіндустріальне суспільство	Індустріальне суспільство	Постіндустріальне суспільство
Професійна Структура	Селяни, ремісники	Робочі, обслуговуючий персонал, менеджери	Зростання інтелігенції та «технічного класу»
Структура економіки	Переважають видобувні види господарської діяльності	Традиційні капіталомісткі і трудомісткі галузі	Наукомісткі, інформаційні, інноваційні галузі
Головний фактор виробництва	Земля	Капітал	Інформація, знання
Господарююча соціальна група	Землевласники	Фінансово-промислові групи	Власники інформації та знань

*Джерело: систематизовано автором*



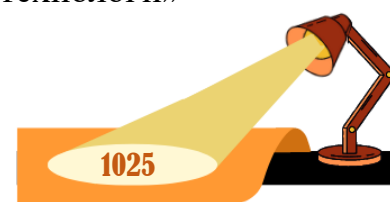


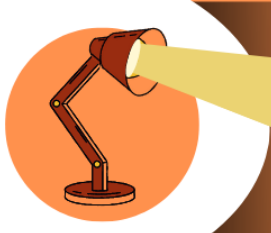
З даних наведених у таблиці 1 можна стверджувати, що для доіндустріального суспільства характерно превалювання аграрного укладу в економіці при незначному розвитку або відсутності виробництва [6]. В результаті появи і зростання машинної промисловості, а також зміни натурального господарства ринковим відбувається перехід до індустріального суспільства, якому властиве превалювання індустріального технологічного укладу як домінуючого і зміни структури зайнятості: скорочення частки зайнятості в сільському господарстві і її зростання в промисловості та сфері послуг. Відповідно до концепції постіндустріального суспільства, суспільний розвиток розглядається як прогресивний і стадійний процес, пов'язаний на почергової зміни соціально-економічних систем, межами яких є соціально технологічні революції: аграрна, промислова, інформаційна відповідно. При цьому даний перехід являє собою поступальний рух, в результаті якого подальша система не замінює попередню, а трансформує її: «постіндустріальне суспільство не може замінити індустріальне і навіть аграрне ... воно тільки додає до них новий вимір».

Доцільно також зазначити, що важливим аспектом теорії постіндустріального суспільства є розмежування секторів економіки на первинний (сільське господарство), вторинний (промисловість) і третинний (сфера послуг) сектори, що було зокрема сформульовано в роботах К. Кларка «Економіка в 1960 році» та Ж. Фурастьє «Велика надія ХХ століття». Поділ на три сектори економіки дозволило закласти один з показників, що характеризують тип суспільного розвитку. Як було відмічено вище, для аграрного суспільства ключовим сектором є сільське господарство, для індустріального - промисловість, для постіндустріального - сфера послуг. Переважання того чи іншого сектора економіки дозволяє судити про етап економічного розвитку. Хоча були зроблені спроби розширити трисекторну модель економіки (наприклад, введення Д. Беллом чотирьох секторну (торгівля, фінансові послуги, страхування та операції з нерухомістю) і п'яти секторну модель (охорона здоров'я, освіта, наукові дослідження, індустрія відпочинку і сфера державного управління), модель К. Кларка залишилася загальноприйнятим елементом сучасної економічної теорії.

Систематизуючи зміст парадигми постіндустріального суспільства, з нашої точки зору можна виділити п'ять компонентів:

- 1) в економічному секторі: перехід від виробництва товарів до економіки послуг;
- 2) в структурі зайнятості: домінування професійного та технічного класу;
- 3) основний принцип суспільства: центральне місце починають відігравати технології, як джерела нововведень і формулювання політики;
- 4) майбутня орієнтація: особлива роль інформації та знань;
- 5) прийняття рішень: створення нової «інтелектуальної технології»

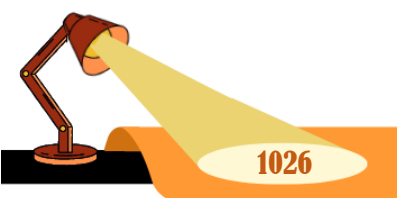




Одним з етапів постіндустріального суспільства є збільшення частки сфери послуг в економіці. Так, на рубежі ХХ-ХХІ ст. в провідних країнах світу зародилася економіка нового типу - новий етап розвитку ринкової економіки, а можливо, і взагалі нова економічна система. У науковій літературі зустрічаються різні дефініції, що відображають цей новий стан економіки. Так, Д. Белл вживає терміни «економіка послуг», «сервісна економіка». Е. Тоффлер вживає словосполучення «економіка сфери послуг». В. Іноземцев користується терміном «сервісна економіка». А Ф. Фукуяма застосовує термін «економіка сфери обслуговування». Згідно з нашою точкою зору, що всі вищезазначені поняття неідентичні а одже суть відмінності економіки послуг від сервісної економіки полягає в самому понятті «сервіс»[7].

**Висновок.** На відміну від постіндустріалізму концепція дослідницького товариства стверджує необхідність зміни минулої епохи індустріального суспільства не в результаті якихось суб'єктивних поглядів, передбачень інтелектуалів, нехай навіть спираються на окремі логічно обгрунтовані аргументи. Вона з'явилася як результат саме кризи індустріальної епохи, її парадигми економіки і особливо як результат безпрецедентного виклику - об'єктивно зароджується світової тенденції виснаження найважливіших природних ресурсів планети Земля. Необхідність зміни парадигми економіки і відповідного характеру епохи органічно впливає і з практики розвинених країн. У них природні ресурси вже давно вичерпані, і акцент у витратах, у вартості вже переноситься з виробництва продуктів і послуг на дослідження [7].

Нова парадигма економіки повністю адекватна і новій парадигмі вищої освіти, основне положення якої: випускник вузу - це, перш за все, дослідник. Вона до того ж є органічним продовженням зміни, еволюції двох попередніх парадигм економіки: парадигми живого (ручного) праці доіндустріального суспільства і парадигми витрат механізованої праці, або витрат виробництва індустріального суспільства. Нова парадигма економіки, будучи її основним законом, а значить і найбільш ефективною методикою, стане потужним засобом у всіх сферах діяльності людства саме в епоху обмежених природних ресурсів. Нова парадигма економіки як методологічна основа всіх економічних теорій і одночасно як керівництво до дії, до економічної практиці в результаті поставить крапку на системній кризі, що охопила науку, виробництво і самі парадигми самих різних галузей життєдіяльності. Одним з важливих результатів дослідження є і висновок про те, що будь-яка парадигма як всеосяжна комплексна методологічна категорія з уже переліченими вище характеристиками розкривається ще з однією важливою боку. Вона є концентрованим виразом епохи, критерієм визначення її характеру, її головного змісту.



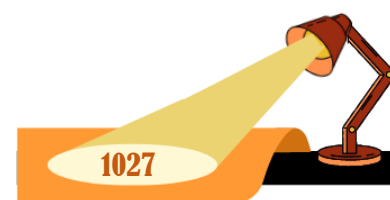


***Література:***

1. Gloor P.A. Swarm Creativity. Competitive advantage through Collaborative Innovation Networks. Oxford University Press. 2023. P. 52.
2. Hamel G. Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press, 2020. P. 29.
3. Shtyurm J., Young M. The significance of new network-based organizational and management forms for the dynamization of enterprises. Problems of management theory and practice. No. 6. 2020. P. 78.
4. Cheremushkin S. Demand forecasting and quantitative assessment of the effectiveness of sales stimulation methods. Sales management. No. 6. 2019. URL: <http://grebennikon.ru/article-9ia2.html>
5. Shopotov B. On modern theories of competitive advantages and industry leadership. Problems of management theory and practice. No. 3. 2021. P. 50–55.
6. Shlyakhtyna S. The Internet and electronic commerce in figures and facts. 2016. URL: <http://www.compress.ru/article.aspx?id=9491&iid=403>
7. Skrypkina N.K. Patent strategy and foreign trade activity. 2022. pp. 35–38. URL: <http://www.vneshmarket.ru/content/>
8. Starshinova O., Krasovskiy D. Forecasting sales: common misconceptions of modern business analytics. Sales management. No. 4. 2021. URL: <http://grebennikon.ru/article-9ia2.html>

***References:***

1. Gloor, P.A. (2023), Swarm Creativity. Competitive advantage through Collaborative Innovation Networks, Oxford University Press, Oxford, UK.
2. Hamel, G. (2020), Leading the Revolution, Harvard Business School Press, Boston, USA.
3. Shtyurm, J. and Young, M. (2020), “ The significance of new network-based organizational and management forms for the dynamization of enterprises ”, Problems of management theory and practice, vol. 6, P. 78.
4. Cheremushkin, S. (2019), “ Demand forecasting and quantitative assessment of the effectiveness of sales stimulation methods ”, Sales management, vol. 6, available at: <http://grebennikon.ru/article-9ia2.html>
5. Shopotov, B. (2021), “ On modern theories of competitive advantages and industry leadership ”, Problems of management theory and practice, vol. 3, pp. 50–55.
6. Shlyakhtyna, S. (2016), “ The Internet and electronic commerce in figures and facts ”, available at: <http://www.compress.ru/article.aspx?id=9491&iid=403>
7. Skrypkina, N.K. (2022), “ Patent strategy and foreign trade activity ”, available at: <http://www.vneshmarket.ru/content/>
8. Starshinova, O. and Krasovskiy, D. (2021), “ Forecasting sales: common misconceptions of modern business analytics ”, Sales management, vol. 4, available at: <http://grebennikon.ru/article-9ia2.html>





УДК 658.7:004.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1028-1040](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1028-1040)

**Волкова Неля Василівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>

**Світлична Алла Василівна** кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0000-0003-3674-5787>

**Івашенко Олександр Володимирович** здобувач вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0005-1114-9964>

**Супрун Владислав Сергійович** здобувач вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0006-1265-6228>

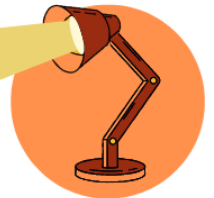
## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ**

**Анотація.** У статті досліджено роль логістики як ключового елемента в забезпеченні ефективної діяльності торговельних підприємств. Розглянуто основні етапи управління матеріальними потоками, які охоплюють постачання сировини, транспортування, складування та доставку готової продукції споживачам.

В рамках дослідження акцентується увага на ефективності управління логістичними процесами, що дозволяє торговельним підприємствам знижувати витрати, оптимізувати використання ресурсів та зменшувати рівень запасів, що, у свою чергу, сприяє зниженню транспортних витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів. Висвітлено, що високий рівень логістичного обслуговування стає конкурентною перевагою на ринку, адже задоволення потреб споживачів є ключовим фактором успіху в бізнесі.

Також розглянуто основні етапи логістичного процесу, такі як закупівельна логістика, внутрішня логістика, комплектація замовлень та зворотна логістика. Проаналізовано, як кожен з цих етапів взаємодіє з іншими та як інформаційні технології можуть сприяти автоматизації та оптимізації цих процесів. Визначено, що сучасні технології, такі як електронний обмін даними (EDI), RFID, системи управління складом (WMS) та аналітика великих даних, відіграють важливу роль у підвищенні ефективності логістичних систем.





Особливу увагу приділено адаптації логістичних процесів до нових реалій, що виникають у кризових ситуаціях, таких як воєнні дії. Розглянуто необхідність тісної співпраці з державними структурами, митними службами та гуманітарними організаціями для забезпечення безперервності постачання та безпеки логістичних операцій. Аналіз показує, що швидка і точна інформація є критично важливою для прийняття оперативних рішень у цих умовах.

Дослідження також підкреслює зростаючу роль цифрових технологій у логістичній сфері, зокрема впровадження штучного інтелекту (AI), машинного навчання та технологій Інтернету речей (IoT). Ці технології підвищують прозорість, ефективність і безпеку ланцюгів постачання, що особливо актуально в умовах воєнних дій. Зокрема, блокчейн може забезпечити надійне зберігання інформації про транзакції та відстеження руху товарів, знижуючи ризики та підвищуючи рівень довіри між учасниками ринку.

У статті підкреслено, що в умовах зростаючих ризиків і невизначеності логістика повинна стати більш адаптивною та стійкою до зовнішніх викликів, що вимагає інтеграції новітніх технологій і вдосконалення існуючих процесів для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

**Ключові слова:** логістика, торговельні підприємства, логістичні процеси, управління запасами, ланцюги постачання, інформаційне забезпечення, системи управління складом (WMS), RFID-технології, Big Data, штучний інтелект (AI), блокчейн, інтернет речей (IoT).

**Volkova Nelia Vasylivna** Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>

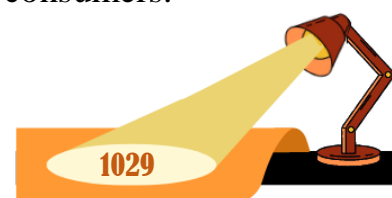
**Svitlychna Alla Vasylivna** Ph.D. in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0000-0003-3674-5787>

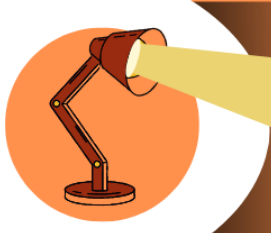
**Ivashchenko Oleksandr Volodymyrovych** student in specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0005-1114-9964>

**Suprun Vladyslav Serhiiovych** student in specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0006-1265-6228>

## INFORMATION SUPPORT FOR THE LOGISTICS SERVICE PROCESS OF TRADE ENTERPRISES UNDER WAR CONDITIONS

**Abstract.** This article explores the role of logistics as a key element in ensuring the effective operation of trade enterprises. The main stages of material flow management are examined, encompassing the supply of raw materials, transportation, warehousing, and the delivery of finished goods to consumers.





The study emphasizes the effectiveness of logistics process management, which enables trade enterprises to reduce costs, optimize resource utilization, and lower inventory levels, thus contributing to reduced transportation expenses and enhanced customer service quality. It highlights that a high level of logistics service becomes a competitive advantage in the market, as meeting consumer needs is a critical success factor in business.

The core stages of the logistics process, such as procurement logistics, internal logistics, order fulfillment, and reverse logistics, are also examined. The interaction between each of these stages and the potential of information technologies in automating and optimizing these processes is analyzed. Modern technologies such as Electronic Data Interchange (EDI), RFID, Warehouse Management Systems (WMS), and big data analytics are identified as crucial for improving logistics systems' efficiency.

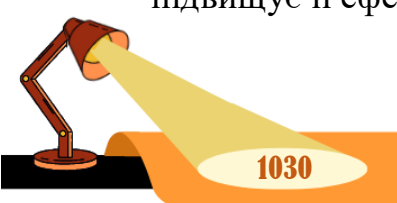
Special attention is given to adapting logistics processes to the new realities arising in crisis situations, such as wartime. The need for close collaboration with government bodies, customs services, and humanitarian organizations is addressed to ensure continuity of supply and safety in logistics operations. The analysis shows that fast and accurate information is critical for making timely decisions under these conditions.

The study further underscores the growing role of digital technologies in logistics, particularly the adoption of artificial intelligence (AI), machine learning, and the Internet of Things (IoT). These technologies enhance transparency, efficiency, and security within supply chains, which is particularly relevant under wartime conditions. Notably, blockchain can provide secure transaction records and tracking of goods movement, reducing risks and enhancing trust among market participants.

The article emphasizes that in conditions of increasing risks and uncertainties, logistics must become more adaptive and resilient to external challenges, requiring the integration of new technologies and the improvement of existing processes to maintain market competitiveness.

**Keywords:** logistics, trade enterprises, logistics processes, inventory management, supply chains, information support, Warehouse Management Systems (WMS), RFID technologies, Big Data, artificial intelligence (AI), blockchain, Internet of Things (IoT).

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах жорсткої конкуренції і глобалізації ринку, успіх торговельних підприємств значною мірою залежить від оптимізації їхніх логістичних процесів. Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні вчасного та якісного обслуговування клієнтів, зниженні витрат і підвищенні загальної продуктивності. Нові інформаційні технології створюють можливості для автоматизації й оптимізації логістики, що значно підвищує її ефективність.





В умовах військових дій, які тривають в Україні, торговельні підприємства стикаються з додатковими викликами. Порушені логістичні ланцюги, зруйнована інфраструктура, нестабільність постачання товарів і послуг вимагають негайного перегляду підходів до управління логістикою. У такій ситуації інформаційне забезпечення стає вкрай важливим, адже воно дозволяє швидко реагувати на зміни, мінімізувати ризики й забезпечувати стійкість логістичних процесів.

Інформаційне забезпечення відіграє критичну роль у логістиці, надаючи своєчасний доступ до необхідних даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки сучасним інформаційним системам, торговельні підприємства можуть об'єднувати різні аспекти своєї діяльності: від управління запасами та транспортування до обслуговування клієнтів і управління ланцюгами постачання. В умовах зростаючих вимог до якості та швидкості обслуговування, а також у контексті воєнного стану, роль інформаційного забезпечення набуває особливого значення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження питань інформаційного забезпечення логістичного обслуговування торговельних підприємств свідчить про кілька ключових аспектів, що є актуальними в сучасних умовах. Так, вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як Є. Крикавський, О. Похильченко [1], Н. Чухрай, Р. Патора [2], звертають увагу на оптимізацію логістичних процесів, підвищення ефективності управління товарними потоками та інтеграції інноваційних технологій у логістику. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільної економіки, торговельні підприємства мають все більше уваги приділяти інноваціям для посилення своєї конкурентоспроможності.

Серед основних проблем, на які вказують дослідники, є потреба адаптації логістичних систем до нових динамічних умов ринку. Праці таких авторів, як Д. Бауерсокс [3] і А. Бюак [4], підкреслюють важливість комплексного підходу до управління логістичними процесами в торговельних підприємствах. Особливий акцент робиться на інтеграції інформаційних технологій у ці процеси, що дозволяє підприємствам не лише оптимізувати ланцюги постачання, але й підвищити точність прогнозування попиту, знизити витрати на управління запасами та забезпечити своєчасність доставки товарів.

Важливим аспектом є використання сучасних інформаційних технологій у логістиці торговельних підприємств. Такі технології, як системи управління складом (WMS), RFID, аналітика великих даних та електронний обмін даними (EDI), стають критично важливими для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Так у роботах Д. Бауерсокса та Д. Клосса [3] акцентується на необхідності впровадження нових технологічних рішень для адаптації до життєвого циклу продукту, що відображає зміни у конкурентному середовищі.

Н. Науменко [5] підкреслює, що інформаційні системи логістики є частиною загальної стратегії управління підприємством, котра забезпечує





раціональну організацію бізнес-процесів. І. Федькович [6] доповнює цю думку, наголошуючи на принципах системності та комплексності в управлінні логістичними потоками, досягти яких можна тільки за допомогою сучасних інформаційних технологій. Це особливо важливо для торговельних підприємств, що працюють у динамічних ринкових умовах, де зміни попиту та пропозиції відбуваються надзвичайно швидко.

Проте дослідники також звертають увагу на значні проблеми, пов'язані з недостатньою інтеграцією інформаційних систем у логістичні процеси торговельних підприємств, особливо на пострадянському просторі. Науковці, зокрема П. Копилець і В. Скіцько [8], зауважують, що знання про сучасні логістичні інформаційні системи залишаються фрагментарними й недостатньо адаптованими до нових економічних реалій. Це викликає необхідність подальшого дослідження та розробки методологій для їхньої інтеграції.

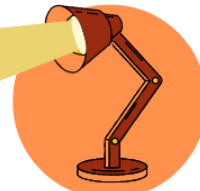
Таким чином, сучасні дослідження в області логістики торговельних підприємств вказують на важливість інноваційних рішень, зокрема впровадження сучасних інформаційних технологій, для забезпечення ефективного управління логістичними процесами.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження ролі інформаційного забезпечення в оптимізації логістичного обслуговування торговельних підприємств

**Виклад основного матеріалу.** Логістика – це ключовий елемент у забезпеченні ефективної діяльності торговельних підприємств. Вона охоплює всі етапи управління матеріальними потоками: від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам. При цьому включає планування, управління і контроль за рухом товарів та послуг, охоплюючи всі логістичні функції: закупівлю, складування, транспортування, дистрибуцію. Логістика також об'єднує інформаційні та фінансові потоки, забезпечуючи узгодженість і ефективну взаємодію між різними ланками ланцюга постачання.

Ефективне управління логістичними процесами дозволяє торговельним підприємствам знижувати витрати, оптимізуючи використання ресурсів та зменшуючи запаси. Це сприяє зниженню транспортних витрат і мінімізації втрат від затримок чи невчасної доставки. У результаті підвищується якість обслуговування клієнтів, адже забезпечується своєчасне постачання товарів у необхідній кількості та належної якості. Високий рівень логістичного обслуговування стає конкурентною перевагою на ринку, оскільки задоволення потреб споживачів є ключовим фактором успіху в бізнесі.

Управління логістичними процесами має вирішальне значення для успіху торговельного підприємства. Це комплексний процес, що складається з кількох етапів, кожен з яких має свої функції та взаємодіє з іншими. На рисунку 1 показано, як різні компоненти логістичної системи взаємопов'язані між собою і як відбувається переміщення інформації та товарів по всьому ланцюгу постачання. Логістичний менеджмент здійснює загальну координацію всіх етапів логістичного ланцюга, забезпечуючи чітке управління і аналіз



процесів. Це дозволяє знижувати витрати, покращувати обслуговування клієнтів та оптимізувати використання ресурсів.

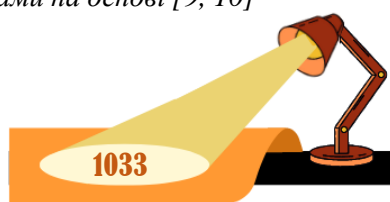
Центральним елементом усіх логістичних процесів виступає інформаційна логістика, яка інтегрує й автоматизує інформаційні потоки між закупівельною, внутрішньою, розподільчою та зворотною логістикою. Вона збирає та обробляє дані на кожному етапі, дозволяючи оперативно реагувати на зміни попиту, контролювати запаси і планувати маршрути, забезпечуючи узгодженість і ефективність всіх логістичних процесів.

Закупівельна логістика є першим кроком у ланцюгу постачання, забезпечуючи своєчасну поставку товарів від надійних постачальників. Вона починається з вибору надійних постачальників, здатних забезпечити відповідну якість і кількість товарів. Далі йде процес формування замовлень на основі потреб підприємства, включаючи аналіз попиту, планування закупівель та розміщення замовлень. Після цього товари транспортуються від постачальників до складу підприємства. Організація доставки передбачає вибір оптимальних маршрутів і транспортних засобів для мінімізації витрат і часу доставки. Важливим аспектом також є моніторинг руху товарів для забезпечення своєчасної доставки. Інформаційна логістика підтримує цей процес, надаючи аналітичні дані про попит, що допомагає в оптимальному плануванні закупівель та відстеженні руху товарів від постачальників.



Рис. 1 Запропонована схема логістичного обслуговування торговельного підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [9, 10]





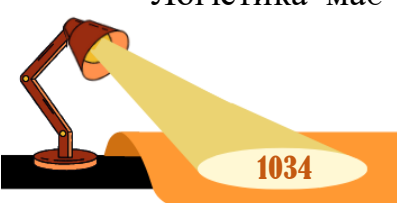
Коли товари надходять на склад, вступає в дію внутрішня логістика, яка відповідає за їх прийом, розміщення та зберігання. Внутрішня логістика включає кілька ключових функцій. Зокрема, складська логістика відповідає за прийом товарів, їх розміщення і зберігання на складі. При цьому прийнятні товари повинні бути розміщені таким чином, щоб забезпечити легкий доступ і оптимальні умови зберігання. Обробка товарів передбачає підготовку до подальшого продажу, включаючи упаковку і маркування для подальшої ідентифікації та відстеження. Управління запасами допомагає контролювати рівень запасів на складі, дозволяючи уникнути переповнення чи дефіциту. Це важливо для забезпечення наявності необхідних товарів у потрібний час. Інформаційна логістика на цьому етапі дозволяє контролювати рівень запасів, запобігати дефіциту чи надлишкам та оперативно координувати внутрішні операції.

Розподільча логістика завершує процес доставки товарів кінцевим споживачам або до точок продажу. Вона включає комплектацію замовлень, вибір оптимальних маршрутів і моніторинг доставок. Це дозволяє своєчасно задовольняти потреби клієнтів та підтримувати високий рівень обслуговування. Після доставки відбувається обслуговування клієнтів, що включає вирішення можливих проблем і надання послуг післяпродажного обслуговування. Це допомагає забезпечити задоволеність клієнтів і створити їхню лояльність до бренду. Інформаційна логістика забезпечує оперативний зв'язок між етапами, допомагаючи налаштувати графіки доставок, а також збирати та аналізувати дані про ефективність.

На завершення логістичного циклу зворотна логістика організовує процес повернення товарів: від обробки повернень і їх оцінки для можливого повторного використання до утилізації. Повернені товари також можуть знову потрапити на склад для подальшого використання або продажу. Це допомагає зменшити втрати і максимально використовувати наявні ресурси. Інформаційна логістика підтримує зворотну логістику, оптимізуючи процеси повернень і забезпечуючи можливість повторного продажу або переробки товарів.

Таким чином, інформаційна логістика замикає всі етапи логістичного ланцюга в єдину систему, підтримуючи чіткий інформаційний потік, що забезпечує безперебійність, ефективність і узгодженість усіх операцій торговельного підприємства. Для безперебійного і ефективного функціонування торговельного підприємства важливо розуміти як кожен етап логістичного процесу пов'язаний з іншими. Це дозволяє оптимізувати всі процеси, зменшити витрати та підвищити продуктивність [10].

У сучасних умовах, які характеризуються швидкими змінами ринкового середовища, зростаючими вимогами до швидкості і точності доставки, а також підвищеною конкуренцією, логістика відіграє ще більш важливу роль. Логістика має особливе значення під час війни, коли традиційні ланцюги





постачання порушуються, виникають проблеми з доступом до ресурсів, а інфраструктура може бути частково або повністю зруйнована. І торговельним підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни, забезпечувати безперервність постачання і гарантувати безпеку логістичних операцій. У таких умовах важлива швидка та точна інформація для прийняття оперативних рішень. Це підкреслює необхідність для підприємства інтеграції інформаційних систем у логістичні процеси для більшої гнучкості та стійкості до зовнішніх викликів.

Адаптація ланцюгів постачання до нових реалій включає перепланування маршрутів, пошук нових постачальників, зміну умов зберігання товарів та використання альтернативних видів транспорту. Логістика в кризових умовах потребує більш тісної співпраці з державними структурами, митними та прикордонними службами, а також з гуманітарними організаціями, котрі можуть забезпечувати підтримку в особливо важких ситуаціях.

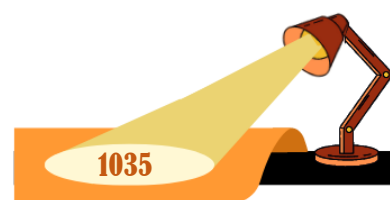
Підприємства, що раніше отримували сировину з одного регіону, можуть стикнутися з небезпекою або недоступністю цього маршруту через військові дії. У таких випадках вони мають швидко знаходити нових постачальників, можливо, навіть з інших країн, що вимагає нових контрактів і адаптації до нових умов транспортування та зберігання.

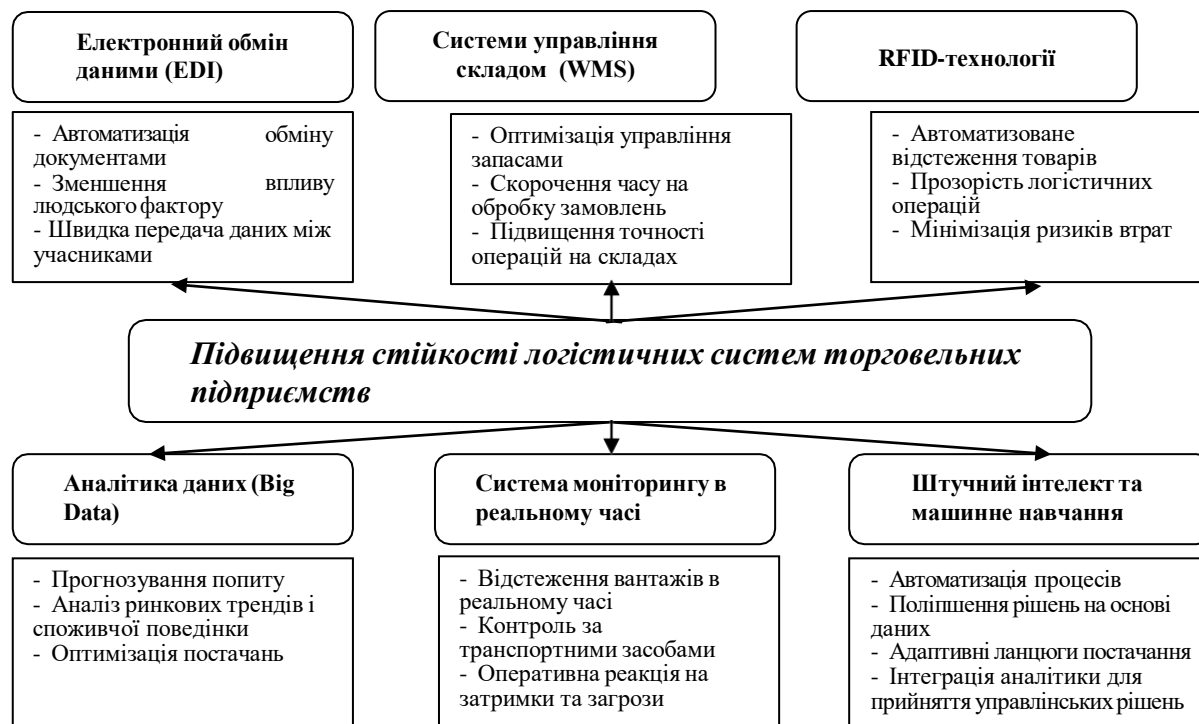
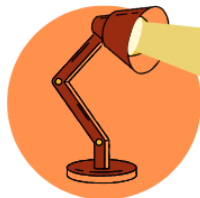
Під час воєнних дій підприємства часто змушені тісно співпрацювати з митними та прикордонними службами для швидкого проходження вантажів через кордони. Гуманітарні організації можуть допомагати з оформленням документів та забезпеченням безпеки вантажів, що особливо важливо для доставки медичних засобів і продуктів харчування в зони конфлікту.

Також ключовим фактором є безпека перевезень. У військовий час зростає ризик атак на транспортні засоби та інфраструктуру, тому підприємства впроваджують додаткові заходи захисту, такі як: супровід вантажів військовими конвоями та використання спеціальних технологій моніторингу, таких як GPS-трекери, щоб відстежувати рух товарів у реальному часі. Це дозволяє швидко реагувати на загрози або зміни в маршруті.

Створення запасів на регіональних складах допомагає мінімізувати ризики перебоїв у постачаннях. Однак цей підхід вимагає додаткових ресурсів і чіткої стратегії зберігання, щоб уникнути втрат через пошкодження або старіння товарів.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє торговельним підприємствам підвищити стійкість логістичних систем шляхом оптимізації ключових процесів і покращення загальної ефективності (рис. 2).





**Рис. 2** Підвищення стійкості логістичних систем торговельних підприємств за рахунок сучасних інформаційних технологій

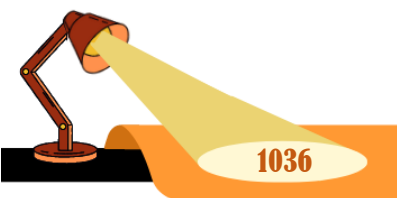
*Джерело: розроблено авторами на основі [11-16]*

Серед найбільш значущих технологій можна виділити електронний обмін даними (EDI), який дозволяє підприємствам швидко обмінюватися інформацією з партнерами, що скорочує час на обробку документів і зменшує ймовірність помилок. RFID-технології допомагають автоматизувати контроль за переміщенням вантажів, що підвищує прозорість і точність управління.

Системи управління складом (WMS) суттєво підвищують ефективність управління запасами, оптимізуючи розміщення товарів і контролюючи всі складські операції. Використання таких систем дозволяє підприємствам удосконалювати логістичні процеси, скорочувати час обробки замовлень і знижувати ризики дефіциту або надлишкових запасів [11].

У свою чергу, RFID-технології, що застосовуються для відстеження товарів у ланцюгу постачання, автоматизують контроль за переміщенням вантажів, підвищуючи прозорість і точність управління. Це особливо важливо в умовах війни, коли контроль над постачанням є критично необхідним для запобігання втратам або збоїв у логістичних операціях.

Аналітика великих даних (Big Data) також відіграє важливу роль у прогнозуванні попиту та плануванні логістичних операцій. Аналізуючи великі обсяги даних, компанії можуть точніше передбачати зміни на ринку, коливання цін і поведінку споживачів. Це допомагає краще планувати постачання





і знижувати витрати. Сучасні аналітичні технології дозволяють швидко обробляти інформацію про логістичні процеси, прогнозувати попит, управляти запасами та знаходити найкращі рішення для ланцюгів постачання. У кризових ситуаціях, коли важливо швидко реагувати на зміни, аналітика великих даних може стати ключовою перевагою для компаній [12].

Крім того, системи моніторингу в реальному часі дозволяють відстежувати переміщення товарів, контролювати транспортні засоби і швидко виявляти проблеми, такі як затримки, аварії або загрози безпеці. Це особливо важливо в умовах нестабільності, оскільки компанії можуть оперативно реагувати на зміни та мінімізувати негативний вплив на операції.

Цифрові технології в цілому допомагають створювати більш гнучкі та адаптивні ланцюги постачання, що дозволяє швидше реагувати на зміни, зокрема на нові загрози або ризики, що виникають через бойові дії або інші кризові ситуації. Інтеграція штучного інтелекту (AI) та машинного навчання автоматизує процеси і допомагає приймати кращі рішення на основі аналізу великих обсягів даних [13].

В умовах війни, коли логістичні ланцюги можуть бути порушені, ці технології набувають ще більшої важливості. Вони дозволяють компаніям швидко адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безперебійне постачання товарів і мінімізуючи ризики втрат. Так, системи моніторингу в реальному часі можуть виявляти небезпечні зони та допомагати уникати їх, а аналітика великих даних може передбачати можливі перебої в постачанні та пропонувати альтернативні маршрути.

Цифрові інновації, такі як штучний інтелект (AI) та машинне навчання, мають ключове значення. Вони дозволяють аналізувати великі обсяги даних, що допомагає передбачати попит, оцінювати ризики та оптимізувати маршрути. Це знижує витрати та робить ланцюги постачання більш гнучкими, особливо в умовах нестабільності [14].

Автоматизація також має важливе значення. Автономні транспортні засоби, дрони та автоматизовані склади змінюють традиційні процеси, зменшуючи залежність від людського фактору та підвищуючи швидкість виконання завдань. У кризових ситуаціях, таких як війна, ці технології мінімізують ризики для персоналу та забезпечують безперервність логістичних операцій [15].

Блокчейн підвищує прозорість та безпеку ланцюгів постачання, дозволяючи надійно зберігати інформацію про транзакції і відстежувати рух товарів. Це особливо важливо у воєнних умовах, коли надійність і контроль стають критично важливими [16].

Інтернет речей (IoT) відкриває нові можливості для моніторингу фізичних об'єктів у реальному часі. Наприклад, IoT дозволяє відстежувати стан та місцезнаходження вантажів, що актуально для товарів, чутливих до умов зберігання, або для контролю транспортних засобів. Це підвищує ефективність логістики в складних умовах та допомагає уникати втрат.



Хмарні технології суттєво змінюють підходи до інформаційного забезпечення логістики. Вони дозволяють швидко отримувати доступ до необхідних даних незалежно від місця перебування, що забезпечує гнучкість і стійкість логістичних систем. Це особливо важливо під час воєнних дій, коли фізична інфраструктура може бути пошкоджена, а традиційні методи управління ланцюгами постачання можуть не спрацювати. Хмарні технології дозволяють оперативно реагувати на зміни та підтримувати безперебійність постачання.

Зростання ролі цифрових технологій також означає необхідність посилення заходів із кібербезпеки. Під час війни логістичні системи можуть стати об'єктом кібератак, тому захист даних та інфраструктури набуває надзвичайної важливості. Надійні системи кіберзахисту допомагають зменшити ризики зламу інформаційних систем і забезпечують безперебійну роботу логістики навіть у складних умовах. Забезпечення цифрової безпеки є критичним для підтримки операцій компаній під час війни та мінімізації можливих загроз.

**Висновки.** Логістика є важливим елементом успіху торговельних підприємств. Вона допомагає керувати товарними потоками від постачальника до кінцевого споживача, що дозволяє знижувати витрати, покращувати обслуговування клієнтів і забезпечувати своєчасні поставки. Це особливо актуально в умовах нестабільного ринку.

Військові дії ускладнюють роботу логістичних систем. Зруйнована інфраструктура, перебої в постачанні товарів, ризики для безпеки співробітників і операційні труднощі стають серйозними викликами для торговельних підприємств. У таких умовах інформаційні системи набувають ще більшої важливості, оскільки вони допомагають швидко реагувати на зміни, адаптувати логістичні ланцюги та мінімізувати ризики.

Інформаційні технології в логістиці відкривають нові можливості для автоматизації процесів і підвищення точності прогнозів. Завдяки системам на основі RFID-технологій, електронного обміну даними (EDI), системам управління складом (WMS) та аналітиці великих даних, підприємства можуть краще управляти запасами, прогнозувати попит і оптимізувати ланцюги постачання.

Технології моніторингу в реальному часі дозволяють оперативно реагувати на зміни, забезпечуючи максимальну ефективність логістичних процесів навіть в умовах нестабільності. Вони допомагають підприємствам залишатися гнучкими та ефективними, забезпечуючи стабільність і безперебійність постачання.

Постійні зміни ринкового середовища, особливо під час воєнних дій, роблять інноваційні рішення стратегічно важливими для торговельних підприємств. Подальший розвиток логістики вимагає ширшого впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних і оптимізації процесів. У

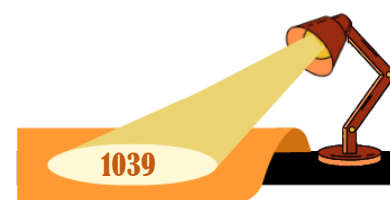


недалекому майбутньому очікується зростання використання блокчейн-технологій, що забезпечують прозорість і безпеку транзакцій. Важливу роль відіграють також хмарні технології, які надають гнучкість і масштабованість логістичних систем, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до будь-яких змін і викликів у майбутньому.

Зрештою, в умовах постійних змін ринку та військових дій, логістика залишається критично важливою для успіху підприємств. Інноваційні технології забезпечують стабільність, ефективність та надійність логістичних процесів, допомагаючи підприємствам долати виклики та підтримувати безперебійність постачання.

#### Література:

1. Крикавський Є. В., Похильченко О.А. Ефективність логістики: дефініції понять та підходи до оцінювання. *Логістика: проблеми і рішення*. 2019. № 6(85). С. 20–25.
2. Чухрай Н., Патора Р. Інновації та логістика товарів : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2001. 264 с.
3. Donald J. Bowersox, David J. Closs and M. Bixby Cooper Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill, 2020. 480 p.
4. Буюк А. Сучасна логістика та методи управління ланцюгами поставок. *Економічний вісник НГУ*. 2013. № 1(41). С. 133–144.
5. Науменко Н.А. Логістика как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 129–135.
6. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.
7. Колодійчук В.А., Попівняк Р.Б. Еволюція управління логістичною діяльністю. *Підприємництво та інновації*. 2017. № 3. С. 25–30.
8. Скіцько В.І. Методи та моделі в управлінні логістичними системами: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 279 с.
9. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д.В. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
10. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2019. Вип. 3. С. 64-71.
11. Волкова Н.В., Світлична А.В., Михайлова О.С. Переваги та перспективи використання штучного інтелекту у торговельних підприємствах. *Успіхи і досягнення у науці*, № 7(7). 2024. С. 217 – 229. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-217-229](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-217-229) (дата звернення: 25.09.2024)
12. Sait «Warehouse Management System, WMS». Режим доступу: <https://it-enterprise.com/knowledge-base/technology-innovation/warehouse-management-system-wms> (дата звернення: 19.10.2024)
13. Муха Т.А., Попова Н.В. Проблеми та виклики щодо впровадження аналітики даних у сфері логістики України. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 49-67. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.49> (дата звернення: 02.10.2024)
14. Волкова Н. В., Гарькава В. Ф., Скороход І. П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*, 2023. Вип. 19. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7908023>. (дата звернення: 25.09.2024)
15. Sait «AI in Logistics Industry: UseCases, Benefits, Future, and More». Режим доступу: <https://www.quytech.com/blog/ai-in-logistic-use-cases-benefits-future/> (дата звернення: 21.10.2024)
16. Sait «Blockchain in Logistics: Definition, Role in Logistics, and Advantages». Режим доступу: <https://ua.kapoklogcn.com/info/blockchain-in-logistics-definition-role-in-1-98962595.html> (дата звернення: 23.10.2024)

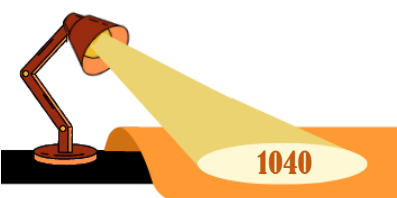


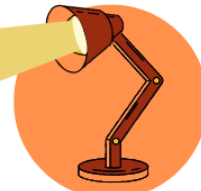




**References:**

1. Krykavskiy, Y.V. & Pokhylchenko, O.A. (2019) Efektyvnist lohistyky: definitsiyi poniat ta pidkhody do otsynuyvannya [Efficiency of Logistics: Definitions of Terms and Evaluation Approaches]. *Logistics: Problems and Solutions*, 6(85), pp. 20–25. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
2. Chukhrai, N. & Patora, R. (2001) Innovatsiyi ta lohistyka tovariv: monohrafiya [*Innovation and Product Logistics: Monograph*]. Lviv: Lvivska Politehnika. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
3. Bowersox, D.J., Closs, D.J. & Cooper, M.B. (2020) *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill. [in United States].
4. Buyak, A. (2013) Suchasna lohistyka ta metody upravlinnya lantsyuhamy postavok [Modern Logistics and Supply Chain Management Methods]. *Economic Bulletin of NBU*, 1(41), pp. 133–144. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
5. Naumenko, N.A. (2018) Lohistyka yak instrument pidvyshchennya konkurentospro-mozhnosti pidpryyemstva [Logistics as a Tool to Improve Enterprise Competitiveness]. *Transport and Industry Economics Bulletin*, 61, pp. 129–135. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
6. Fedkovych, I.V. (2018) Udoskonalennya lohistychnoyi diyalnosti na pidpryyemstvi [Improvement of Logistic Activities at Enterprises]. *Economy and State*, 1, pp. 111–113. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
7. Kolodiichuk, V.A. & Popivniak, R.B. (2017) Evolyutsiya upravlinnya lohistychnoyu diyalnistyu [Evolution of Logistics Management]. *Entrepreneurship and Innovation*, 3, pp. 25–30. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
8. Skitsko, V.I. (2020) Metody ta modeli v upravlinni lohistychnymy systemamy: monohrafiya [*Methods and Models in Logistics Systems Management: Monograph*]. Kyiv: KNEU. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
9. Bezuhla, L.S., Yurchenko, N.I., Ilchenko, T.V., Palchyk, I.M. & Volovyk, D.V. (2021) Lohistyka: navchalnyy posibnyk [*Logistics: Textbook*]. Dnipro: Porohy. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
10. Shtal, T.V. & Uvarova, A.Ye. (2019) Lohistychna diyalnist torhovelnogo pidpryyemstva: sutnisni kharakterystyky ta formalizatsiya modeli [Logistics Activities of a Trading Enterprise: Essential Characteristics and Model Formalization]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, Issue 3, pp. 64–71. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
11. Volkova, N.V., Svitlychna, A.V. & Mykhailova, O.S. (2024) Perevahy ta perspektyvy vykorystannya shtuchnoho intelektu u torhovelnikh pidpryyemstvakh [Advantages and Prospects of AI Use in Trade Enterprises]. *Advances in Science*, 7(7), pp. 217–229. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-217-229](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-217-229). (accessed 25.09.2024) [in Ukrainian].
12. Sait «Warehouse Management System, WMS». Retrieved from: <https://it-enterprise.com/knowledge-base/technology-innovation/warehouse-management-system-wms>. (accessed 19.10.2024).
13. Mukha, T.A. & Popova, N.V. (2023) Problemy ta vyklyky shchodo vprovadzhennya analityky danykh u sferi lohistyky Ukrayiny [Challenges of Data Analytics Implementation in Ukraine's Logistics Sector]. *Economics of the Transport Complex*, Issue 42, pp. 49–67. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.49>. (accessed 30.07.2024) [in Ukrainian].
14. Volkova, N.V., Harkava, V.F. & Skorokhod, I.P. (2023) Rol didzhytal-protsesiv v innovatsiinomu rozvytku ukrayinskoho biznesu: ekonomichnyy aspekt [Role of Digital Processes in Ukrainian Business Innovation]. *Academic Visions*, Issue 19. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7908023>. (accessed 25.09.2024) [in Ukrainian].
15. Sait «AI in Logistics Industry: Use Cases, Benefits, Future, and More». Retrieved from: <https://www.quytech.com/blog/ai-in-logistic-use-cases-benefits-future/>. (accessed 21.10.2024).
16. Sait «Blockchain in Logistics: Definition, Role, and Advantages». Retrieved from: <https://ua.kapoklogcn.com/info/blockchain-in-logistics-definition-role-in-1-98962595.html>. (accessed 23.10.2024).





УДК: 330.341.1:339.13:658.012.4

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1041-1053](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1041-1053)

**Волкова Неля Василівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>

**Кудіна Марія Віталіївна** здобувачка вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля, Полтавський державний аграрний університет. Полтава, тел.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0000-1907-1202>

**Петраш Вікторія Юріївна** здобувачка вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0002-5366-4524>

**Соколов Владислав Анатолійович** здобувач вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0009-9605-9851>

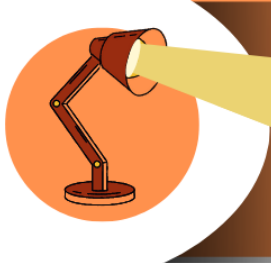
## ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню ключових аспектів формування конкурентних стратегій для торговельних підприємств у контексті сучасного ринкового середовища, що характеризується високою невизначеністю, економічною нестабільністю та наслідками воєнних дій. Основну увагу приділено аналізу таких типів конкурентних стратегій, як лідерство за витратами, диференціація та фокусування, з описом їхніх переваг і викликів у кризових умовах.

Автори підкреслюють роль зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на вибір та реалізацію стратегії: економічні, політичні та соціальні обставини, а також внутрішні ресурси підприємства, його організаційна структура та корпоративна культура. В умовах економічної кризи та підвищеної конкурентної напруженості такі фактори, як коливання попиту, скорочення купівельної спроможності населення, перебої у ланцюгах постачання та фінансова нестабільність, вимагають адаптивного підходу до формування стратегії.

Особливу увагу приділено стратегіям, що дозволяють підприємствам оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Досліджено значення диверсифікації асортименту та каналів збуту, що знижує залежність





від конкретних сегментів ринку і забезпечує стійкість до сезонних коливань та кризових явищ. Важливу роль відведено цифровізації, автоматизації та інтеграції інновацій, що дозволяють підприємствам не тільки залишатися конкурентоспроможними, а й розширювати присутність на нових ринках та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Розглянуто також логістичні аспекти конкурентних стратегій, зокрема оптимізацію ланцюгів постачання, скорочення витрат на транспортування і зберігання, що сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню рентабельності бізнесу. Окрема увага приділяється ролі управління персоналом, зокрема навчання, підвищення кваліфікації та створення комфортних умов праці як факторів збереження кадрового потенціалу.

Узагальнено, що підприємства, які швидко реагують на зміни, впроваджують нові технології та адаптують свої стратегії до умов ринку, мають значні переваги у збереженні і зміцненні ринкових позицій. У статті висвітлено комплексний підхід до розробки конкурентних стратегій як важливий чинник для довгострокової стійкості торговельних підприємств та розширення можливостей для розвитку в умовах глобальних викликів.

**Ключові слова:** конкурентні стратегії, ринкове середовище, інновації, фінансова стабільність, логістика, постачання, купівельна спроможність, споживчі пріоритети, антикризове управління, воєнні дії.

**Volkova Nelia Vasylivna** Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>

**Kudina Maria Vitaliivna** student in specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0000-1907-1202>

**Petrash Viktoriia Yuriivna** student in specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0002-5366-4524>

**Sokolov Vladyslav Anatoliiovych** student in specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Poltava State Agrarian University Poltava, tel.: (0532) 56-98-24, <https://orcid.org/0009-0009-9605-9851>

## **PROBLEMS OF IMPLEMENTING COMPETITIVE STRATEGIES OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

**Abstract.** The article is dedicated to the study of key aspects of developing competitive strategies for retail enterprises in the context of the modern market





environment, which is characterized by high uncertainty, economic instability, and the consequences of military conflicts. The main focus is on analyzing types of competitive strategies such as cost leadership, differentiation, and focus, with a description of their advantages and challenges in crisis conditions.

The authors emphasize the role of external and internal factors that influence the choice and implementation of strategies, including economic, political, and social circumstances, as well as the enterprise's internal resources, organizational structure, and corporate culture. In times of economic crisis and increased competitive pressure, factors such as demand fluctuations, reduced purchasing power, supply chain disruptions, and financial instability require an adaptive approach to strategy development.

Special attention is given to strategies that allow businesses to quickly adapt to changes in the external environment. The importance of diversifying product assortments and distribution channels is explored, as it reduces dependence on specific market segments and ensures resilience to seasonal fluctuations and crisis phenomena. A significant role is attributed to digitalization, automation, and the integration of innovations, which help businesses not only remain competitive but also expand their presence in new markets and improve customer service quality.

Logistical aspects of competitive strategies are also considered, particularly the optimization of supply chains, reducing transportation and storage costs, which contributes to lowering operational expenses and increasing business profitability. Special attention is paid to the role of human resources management, specifically training, skills development, and creating comfortable working conditions as factors for retaining human potential.

In conclusion, businesses that quickly respond to changes, implement new technologies, and adapt their strategies to market conditions have a significant advantage in maintaining and strengthening their market positions. The article highlights a comprehensive approach to the development of competitive strategies as a crucial factor for the long-term stability of retail enterprises and expanding opportunities for growth in the face of global challenges.

**Keywords:** competitive strategies, market environment, innovation, financial stability, logistics, supply, purchasing power, consumer priorities, crisis management, warfare.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток економіки супроводжується динамічними змінами, що ставлять перед торговельними підприємствами нові виклики та загрози. У період глобальних змін і нестабільності, спричинених геополітичними, економічними й соціальними факторами, підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов. Це особливо відчутно під час воєнних дій, коли економічна нестабільність, руйнування інфраструктури,





перебої в постачанні, загроза безпеці персоналу та обмеження фінансових ресурсів суттєво ускладнюють діяльність бізнесу. Війна змінює поведінку споживачів, які більше зосереджуються на продуктах першої необхідності, скорочують витрати та змінюють свої звички через непередбачуваність ситуації. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств стає питанням не лише успіху, але й виживання, адже здатність швидко та гнучко реагувати на нові виклики набуває критичного значення.

Торговельні підприємства, які є важливим сектором економіки будь-якої країни, відіграють ключову роль у забезпеченні населення товарами та послугами. Проте під час війни вони стикаються з численними проблемами, що ускладнюють реалізацію конкурентних стратегій. Це пов'язано як із загальними кризовими явищами, породженими воєнною агресією: руйнуванням інфраструктури, блокуванням постачання, втратою виробничих і транспортних потужностей, вимушеною міграцією населення, скороченням внутрішнього ринку, так і зі специфічними галузевими проблемами - різким зниженням купівельної спроможності, зміною пріоритетів споживачів на користь товарів першої необхідності та перебоями у виробничих і постачальних ланцюгах.

Для підприємств постає також завдання забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, що значно ускладнює роботу торгових точок і логістику. Багато підприємств змушені шукати нові канали збуту, зокрема розширювати присутність в онлайн-просторі або диверсифікувати асортимент продукції для забезпечення необхідного рівня прибутковості. У таких умовах традиційні підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій можуть виявитися неефективними, що вимагає розробки нових інструментів адаптації та управління під час кризи.

Таким чином, актуальність дослідження проблем реалізації конкурентних стратегій торговельних підприємств в умовах війни зумовлена необхідністю пошуку рішень для збереження їх конкурентоспроможності та стабільного функціонування. Нові підходи до управління підприємствами в умовах воєнного стану дозволять адаптувати їх діяльність до нових реалій і сприятимуть збереженню робочих місць, безперервності товаропостачання та стабілізації економіки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження щодо проблем реалізації конкурентних стратегій торговельних підприємств в умовах воєнного стану представлені в численних працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Основою для розуміння вибору конкурентних стратегій стали роботи таких авторів, як М. Портера, Ф. Котлера, І. Ступак, Ю. Кулиняка, Є. Бельтюкова, Л. Некрасової [1 - 5].





Особливу увагу у формуванні стратегій в українських умовах приділяють такі дослідники, як В. Грановська, І. Терещенко, Д. Білецька, Н. Волкова, Н. Сапотницька, В. Козак [6 - 9]. Вони аналізують стратегії управління конкурентоспроможністю, а також впровадження стратегічних рішень у малих та середніх підприємствах, що особливо важливо в умовах війни, коли ринкові умови різко змінюються.

Зокрема, у роботах І. Меметова [10] та інших дослідників наголошується на формуванні конкурентних переваг через цифрову трансформацію, що може стати важливим чинником у досягненні успіху в умовах нестабільності.

Таким чином, сучасні дослідження вказують на те, що успішна реалізація конкурентних стратегій у складних умовах, таких як війна, вимагає від підприємств не лише гнучкості, але й здатності до швидкого реагування на виклики, що стає вирішальним фактором для виживання і зростання.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження основних проблем реалізації конкурентних стратегій торговельних підприємств в умовах війни та розробка рекомендацій щодо підвищення їх конкурентоспроможності в кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентні стратегії є ключовими для успішної діяльності торговельних підприємств у сучасному ринковому середовищі. Вони визначають підходи підприємства до взаємодії з конкурентами, споживачами та іншими учасниками ринку, дозволяючи створювати переваги та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливість конкурентних стратегій полягає у здатності підприємства не лише утримувати свої ринкові позиції, але й нарощувати частку ринку, особливо в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності, що часто супроводжує сучасний бізнес [11].

Конкурентні стратегії поділяються на кілька основних видів (рис. 1), кожен з яких має свої переваги та недоліки залежно від особливостей ринку та цілей підприємства [7, 12]. Однією з найпоширеніших є стратегія лідерства за витратами, яка передбачає мінімізацію витрат для досягнення найнижчої ціни на ринку. Ця стратегія ефективна, якщо підприємство може оптимізувати свої виробничі процеси, знижуючи собівартість продукції, і тим самим залучати широку аудиторію покупців, чутливих до ціни. Однак, така стратегія вимагає значних інвестицій у модернізацію та стабільне постачання ресурсів за низькими цінами, що може бути складним у кризові періоди, зокрема під час війни.



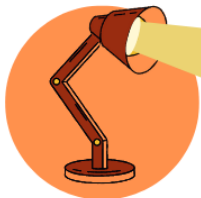


Рис. 1 Конкурентні стратегії торговельних підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [5, 7, 11-13]

Стратегія диференціації полягає в створенні унікальної пропозиції для споживачів, що дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів. Перевагою цієї стратегії є здатність залучати лояльних клієнтів, готових платити вищу ціну за унікальні характеристики продукту або послуги. Однак, основним недоліком є високі витрати на інновації, маркетинг та підтримку якості, що робить стратегію дорогою для реалізації.

Стратегія **фокусування** орієнтована на обрання конкретного сегмента ринку та максимальне задоволення потреб цієї аудиторії. Перевагою цієї стратегії є можливість досягти глибокого розуміння потреб цільової групи і значно підвищити ефективність маркетингу. Проте, обмеження на певний сегмент ринку може призвести до втрати потенціалу для масштабування та зростання бізнесу.

Окрім вибору основної конкурентної стратегії, підприємствам важливо враховувати різноманітні фактори, що впливають на її формування та реалізацію. Ці фактори поділяються на зовнішні (стан економіки, рівень конкуренції, зміни в регуляторному середовищі) та внутрішні (ресурси підприємства, організаційна структура, корпоративна культура). У сучасних



умовах глобальних викликів підприємства повинні враховувати швидкі зміни ринкової ситуації та непередбачуваність подій, що можуть радикально змінити умови для бізнесу [13].

Для успішної реалізації стратегії підприємствам необхідно постійно оцінювати її ефективність за показниками, такими як зростання ринкової частки, задоволеність клієнтів, прибутковість і оптимізація витрат [4]. В умовах війни та економічної нестабільності підприємства часто змушені переглядати свої стратегії, адаптуватися до нових реалій і впроваджувати інновації для збереження конкурентних переваг.

Зокрема, зростання ринкової частки свідчить про успішність позиції підприємства на ринку порівняно з конкурентами, а задоволеність клієнтів - про їхню лояльність. Також важливим показником є прибутковість, що залежить від ціноутворення, ефективності операцій та здатності мінімізувати витрати.

Загалом, ключові показники ефективності конкурентних стратегій дозволяють підприємству оцінити результати діяльності, своєчасно коригувати обрані шляхи та знаходити нові можливості для розвитку. Важливо також враховувати зовнішні чинники, які створюють нові виклики для бізнесу та впливають на економічну ситуацію.

Економічні наслідки воєнних дій для підприємств різноманітні та впливають на різні аспекти їхньої діяльності. Війна зменшує попит на товари й послуги, оскільки купівельна спроможність населення падає через нестабільність, втрату робочих місць та інфляцію. Це змінює споживчі пріоритети: люди зосереджуються на товарах першої необхідності (продукти харчування, медикаменти та товари для дому), водночас суттєво скорочуючи витрати на товари розкоші, техніку й дозвілля. Споживачі все частіше обирають економні варіанти, що впливає на структуру попиту. Підприємства, які пропонують преміальні продукти, зазнають втрат, тоді як бізнеси середнього та низького цінових сегментів адаптуються, зосереджуючись на пропозиціях, що відповідають новим економічним реаліям і зростаючій чутливості до ціни.

Ще одним серйозним наслідком війни є логістичні та постачальні труднощі. Порушення в ланцюгах постачання, пошкодження інфраструктури, блокування маршрутів і небезпека на дорогах значно ускладнюють можливість стабільного постачання сировини, компонентів і готової продукції. Це змушує підприємства шукати нових постачальників і маршрути доставки, що підвищує витрати на логістику та знижує конкурентоспроможність. Проблеми з доставкою також часто спричиняють дефіцит товарів на ринку або затримки постачання важливих ресурсів, що негативно впливає на виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами.

Крім логістичних труднощів, війна спричиняє фінансову нестабільність, яка проявляється у коливаннях валютних курсів, підвищенні відсоткових ставок







та зростанні цін на енергоресурси. Це послаблює фінансовий стан компаній, обмежує доступ до фінансування й ускладнює інвестиційні проекти. Підвищення цін на паливо додатково ускладнює ситуацію, змушуючи підприємства переглядати цінову політику та знижувати інвестиції у розвиток.

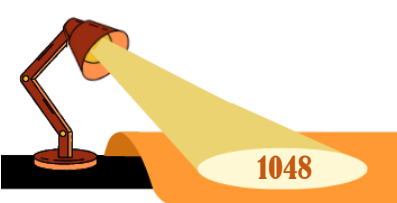
Ще один виклик - дефіцит кваліфікованих кадрів. Через мобілізацію, міграцію та небезпеку в зонах бойових дій підприємства стикаються з нестачею робочої сили, особливо висококваліфікованих спеціалістів. Це підвищує витрати на оплату праці та створює необхідність інвестувати в навчання нових співробітників. Щоб зберегти продуктивність, багато компаній також звертаються до впровадження нових технологій, які замінюють частину робочих процесів та підвищують ефективність виробництва.

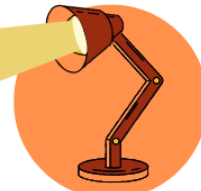
Попри численні труднощі, війна може стимулювати розвиток нових бізнес-моделей та інновацій. Підприємства, що прагнуть адаптуватися, активно впроваджують цифрові технології, автоматизацію та онлайн-торгівлю [14], знижуючи залежність від зовнішніх факторів, таких як імпорتنі ресурси чи закордонні постачання. Крім того, криза сприяє популяризації локальних брендів, оскільки імпорتنі товари дорожчають через валютні коливання та проблеми з постачанням. Місцеві виробники, що швидко реагують на зміни попиту, мають можливість зайняти більшу частку ринку, пропонуючи товари з оптимальним співвідношенням ціни та якості.

Загалом війна призводить до значних економічних втрат для підприємств, зниження їх конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Однак торговельні компанії, здатні швидко адаптуватися, знаходити нові ринки збуту, інвестувати в інновації та диверсифікувати діяльність, можуть вийти з кризи з новими можливостями для розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Розробка ефективних конкурентних стратегій для торговельних підприємств стає ключовим завданням в умовах війни або економічної нестабільності (табл. 1).

Одним із ключових кроків у розробці конкурентної стратегії є оцінка ринкових можливостей і загроз. Для цього підприємству необхідно детально аналізувати поточний стан ринку, розвиток тенденцій споживчого попиту, зміни у поведінці споживачів, а також фактори, що можуть вплинути на його конкурентні позиції. Такий підхід дозволяє не лише зміцнити слабкі сторони, але й використати нові можливості для посилення конкурентних переваг.





Таблиця 1.

**Ключові етапи та дії для реалізації конкурентної стратегії торговельних підприємств в умовах війни або економічної нестабільності**

<i>Етапи конкурентної стратегії</i>	<i>Ключові дії</i>	<i>Мета</i>	<i>Субстратегії</i>	<i>Інструменти</i>	<i>Можливі кроки</i>
Оцінка ринкових можливостей та загроз	Аналіз виявлення тенденцій споживчого попиту	Визначити конкурентні переваги, пріоритети для адаптації стратегії	Аналіз конкурентів, SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Маркетингові дослідження, аналітичні звіти, діаграми	Оцінка змін у попиті на товари та поведінці споживачів
Розробка адаптивної стратегії асортименту	Адаптація продуктового асортименту до актуальних потреб, гнучке реагування на зміни	Задоволення попиту та підвищення лояльності клієнтів	Оновлення асортименту, створення унікальних пропозицій, стратегії диференціації	Аналітика продажів, фокус-групи, плани дій, оперативні наради	Коригування асортименту відповідно до нових тенденцій, запуск нових категорій товарів для локальних потреб
Оптимізація логістичних процесів	Вдосконалення ланцюгів постачання, скорочення доставки часу	Зменшення витрат та підвищення ефективності	Управління постачанням, оптимізація складів	Логістичне планування, автоматизація	Вибір нових постачальників та оптимізація маршрутів
Диверсифікація продуктів і ринків	Вихід на нові ринки, запуск онлайн-каналів	Розширення клієнтської бази та збільшення продажів	Розвиток онлайн-продажів, партнерства	Платформи електронної комерції, CRM-системи	Впровадження онлайн-магазинів, робота з новими ринками
Посилення клієнтської підтримки та сервісу	Розширення каналів зв'язку, персоналізація послуг	Збереження та зміцнення клієнтської лояльності	Покращення сервісу, персоналізовані пропозиції	CRM-системи, автоматизація комунікацій	Впровадження чат-ботів, спеціальні програми лояльності
Забезпечення продуктивності персоналу	Підтримка комфорту працівників, організація віддаленої роботи	Збереження високої продуктивності та мотивації працівників	Навчання, розвиток навичок, підтримка психологічного здоров'я	Програми навчання, психологічна підтримка	Підвищення кваліфікації працівників, навчання продажам в онлайн-середовищі

Джерело: розроблено авторами на основі інформації [8; 9]

Оцінка ринкових загроз також враховує вплив макроекономічних змін, регуляторних ініціатив, конкуренції та технологічних нововведень, що дозволяє



формувані гнучкі стратегії для оперативного реагування на ринкові зміни. В результаті підприємство отримує чітке розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть вплинути на його стратегію, та може своєчасно на них реагувати, адаптуючи діяльність до нових умов.

Наступним етапом є розробка адаптивної стратегії асортименту. У сучасному динамічному середовищі, де попит швидко змінюється, здатність коригувати асортимент є критично важливою. Адаптивна стратегія дозволяє не тільки оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань, а й забезпечує диверсифікацію продуктового асортименту для різних ринків, що створює додану вартість через диференціацію продукції. Це забезпечує не лише задоволення поточних потреб, але й збереження лояльності клієнтів завдяки пропозиції унікальних продуктів, що відповідають їхнім вимогам. Оновлення асортименту та введення нових товарних категорій можуть стати важливими інструментами підвищення конкурентоспроможності.

Оптимізація логістичних процесів є невід'ємним елементом конкурентної стратегії, оскільки вона сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності та скороченню термінів доставки. Ефективні ланцюги постачання та вдосконалені логістичні стратегії допомагають підприємствам швидше реагувати на коливання попиту та мінімізувати ризики дефіциту або надлишку запасів. Раціональна логістика також дозволяє знижувати витрати на транспортування та зберігання товарів, що, в результаті, робить продукцію більш конкурентоспроможною на ринку.

Ще одним стратегічним напрямком є диверсифікація товарів і ринків. Вона включає розширення асортименту та вихід на нові ринки, зокрема розширення каналів збуту через цифрові платформи та онлайн-продажі [14]. Диверсифікація дозволяє підприємствам знизити залежність від одного ринку та розширити присутність на різних сегментах. Вихід на нові географічні ринки або створення нових товарних ліній допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту або економічними кризами, і забезпечує стабільність доходів. Онлайн-продажі, зокрема, дають змогу значно розширити клієнтську базу і взаємодіяти з новими сегментами, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Покращення клієнтської підтримки та сервісу є важливим фактором для збереження лояльності клієнтів і підвищення їхньої задоволеності. Сучасні компанії активно використовують CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, що дозволяє персоналізувати обслуговування, краще розуміти індивідуальні потреби та покращувати комунікацію. Розширення каналів зв'язку, таких як онлайн-консультації, чати та мобільні додатки, допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами у зручній для них час, що зміцнює їх довіру та лояльність. Це дозволяє створювати не лише транзакційні, а й довгострокові відносини, які підтримують стабільність бізнесу в умовах конкуренції.



Забезпечення високої продуктивності персоналу є ще одним важливим аспектом для підтримки загальної ефективності. Для цього необхідно розвивати навички співробітників через навчальні програми та підвищення кваліфікації, що підвищує рівень компетентності й мотивації. Водночас створення комфортних умов праці та можливість віддаленої роботи можуть знизити рівень стресу та підвищити загальну продуктивність. Такі заходи дозволяють підприємству не тільки підтримувати ефективність, а й формувати позитивний імідж для ключових працівників, що допомагає залучати таланти в майбутньому.

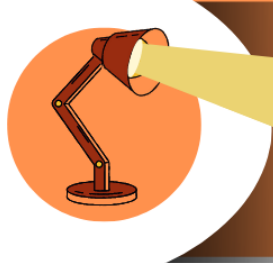
Розробка конкурентних стратегій для торговельних підприємств вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Компанії, які здатні оперативно змінювати стратегії в умовах невизначеності, мають значні шанси не тільки зберегти свої ринкові позиції, а й знайти нові можливості для зростання. Цифровізація, онлайн-продажі та автоматизація процесів є важливими компонентами підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Вони дозволяють знижувати операційні витрати, оптимізувати логістичні процеси та швидко реагувати на ринкові зміни [10].

Сучасні торговельні підприємства стикаються з численними викликами, такими як економічна нестабільність та швидкі зміни у поведінці споживачів, що потребує від них адаптивності у стратегіях. Диверсифікація асортименту та вихід на нові ринки, зокрема в онлайн-сегмент, відкриває нові можливості для зростання, водночас знижуючи ризики залежності від окремих ринкових сегментів чи каналів збуту. Завдяки диверсифікації підприємства можуть забезпечити стабільність доходів навіть в умовах нестабільності. Готовність до інновацій та використання сучасних технологій допомагають компаніям не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, але й активно розвиватися, знаходячи нові шляхи до споживачів і підвищуючи якість обслуговування. В умовах невизначеності здатність адаптуватися, оптимізувати процеси та знаходити нові можливості є запорукою успіху й конкурентної переваги.

**Висновки.** В сучасних умовах ведення бізнесу, особливо в контексті війни та економічної нестабільності, розробка та реалізація ефективних конкурентних стратегій стає критично важливою для торговельних підприємств. Здатність оперативно адаптуватися до змін, оптимізувати витрати та зберегти високу якість продукції для досягнення їхнього місця на ринку. Стратегії, такі як лідерство за витратами, диференціація та фокусування, вибір різних підходів до конкурентної боротьби, але кожна з них має свої виклики, зокрема в умовах обмежених ресурсів та коливань попиту.

Війна та економічні зміни істотно впливають на споживчі переваги та структуру, спонукаючи підприємства шукати нові шляхи оптимізації ринку та впровадження інновацій. Проблеми, пов'язані з перебоями у ланцюгах постачання, нестабільністю фінансових потоків і зміною купівельної спроможності споживачів, вимагають оперативного реагування та швидкої адаптації стратегій.





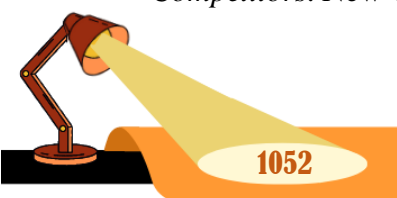
Успішні торговельні підприємства повинні переосмислювати свої підходи до конкурентної боротьби, акцентуючи увагу на місцевих ресурсах, технологіях та можливостях для задоволення нових потреб споживачів у кризових умовах. Крім того, важливо орієнтуватися на гнучкість у виробництві, адаптацію асортименту та використання цифрових технологій для забезпечення ефектів.

#### **Література:**

1. Porter M. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998. 422 p. 14. Träm M. *Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage*. Wiley. 2010. 164 p.
2. Kotler Ph., Berger R., Bickhoff N. *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business (Quintessence Series)*. Springer; 2nd edition. 2016.
3. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
4. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.
5. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.
6. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.
7. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82–87. (дата звернення: 10.10.2024)
8. Волкова Н.В., Мехтєв Р.Е., Попадін Є.В. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729> (дата звернення: 10.10.2024).
9. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49–52. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9> (дата звернення: 11.10.2024).
10. Меметов А. *Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства*. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138–142
11. Сайт «Competitive Strategy. MBAskool». Режим доступу: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-andstrategy-terms/7394-competitive-strategy.html> (дата звернення: 12.10.2024).
12. Tsai H.T., Eisingerich A.B. Internationalization strategies of emerging markets firms. *California Management Review*. 2013. № 53(1). P. 114–135.
13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
14. Волкова Н.В., Загребельна І.Л., Петренко М.А. Розвиток онлайн-платформ для обміну та продажу сільськогосподарської продукції. *Ефективна економіка*, № 5. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.83> (дата звернення: 10.10.2024).

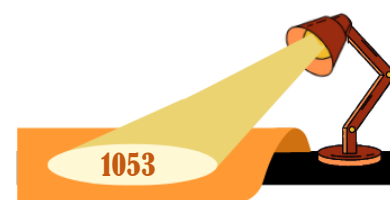
#### **References:**

1. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 422 p. [in USA]





2. Kotler, P., Berger, R., & Bickhoff, N. (2016). *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business (Quintessence Series)*. Springer; 2nd edition. [in USA]
3. Stupak, I.O. (2010). Konkurentni stratehii yak upravlinska katehoriia [Competitive Strategies as a Management Category]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politekhnik"*, 684, 249–254. [in Ukrainian]
4. Beltyukov, Ye.A., & Nekrasova, L.A. (2014). Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti [Competitive Strategy of an Enterprise: Meaning and Formation Based on the Evaluation of the Competitiveness Level]. *Economics: Realities of Time*, 2(12), 6–13. [in Ukrainian]
5. Kulynyak, Yu. (2011). Problemy vyznachennia sutnosti konkurentnoi stratehii orhanizatsii [Problems of Identifying the Meaning of Competitive Strategy of an Organization]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politekhnik"*, 714, 87–95. [in Ukrainian]
6. Hranovska, V. (2016). Konkurentni stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriemstv u globalizovanomu sviti [Competitive Strategies for the Development of Agricultural Enterprises in a Globalized World]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 1, 84–90. [in Ukrainian]
7. Tereshchenko, I., & Biletska, D. (2019). Konkurentni stratehii upravlinnia pidpriemstvom [Competitive Management Strategies of Enterprises]. *Agrosvit*, 20, 82–87. (date accessed: October 10, 2024) [in Ukrainian]
8. Volkova, N., Mehtiev, R., & Popadin, Y. (2023). Kliuchovi aspekty konkurentospromozhnosti ta yakosti produktsii ahrarnykh pidpriemstv v umovakh voiennoi ahresii [Key Aspects of Competitiveness and Product Quality of Agricultural Enterprises in the Context of Military Aggression]. *Economy and Society*, 54. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729> (date accessed: October 10, 2024) [in Ukrainian]
9. Sapotnytska, N.Ya., & Kozak, V.Ye. (2023). Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta yikh synerhiia v umovakh viiny [Strategies for Increasing the Competitiveness of Enterprises and Their Synergy in Conditions of War]. *Transformational Economy*, 2(02), 49–52. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9> (date accessed: October 11, 2024) [in Ukrainian]
10. Memetov, A. (2021). Formuvannya konkurentnykh perevah na zasadakh tsyfrovoy transformatsii pidpriemstva [Formation of Competitive Advantages Based on Digital Transformation of Enterprises]. *Economics and State*, 3, 138–142. [in Ukrainian]
11. Sait «Competitive Strategy. MBAskool». Retrieved from: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-andstrategy-terms/7394-competitive-strategy.html> (date accessed: October 12, 2024). [in USA]
12. Tsai, H.T., & Eisingerich, A.B. (2013). Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms. *California Management Review*, 53(1), 114–135. [in USA]
13. Dmitriev I.A., Kirchata I.M., Shershenyuk O.M. (2020). Konkurentospromozhnist' pidpriemstva [Competitiveness of the enterprise]. H.: FOP Brovin O.V. [in Ukrainian]
14. Volkova, N., Zahrebelska, I., & Petrenko, M. (2024). Rozvytok onlain-platform dlia obminu ta prodazhu silskohospodarskoi produktsii [Development of Online Platforms for the Exchange and Sale of Agricultural Products]. *Effective Economy*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.83> (date accessed: October 10, 2024) [in Ukrainian]





УДК 330.34

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1054-1062](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1054-1062)

**Гавадзин Наталія Олегівна** кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування, ЗВО «Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ, тел.: (050) 661-57-02, <https://orcid.org/0000-0002-5662-2939>

**Криховецький Іван Зіновійович** кандидат економічних наук, доцент, доктор юридичних наук, професор кафедри права та публічного управління ЗВО «Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-2296-2185>

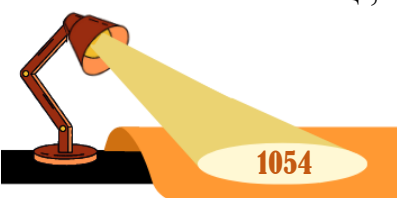
**Білоус Василь Васильович** аспірант спеціальності 051 «Економіка», ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

**Зелінський Ігор Адамович** аспірант спеціальності 051 «Економіка», ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

## **МОДЕЛІ ТА ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІКИ**

**Анотація.** Стаття розглядає моделі та підходи до вивчення впливу цифровізації на національні економіки, надаючи комплексний аналіз цього явища через різні перспективи. Макроекономічний підхід досліджує вплив цифровізації на загальну економічну активність, зайнятість, інфляцію та рівень життя, підкреслюючи роль технологій у стимулюванні економічного зростання. Мікроекономічний підхід аналізує ефекти цифровізації на конкретні галузі та підприємства, зокрема зміни в бізнес-моделях, конкурентоспроможність та ефективність ринків. Соціально-економічний підхід фокусується на впливі цифровізації на соціальну структуру, рівень життя населення, розподіл доходів та доступність освіти, акцентуючи на цифровому розриві та соціальній інклюзії. Технологічний підхід розглядає вплив новітніх технологій на економічні процеси, моделі бізнесу та оптимізацію виробничих ланцюгів, підкреслюючи важливість кібербезпеки та Інтернету речей (ІоТ). Політичний підхід аналізує державні регуляторні заходи, спрямовані на розвиток цифрової економіки, прозорість державного управління та міжнародну економічну конкуренцію.

Особлива увага приділяється соціальній політиці у цифровій національній економіці, враховуючи нові підходи до забезпечення рівного доступу до





технологій, онлайн-освіти, захисту прав працівників у цифровій сфері та створення соціальних захисних механізмів для тих, хто постраждав від технологічних змін. У статті розглянуто партнерські моделі між урядом, бізнесом та громадськими організаціями, цифрові соціальні служби, інноваційні фінансові моделі, що сприятимуть розвитку соціальної політики у цифровій економіці. Цей комплексний підхід дозволяє краще зрозуміти вплив цифровізації на національні економіки та розробити ефективні стратегії для максимального використання її переваг. Стаття розкриває важливі аспекти для урядів, бізнесу та громадськості, спрямовані на підтримку стійкого економічного зростання в умовах цифрової трансформації.

**Ключові слова:** модель, підхід, цифровізація, національна економіка, соціальна політика, вплив.

**Havadzyn Nataliia Olehivna** PhD in economics, professor of the department of management and administration, King Danylo University, Ivano-Frankivsk, tel.: (050) 661-57-02, <https://orcid.org/0000-0002-5662-2939>

**Krykhovetskyi Ivan Zinoviyovych** PhD in Economics, Doctor of Law, professor of the department of law and public administration, King Danylo University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-2296-2185>

**Bilous Vasyl Vasylovich** graduate student in the specialty 051 «Economics», King Danylo University, Ivano-Frankivsk

**Zelinskyi Ihor Adamovych** graduate student in the specialty 051 «Economics», King Danylo University, Ivano-Frankivsk

## MODELS AND APPROACHES TO STUDYING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON NATIONAL ECONOMIES

**Abstract.** The article examines models and approaches to studying the impact of digitalization on national economies, providing a comprehensive analysis of this phenomenon from various perspectives. The macroeconomic approach explores the effects of digitalization on overall economic activity, employment, inflation, and living standards, emphasizing the role of technology in driving economic growth. The microeconomic approach analyzes the effects of digitalization on specific industries and businesses, particularly changes in business models, competitiveness, and market efficiency. The socio-economic approach focuses on the impact of digitalization on social structure, population living standards, income distribution, and access to education, highlighting the issues of the digital divide and social inclusion. The technological approach examines the influence of emerging







technologies on economic processes, business models, and the optimization of supply chains, underscoring the importance of cybersecurity and the Internet of Things (IoT). The political approach analyzes government regulatory measures aimed at developing the digital economy, ensuring transparency in public administration, and fostering international economic competition.

Particular attention is paid to social policy in the digitalized national economy, considering new approaches to ensuring equal access to technology, online education, the protection of workers' rights in the digital sphere, and the creation of social safety mechanisms for those affected by technological changes. The article examines partnership models between government, business, and civil society organizations, digital social services, and innovative financial models that contribute to the development of social policy in the digital economy.

This comprehensive approach allows for a better understanding of the impact of digitalization on national economies and the development of effective strategies to maximize its benefits. The article provides important recommendations for governments, businesses, and the public aimed at supporting sustainable economic growth amid digital transformation.

**Keywords:** model, approach, digitalization, national economy, social policy, impact.

**Постановка проблеми** Цифровізація суттєво трансформує національну економіку, впливаючи на різні аспекти економічної та соціальної діяльності. Це викликає необхідність аналізу впливу цифровізації з використанням різних підходів. Серед ключових викликів – забезпечення доступу до цифрових технологій, адаптація бізнес-моделей, забезпечення конкурентоспроможності, мінімізація цифрового розриву та захист прав працівників у цифровій сфері. Також важливою є розробка новітніх механізмів соціальної політики та партнерських моделей між урядом, бізнесом і громадськістю для забезпечення стійкого розвитку економіки в умовах цифрової трансформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль інститутів у забезпеченні комплементарності інформаційно-цифрового і соціально-економічного розвитку та шляхи вирішення цих завдань, а також вплив цифрових трансформацій на економічні відносини, ефективність виробництва та конкурентоспроможність національної економіки і зворотний вплив соціально-економічних змін на цифровий розвиток розкрито у монографії [1]. Критично важливу роль у впровадженні інноваційних технологій під час війни та підвищенні стійкості країни розглянуто у цифровій трансформації економіки України [2]. Дослідженню сучасного етапу світового економічного та соціального розвитку, що характеризується істотним впливом цифровізації, яка стає важливим фактором зростання продуктивності праці і підвищення якості життя, дає можливість отримання фінансових й інших послуг онлайн, відтак принципово змінює традиційні погляди на різні економічні процеси й





відносини у суспільстві присвячена монографія [3], де також розглянуті головні детермінанти та підстави розвитку цифрової економіки в Україні, оцінено готовність України до запровадження та використання цифрових технологій. Нормативне регулювання щодо застосування цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту у бізнесі, їх тренди та вплив на економіку розглянуто у працях [4], [5]. У економічній стратегії України – 2030 розглянуто: термінологію, тренди, виклики та можливості; візію та сценарії розвитку; роль держави та перелік ініціатив; проекти ризику та кібербезпеку; сформовано дорожню карту та оцінку макроефектів [6]. Дослідженню сучасного етапу світового економічного та соціального розвитку, що характеризується істотним впливом цифровізації; завданням, головним детермінантам та підставам розвитку цифрової економіки в Україні, а також готовності України до запровадження та використання цифрових технологій (як з позиції постачальників, так і з позиції споживачів цифрових послуг, аналізу потенційних ризиків та загроз цифровізації в Україні та світі присвячена праця [7]. Глобальні цілі, були ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році як універсальний заклик до дій щодо скорочення бідності, захисту планети та забезпечення того, щоб до 2030 року усі люди жили в мирі і достатку. Цілі взаємодоповнюють одна одну, тобто дії в одній сфері також впливають на результати в інших, тому в розвитку мають бути збалансовані соціальна, економічна та екологічна стійкість з урахуванням цифрових викликів [8]. Цінності, правові засади та проекти діяльності для розвитку національної економіки у контексті цифрової трансформації наведено на сайті Мінцифри України [9]. Однак моделі соціальної політики в умовах цифрової трансформації національної економіки розкриті не в повній мірі.

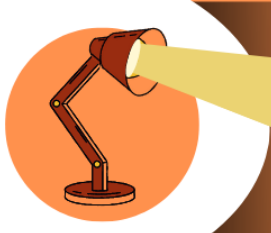
**Метою статті** є дослідити моделі та підходи до вивчення впливу цифровізації на національну економіку, проаналізувати ключові аспекти трансформаційних процесів у макроекономічній, мікроекономічній, соціально-економічній, технологічній та політичній сферах. Запропонувати напрями рекомендацій для урядів, бізнесу та громадськості щодо ефективного використання можливостей цифрової трансформації, мінімізації ризиків та підтримки стійкого економічного зростання в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси цифровізації мають значний вплив на національну економіку, і вивчення здійснюється з використанням таких основних підходів:

**Макроекономічний підхід** – забезпечує дослідження впливу цифровізації на загальну економічну активність, зайнятість, інфляцію та рівень життя та допомагає зрозуміти, як цифрові технології впливають на економіку в цілому;

**Мікроекономічний підхід** – сприяє аналізу впливу цифровізації на конкретні галузі та підприємства та допомагає зрозуміти, як цифрові технології змінюють конкурентоспроможність та ефективність бізнесу;





**Соціально-економічний підхід** – досліджує вплив цифровізації на рівень життя, соціальну справедливість та розподіл доходів, допомагає зрозуміти, як цифрові технології впливають на соціальну структуру та рівень життя;

**Технологічний підхід** – аналізує вплив нових технологій на економічні процеси та моделі бізнесу, допомагає зрозуміти, як нові технології впливають на економічну динаміку та інновації;

**Політичний підхід** – забезпечує дослідження впливу цифровізації на політичні процеси та регулювання та допомагає зрозуміти, як цифрові технології впливають на політичну стабільність та регулювання.

Кожен з цих підходів дає своє унікальне розуміння впливу цифровізації на національні економіки та забезпечує розроблення ефективних стратегій для максимального використання її переваг.

Розглянемо моделі впливу цифровізації на національні економіки на основі наведених підходів. У межах *макроекономічного підходу* виокремимо наступні моделі:

**модель ендогенного зростання** розкриває цифровізацію як двигун довгострокового економічного зростання через підвищення продуктивності та інновацій;

**модель креативної руйнації** за якою цифрові технології стимулюють економіку, змінюючи старі галузі та створюючи нові ринки;

**модель адаптивної економіки** визначає як цифровізація допомагає економікам швидко адаптуватися до змінних умов ринку та криз;

**Модель сталого розвитку** оцінює внесок цифровізації в екологічну стійкість та зменшення вуглецевого сліду.

У межах *мікроекономічного підходу* зосередимо увагу на таких моделях:

**модель трансформації бізнесу** визначає зміну бізнес-моделі компаній і їхніх операційних процесів за рахунок інструментів цифровізації;

**модель конкурентних переваг** оцінює вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність окремих бізнесів чи підприємств;

**модель споживчої поведінки** досліджують зміну поведінки споживачів від використання цифрових платформ та переваги таких змін;

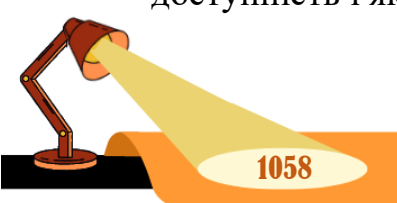
**модель ефективності ринків** висвітлює вплив цифрових технологій на зменшення транзакційних витрат та підвищення ефективності ринків.

У межах *соціально-економічного підходу* зосередимо увагу на таких моделях

**модель цифрового розриву**, що аналізує нерівності в доступі до цифрових технологій та її вплив на соціально-економічний розвиток;

**модель соціальної інклюзії**, яка оцінює як цифровізація сприяє інтеграції соціально вразливих груп населення в економічну діяльність;

**модель освітніх технологій** з'ясовує вплив цифрових інструментів на доступність і якість освіти, а також на рівень кваліфікації робочої сили;





модель ринку праці оцінює вплив цифрових технологій на структуру зайнятості та попит на нові професії.

Моделями у межах *технологічного підходу* є:

**модель впровадження інновацій** про нові цифрові технології і їх вплив на швидкість і масштаби технологічних змін;

**модель ланцюгів постачання** про вплив цифрових технологій на оптимізацію та гнучкість ланцюгів постачання;

**модель кібербезпеки** про оцінку ролі цифровізації у забезпеченні безпеки інформаційних систем та захисті від кіберзагроз;

**модель Інтернету речей (IoT)** про інтеграцію IoT і зміну виробничих процесів та управління активами.

Моделями *політичного підходу* визначено:

**модель регуляторних політик**, розглядає вплив державних регуляторних заходів на розвиток цифрової економіки та захист даних;

**модель державного управління** про використання цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління та прозорості;

**модель глобальної конкуренції** оцінює роль цифровізації у міжнародній економічній конкуренції та вплив на національну безпеку;

**модель цифрових прав та свобод** аналізує вплив цифрових технологій на права та свободи громадян у контексті національної політики.

Ці моделі допомагають комплексно зрозуміти вплив цифровізації на національну економіку та сприяють розробленню стратегій для максимального використання їх переваг.

У контексті процесів цифровізації національних економік, а саме розглянутих підходів і моделей, за доцільне бачимо, фокусування на соціальній політиці, що вимагає нових підходів:

**Рівність доступу до технологій:** важливим є забезпечення доступу до інтернету та до можливостей навчання та розвитку IT-навичкам для всіх громадян, з метою уникнення цифрового розриву;

**Онлайн-освіта та навчання:** розвиток онлайн-освіти допоможе підвищити кваліфікацію працівників та підготувати їх до роботи в цифровій економіці;

**Захист праці:** регулювання роботи в сфері цифрових технологій, включаючи захист прав працівників, що працюють на віддалених роботах;

**Соціальна захисна смуга:** впровадження механізмів соціальної захисної смуги для тих, хто може втратити роботу через автоматизацію та інші технологічні зміни.

Ці підходи можуть бути реалізовані через такі моделі:

1) **Партнерства між урядом, бізнесом та громадськими організаціями** – співпраця для розвитку інфраструктури та соціальних програм, де, кожен із суб'єктів відіграє важливу роль. Функціями уряду визначено:

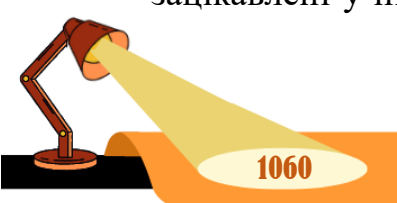




**законодавча підтримка** (формування законів та нормативно-правової бази для сприяння соціальним програмам); **фінансування** (надання державних грантів та бюджетних коштів); **моніторинг та оцінка** (відстеження виконання програм та оцінка їх ефективності); **адміністративна підтримка** (забезпечення необхідної інфраструктури та ресурсів для реалізації програм). У той самий час визначено такі функції для бізнесу: **фінансування та інвестиції** (надання коштів та ресурсів для реалізації проектів); **інновації** (впровадження нових технологій та методів у соціальні програми); **кадрова підтримка** (надання експертизи та професіоналізму для реалізації програм); **маркетинг та комунікації** (просування соціальних ініціатив та підвищення обізнаності). Без функцій не залишаться і громадські організації, а саме: **реалізація програм** (безпосереднє виконання та керування соціальними проектами); **залучення громадськості** (робота з місцевими спільнотами для визначення їхніх потреб та залучення до програм); **моніторинг та звітність** (відстеження прогресу та надання звітів про результати); **Адвокація** (захист інтересів громад та просування важливих соціальних питань на національному та міжнародному рівні). Ця модель дозволяє поєднати ресурси та експертність всіх учасників для досягнення максимального впливу у розвитку соціальних програм.

**2) Цифрові соціальні служби** – використання технологій для покращення ефективності соціальних служб. Впровадження цифрових соціальних служб може значно підвищити ефективність соціальних програм, за використання такого алгоритму: 1) тестування та пілотні проекти (проведення тестування технологій у реальних умовах; впровадження пілотних проектів для перевірки ефективності; збір відгуків від користувачів та коригування планів); 2) впровадження (повне впровадження технологій у соціальні служби; навчання персоналу та користувачів; забезпечення технічної підтримки та обслуговування); 3) моніторинг та оцінка (постійний моніторинг роботи цифрових соціальних служб; оцінка результатів за допомогою KPI; внесення коригувань та покращень на основі зібраних даних); 4) розвиток та вдосконалення (постійний розвиток технологій та послуг; впровадження нових функцій та можливостей; підтримка зворотного зв'язку з користувачами для постійного вдосконалення). Цей алгоритм допоможе ефективно впровадити цифрові технології у соціальні служби, підвищуючи їх ефективність та доступність для громадян.

**3) Інноваційні моделі фінансування** – залучення інвестицій у цифрові проекти, що сприятимуть соціальному розвитку можливе при виконанні таких основних кроків, як це працює: пошук та вибір цифрових проектів, які мають потенціал для соціального розвитку (це можуть бути проекти з екології, освіти, охорони здоров'я тощо); залучення фінансових ресурсів від інвесторів, які зацікавлені у підтримці соціально- відповідальних проектів (це можуть бути





банки, венчурні капіталісти, фонди соціального вкладення та інші); створення детальних бізнес-планів для кожного проєкту, що включає цілі, стратегії, ресурси та оцінку ризиків; виконання проєктів з використанням цифрових технологій, таких як блокчейн, інтернет речей, інтерактивні платформи тощо; постійний моніторинг та оцінка прогресу проєктів, щоб забезпечити їх успішність та відповідність поставленим цілям; збір зворотного зв'язку від користувачів та інвесторів, а також внесення змін та удосконалень для покращення ефективності проєктів. Ці моделі допомагають залучати необхідні ресурси для розвитку соціальних програм, що сприяють загальному благополуччю та розвитку суспільства. Це приклади демонструють адаптацію соціальної політики до цифрової економіки.

**Висновки** з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Цифровізація значно впливає на економіки національних держав, змінюючи структуру ринків, збільшуючи продуктивність та впроваджуючи нові бізнес-моделі. Цей процес веде до підвищення рівня життя населення, зменшуючи цифровий розрив та сприяючи соціальній інклюзії. Соціальна політика у цифровізованій економіці повинна зосереджуватися на рівному доступі до технологій, захисті прав працівників і підтримці тих, хто постраждав від технологічних змін. Важливу роль відіграють державні регуляторні заходи та співпраця з бізнесом для досягнення сталого розвитку. Комплексний підхід забезпечує ефективне використання переваг цифровізації для економічного зростання та соціальної справедливості. Розглянуто функції суб'єктів у моделі партнерства між урядом, бізнесом та громадськими організаціями про співпрацю для розвитку соціальних програм; модель впровадження цифрових соціальних служб та алгоритм впровадження інноваційної моделі фінансування через залучення інвестицій у цифрові проєкти.

#### *Література:*

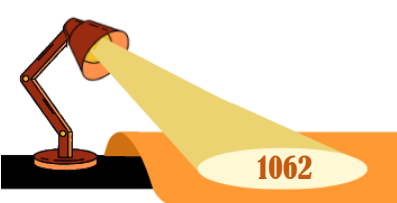
1. Комплементарність інформаційно-цифрових і соціально-економічних перетворень як умова стабільного розвитку суспільства: монографія / Геєць В. М., Гриценко А. А., Яременко О. Л., Артьомова Т. І., Яненкова І. Г., Князев С. І., Липов В. В., Бандура О. В., Бурлай Т. В., Борзенко О. О., Подлесна В. Г., Бублик Є. О.; за ред. А. А. Гриценка. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2021. 399 с.
2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-serpen-veresen>
3. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 364 с.
4. Гавадзин Н.О., Григорська Н.М. Тренди диджиталізації підприємництва. Інфраструктура ринку. 2023. No 71. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/71-2023>
5. Гавадзин Н.О., Марків М.М. Нормативне регулювання технологій ІІІ та вплив на бізнес. Інфраструктура ринку. 2024, №79 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/79\\_2024/34.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/79_2024/34.pdf)



6. Україна 2030- країна з розвинутою цифровою економікою. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/krainaz-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
7. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. . Електронний ресурс. Режим доступу: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)
8. Цілі сталого розвитку. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
9. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/ministry>

#### References:

1. Геєс', V. M., Gricenko, A. A., Jaremenko, O. L., Art'omova, T. I., Janenkova, I. G., Knjazev, S. I., Lipov, V. V., Bandura, O. V., Burlaj, T. V., Borzenko, O. O., Podlesna, V. G., Bublik, Є. O. (2021). *Komplementarnist' informacijno-cifrovih i social'no-ekonomichnih peretvoren' jak umova stabil'nogo rozvitku suspil'stva [Complementarity of information-digital and socio-economic transformations as a condition for stable development of society]*. Київ : DU «Institut ekonomiki ta prognozuvannja NAN Ukraini» [in Ukrainian].
2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни [Digital transformation of Ukraine's economy in wartime conditions]. *niss.gov.ua* Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-serpen-veresen> [in Ukrainian].
3. Gal'cova, O. L. (2021). *Cifrova ekonomika jak faktor ekonomichnogo zrostannja derzhavi [The digital economy as a factor in the economic growth of the state]*. Herson : Vidavnicij dim «Gel'vetika» [in Ukrainian].
4. Gavadin, N.O., Grigors'ka, N.M. (2023). Trendi didzhitalizacii pidpriemnictva [rends in digitalization of entrepreneurship]. *Infrastruktura rinku - Market infrastructure*, 71. Retrieved from <http://www.market-infr.od.ua/uk/71-2023> [in Ukrainian].
5. Gavadin, N.O., Markiv, M.M. (2024). Normativne reguljuvannja tehnologij ShI ta vpliv na biznes [Regulatory regulation of AI technologies and impact on business]. *Infrastruktura rinku - Market infrastructure*, 79 Retrieved from [http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/79\\_2024/34.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/79_2024/34.pdf) [in Ukrainian].
6. Україна 2030- країна з розвинутою цифровою економікою [Ukraine 2030 - a country with a developed digital economy]. *strategy.uifuture.org* Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/krainaz-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
7. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти [Digital economy: trends, risks and social determinants]. *azumkov.org.ua* Retrieved from [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) [in Ukrainian].
8. Цілі сталого розвитку [Goals of sustainable development]. *www.undp.org* Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
9. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України [Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. *thedigital.gov.ua* Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/ministry> [in Ukrainian].





УДК 338.984:330.34 (477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1063-1072](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1063-1072)

**Галега Владислав Володимирович** аспірант, кафедра національної економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, 03113, тел.: (093) 052-60-40, <https://orcid.org/0009-0007-0052-0320>

## ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** Повоєнне відновлення України є комплексним процесом, що включає відновлення економіки, інфраструктури, соціальної сфери, а також культурного та психологічного стану суспільства. Цей процес має ґрунтуватися на глибокому аналізі наслідків війни та плануванні стратегії відновлення з урахуванням найкращих світових практик.

Відновлення економіки є першочерговим завданням, оскільки економічна стабільність сприятиме розвитку всіх інших сфер. Першочергові заходи повинні включати відновлення та модернізацію зруйнованих підприємств, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення іноземних інвестицій та сприяння розвитку нових галузей економіки. Важливо також створити сприятливі умови для повернення трудових ресурсів, що виїхали за кордон, та їх інтеграції у відновлену економіку.

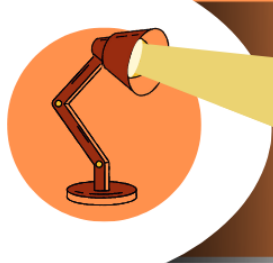
Інфраструктурне відновлення передбачає реконструкцію зруйнованих доріг, мостів, будівель, комунікацій та інших об'єктів критичної інфраструктури. Це потребує значних фінансових ресурсів, що можуть бути залучені через міжнародну допомогу, кредити та інвестиції. Важливо також впроваджувати сучасні технології та інноваційні рішення, що дозволять підвищити ефективність та стійкість інфраструктури до майбутніх викликів.

Соціальна сфера також потребує значної уваги в процесі відновлення. Важливо забезпечити доступ до якісної медицини, освіти, соціальних послуг для всіх громадян, особливо для тих, хто постраждав від війни. Потрібно створювати умови для реінтеграції ветеранів та переселенців, забезпечуючи їх житлом, роботою та психологічною підтримкою. Реалізація програм соціальної адаптації та підтримки вразливих верств населення є ключовим елементом соціальної стабільності.

Культурне та психологічне відновлення є невід'ємною частиною повоєнного відновлення. Війна залишає глибокі рани в свідомості людей, тому важливо надавати психологічну допомогу та підтримку постраждалим. Відновлення культурних об'єктів, організація культурних заходів, сприяння розвитку творчості та мистецтва сприятимуть зміцненню національної ідентичності та морального духу населення.







Отже, повоєнне відновлення України є багатограним процесом, який потребує злагоджених дій на всіх рівнях влади та активної участі громадянського суспільства. Комплексний підхід до відновлення з урахуванням економічних, інфраструктурних, соціальних та культурних аспектів є запорукою успішного відновлення країни та її стійкого розвитку в майбутньому.

**Ключові слова:** повоєнне відновлення, надзвичайна ситуація, війна, національна економіка, стратегія розвитку.

**Haleha Vladyslav Volodymyrovych** PhD student, Department of National Economy and Finance, KROK University, Kyiv, 03113, tel.: (093) 052-60-40, <https://orcid.org/0009-0007-0052-0320>

## POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

**Abstract.** The post-war recovery of Ukraine is a complex process that includes the recovery of the economy, infrastructure, social sphere, as well as the cultural and psychological state of society. This process should be based on an in-depth analysis of the consequences of war and the planning of a recovery strategy based on global best practices.

The recovery of the economy is a priority, as economic stability will contribute to the development of all other areas. Priority measures should include the restoration and modernization of destroyed enterprises, support of small and medium-sized businesses, attraction of foreign investments and promotion of the development of new sectors of the economy. It is also important to create favorable conditions for the return of labor resources that have gone abroad and their integration into the restored economy.

Infrastructural restoration involves the reconstruction of destroyed roads, bridges, buildings, communications and other critical infrastructure objects. This requires significant financial resources, which can be attracted through international aid, loans and investments. It is also important to introduce modern technologies and innovative solutions that will increase the efficiency and resilience of the infrastructure to future challenges.

The social sphere also needs significant attention in the recovery process. It is important to ensure access to quality medicine, education, and social services for all citizens, especially for those affected by war. It is necessary to create conditions for the reintegration of veterans and displaced persons, providing them with housing, work and psychological support. Implementation of programs of social adaptation and support of vulnerable segments of the population is a key element of social stability.

Cultural and psychological recovery is an integral part of post-war recovery. War leaves deep wounds in people's minds, so it is important to provide psychological help and support to the victims. Restoration of cultural objects,





organization of cultural events, promotion of creativity and art will contribute to the strengthening of the national identity and morale of the population.

Therefore, the post-war recovery of Ukraine is a multifaceted process that requires coordinated actions at all levels of government and the active participation of civil society. A comprehensive approach to recovery, taking into account economic, infrastructural, social and cultural aspects, is the key to the successful recovery of the country and its sustainable development in the future.

**Keywords:** post-war reconstruction, emergency situation, war, national economy, development strategy.

**Постановка проблеми.** Необхідність повоєнного відновлення України зумовлена безпрецедентними масштабами руйнувань та значними соціально-економічними втратами, спричиненими російською військовою агресією. Відбудова країни є критично важливим завданням не лише для відновлення нормального функціонування економіки та забезпечення гідного рівня життя громадян, але й для збереження державності та зміцнення національної безпеки. Масштабні руйнування інфраструктури, житлового фонду, промислових об'єктів та соціальних закладів вимагають комплексного підходу до відновлення. Особливої уваги потребує модернізація транспортної мережі, енергетичної системи та комунальної інфраструктури, які зазнали значних пошкоджень.

Важливим аспектом є необхідність створення нових робочих місць та повернення внутрішньо переміщених осіб, що сприятиме відновленню людського потенціалу країни. Модернізація економіки на засадах сталого розвитку та впровадження інноваційних технологій дозволить підвищити конкурентоспроможність України на міжнародній арені. Повоєнне відновлення також має забезпечити посилення обороноздатності держави та створення умов для запобігання подібним загрозам у майбутньому. В умовах безпрецедентних викликів, спричинених російською військовою агресією, питання повоєнного відновлення економіки України набуває особливої актуальності та потребує комплексного наукового осмислення. Масштабні руйнування інфраструктури, порушення виробничих ланцюгів, значні людські та матеріальні втрати створюють необхідність розробки ефективної стратегії економічної реконструкції країни.

Особливої уваги потребує дослідження механізмів залучення міжнародних інвестицій, оптимізації державного управління та модернізації ключових галузей економіки в подальшому періоді. Важливим аспектом є також вивчення світового досвіду повоєнного відновлення та його адаптація до українських реалій. Актуальним залишається питання синхронізації процесів відбудови з євроінтеграційними прагненнями України та створення сприятливого інвестиційного клімату. Необхідно також враховувати потребу в струк-





турній трансформації економіки та впровадженні інноваційних підходів до розвитку пріоритетних секторів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням повоєнного відновлення економіки України присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних науковців. Так, Л. Горошкова, О. Васильєва, О. Маслова, О. Сумець [1] досліджували стан та перспективи річкової логістики в умовах війни та повоєнного відновлення України. Н. Денисенко [2] вивчала фінансову стабільність в умовах війни та повоєнне відновлення економіки України.

О. Носирєв [3] розглядав повоєнну промислову політику відновлення економіки. Ю. Карпенко, М. Логвин, О. Тараненко, Д. Логвин, О. Луценко [4] аналізували стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення.

В. Ключковська, О. Ключковський, О. Трегубов [5] досліджували макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. О. Крехівський [6] вивчав уроки Великої Британії щодо повоєнного відновлення промисловості. Ю. Маршавін, Т. Кицак, А. Василенко [7] розглядали модернізацію ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базову умову відновлення України.

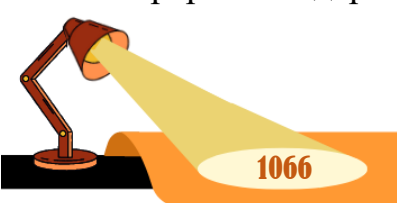
Ю. Орел, О. Кулініч [8] досліджували вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України з публічно-управлінського аспекту. Н. Степаненко, О. Курілець [9] вивчали сутність, поняття і зміст повоєнного відновлення держави з теоретико-правового аспекту. М. Тимошенко [10] аналізувала середньострокове планування державного бюджету та повоєнне відновлення. С. Ткаченко [11] досліджував проблеми, ризики та шляхи повоєнного відновлення економіки України. В. Юнгер, Л. Катрук [12] розглядали повоєнне відновлення системи охорони здоров'я як складову управління державною безпекою.

**Мета статті** – систематизація проблем та перспектив повоєнного відновлення економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування розвитку держави в умовах надзвичайних ситуацій вимагає особливого підходу, який враховує як нагальні потреби, так і довгострокові перспективи. Формування комплексної стратегії розвитку є фундаментальним завданням, що потребує системного підходу та врахування множинних факторів впливу на соціально-економічні процеси [1, 2–4, 7–9].

Важливо розуміти, що навіть у складних умовах держава не може зосереджуватися виключно на поточних викликах, оскільки це може призвести до стратегічної вразливості у майбутньому. Паралельне планування поточних дій та довгострокових стратегій забезпечує збалансований підхід до державного управління та створює підґрунтя для сталого розвитку [1, 3, 10].

Імплементация такого дуального підходу дозволяє забезпечити безперервність державотворчих процесів та адаптивність управлінських рішень до





змінних умов. При цьому, особливого значення набуває здатність державних інституцій до синхронізації короткострокових та довгострокових цілей, що створює синергетичний ефект у процесі реалізації стратегічних планів [2, 7].

Врахування міжнародного досвіду та активна співпраця з глобальною спільнотою є невід’ємними елементами успішної реалізації стратегії розвитку. Це дозволяє не лише переймати кращі практики, але й інтегруватися у світові процеси на правах повноцінного партнера [6, 8–9].

Таким чином, розробка та впровадження комплексної стратегії розвитку, що охоплює різні часові горизонти, є не лише доцільною, але й необхідною умовою для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності держави у довгостроковій перспективі.

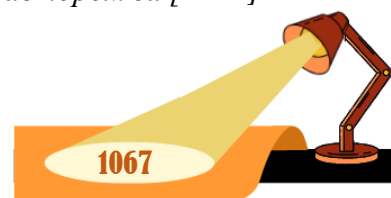
В той же час слід розуміти, що в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, довгострокове стратегічне планування в сфері національної економіки (в тому числі повоєнному відновленні), стикається із значними проблемами та перешкодами.

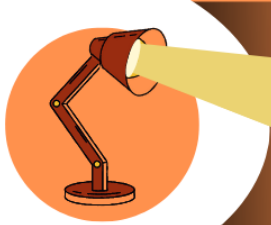
Ключові проблеми повоєнного відновлення економіки України візуально систематизовані на нижченаведеній блок-схемі (рис. 1).



Рис.1 Ключові проблеми повоєнного відновлення економіки України

Джерело: побудовано автором за [1–12]





Розглянемо більш детально ключові проблеми повоєнного відновлення економіки України:

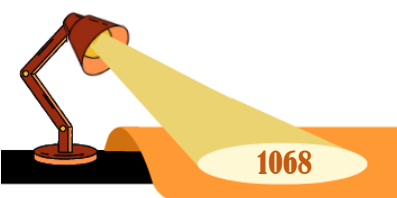
масштабні руйнування критичної інфраструктури – військові дії призвели до значних пошкоджень та руйнувань транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури, а також промислових об'єктів України. Відновлення цих систем вимагає величезних фінансових ресурсів та часу, що ускладнює швидке економічне відновлення. Відсутність доступу до надійної інфраструктури обмежує можливості для розвитку бізнесу, інвестування та підвищення рівня життя населення. Крім того, руйнування інфраструктури створює додаткові виклики для забезпечення безпеки та стабільності країни, що негативно впливає на загальний економічний клімат та знижує інвестиційну привабливість;

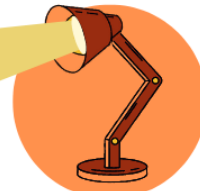
відтік кваліфікованих кадрів – війна призвела до значної вимушеної міграції населення, включаючи відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон. Втрата людського капіталу ускладнює процес економічного відновлення, оскільки саме кваліфіковані кадри є ключовими для розвитку інноваційних галузей та забезпечення стійкого економічного зростання. Недостатня кількість висококваліфікованих працівників обмежує можливості для впровадження нових технологій, розвитку підприємництва та модернізації промисловості. Відсутність умов для повернення мігрантів та створення сприятливого середовища для розвитку людського капіталу є критичними викликами для економіки країни в післявоєнний період;

обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів – повоєнне відновлення економіки України стикається з обмеженістю внутрішніх фінансових ресурсів, що ускладнює реалізацію необхідних програм відбудови та модернізації. Висока залежність від міжнародної донорської допомоги підвищує ризик затримок та непередбачуваності у фінансуванні ключових проектів. Недостатність внутрішніх інвестицій обмежує можливості для стійкого економічного зростання, створення нових робочих місць та розвитку інфраструктури. Це підриває довіру інвесторів і громадян до спроможності держави забезпечити швидке та ефективне відновлення економіки, що негативно впливає на загальний економічний клімат країни;

високий рівень корупційних ризиків – процес розподілу та використання коштів, спрямованих на відновлення економіки України, супроводжується високим рівнем корупційних ризиків. Корупція може призводити до неефективного використання фінансових ресурсів, затримок у реалізації проектів та зниження якості виконуваних робіт. Це обмежує можливості для залучення міжнародної допомоги та інвестицій, оскільки донори та інвестори вимагають прозорості та підзвітності. Корупційні практики підривають довіру суспільства до державних інституцій та гальмують процеси відновлення, що є критичними для економічного відновлення та розвитку країни в повоєнний період;

необхідність одночасного вирішення завдань відбудови та модернізації – відновлення економіки України після війни вимагає не лише віднов-





лення зруйнованої інфраструктури, але й її модернізації відповідно до вимог європейської інтеграції та переходу до «зеленої» економіки. Це створює додаткове навантаження на фінансові ресурси та управлінські структури. Одночасне вирішення завдань відбудови та модернізації вимагає комплексного підходу, що включає впровадження сучасних технологій, підвищення енергоефективності та дотримання екологічних стандартів. Невідповідність між темпами відбудови та потребою в модернізації може призвести до втрати конкурентоспроможності на міжнародних ринках і збільшення залежності від зовнішньої підтримки, що ускладнює стійке економічне зростання.

Післявоєнне відновлення економіки України стикається з низкою складних проблем. Масштабні руйнування інфраструктури вимагають величезних фінансових ресурсів. Відтік кваліфікованих кадрів погіршує процес відбудови, обмежуючи людський капітал. Обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів посилює залежність від міжнародної допомоги, тоді як високий рівень корупції ускладнює ефективне використання коштів. Крім відновлення, необхідно модернізувати економіку відповідно до європейських стандартів та переходу до «зеленої» економіки, що створює додаткові виклики. Усі ці фактори підривають довіру до економічних перспектив та ускладнюють стабільне відновлення.

Відповідно до дослідницької проблематики даної наукової статті, існує необхідність систематизації ключових перспектив повоєнного відновлення України (рис. 2).

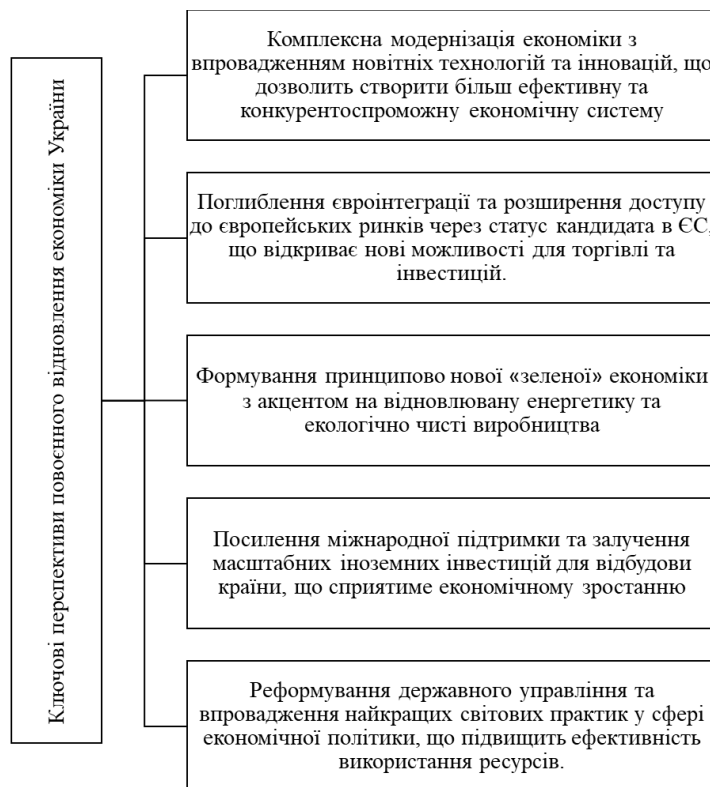
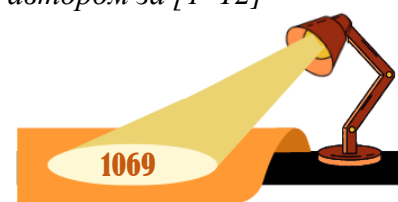
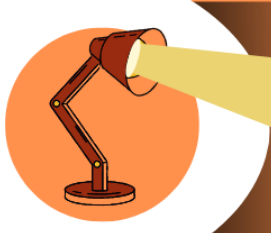


Рис. 2 Ключові перспективи повоєнного відновлення економіки України

Джерело: побудовано автором за [1–12]





Розглянемо більш детально ключові перспективи повоєнного відновлення економіки України:

впровадження новітніх технологій та інновацій у процесі відбудови створить фундамент для якісно нової економіки України. Це включатиме автоматизацію виробничих процесів, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження технологій Industry 4.0. Модернізація промислових потужностей дозволить підвищити продуктивність праці та енергоефективність виробництва. Особлива увага приділятиметься розвитку високотехнологічних галузей, ІТ-сектору та створенню інноваційних кластерів, що сприятиме залученню інвестицій та формуванню високооплачуваних робочих місць;

статус кандидата в ЄС відкриває для України безпрецедентні можливості для економічної інтеграції з європейським ринком. Це передбачає гармонізацію законодавства з нормами ЄС, що покращить бізнес-клімат та залучить європейських інвесторів. Українські підприємства отримають розширений доступ до ринку ЄС з 450 мільйонами споживачів. Важливим аспектом стане трансфер технологій та технологічних інвестицій від європейських партнерів, що сприятиме модернізації українського виробництва та підвищенню якості продукції;

перехід до «зеленої» економіки стане ключовим пріоритетом повоєнної відбудови України. Це включатиме масштабний розвиток відновлюваної енергетики, зокрема сонячної та вітрової, що зменшить залежність від викопного палива. Впровадження енергоефективних технологій у будівництві та промисловості дозволить значно скоротити споживання енергоресурсів. Особлива увага приділятиметься розвитку циркулярної економіки, переробці відходів та впровадженню екологічно чистих технологій виробництва;

масштабна міжнародна підтримка відбудови України створює унікальні можливості для залучення значних фінансових ресурсів та експертизи. Світові фінансові інституції, зокрема Світовий банк, МВФ та ЄБРР, вже задекларували готовність надати суттєву фінансову допомогу. План відновлення України може стати найбільшим проектом міжнародної економічної співпраці у ХХІ столітті. Очікується залучення приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства та створення спеціальних інвестиційних фондів. Важливим аспектом є також технічна допомога та передача передового досвіду від країн-партнерів у різних секторах економіки;

повоєнна відбудова створює можливість для фундаментального оновлення системи державного управління економікою. Планується впровадження найкращих світових практик у сфері електронного врядування, що значно підвищить прозорість та ефективність державних процесів. Важливим елементом стане децентралізація управління економічним розвитком з наданням більших повноважень місцевим громадам. Передбачається створення ефективною системи стратегічного планування та проектного менеджменту в державному секторі. Особлива увага приділятиметься формуванню профе-





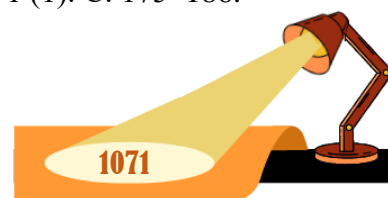
сійної державної служби та впровадженню сучасних методів управління людськими ресурсами.

**Висновки.** У контексті повоєнного відновлення економіки України спостерігається дуалістичний характер ситуації: з одного боку, країна стикається з безпрецедентними викликами, спричиненими масштабними руйнуваннями інфраструктури, відтоком людського капіталу та обмеженістю фінансових ресурсів, а з іншого – відкриваються унікальні можливості для системної модернізації та трансформації економіки. Ключовим фактором успішної відбудови стане ефективна синергія міжнародної підтримки, внутрішніх реформ та інноваційних підходів до розвитку економіки. Особливого значення набуває євроінтеграційний вектор розвитку та впровадження принципів «зеленої» економіки, що відповідає сучасним глобальним трендам.

Подолання визначених проблем вимагає системного підходу та координації зусиль усіх стейкхолдерів процесу відновлення. При цьому реалізація окреслених перспектив здатна не лише відбудувати економіку, але й створити якісно нову, більш конкурентоспроможну та сталу економічну систему, інтегровану у світовий економічний простір.

#### **Література:**

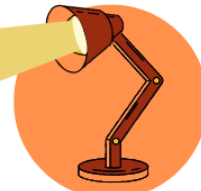
1. Річкова логістика в умовах війни та повоєнного відновлення України: стан та перспективи / Горошкова Л. А., Васильєва О. О., Маслова О. В., Сумець О. М. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 113–125.
2. Денисенко Н. Фінансова стабільність в умовах війни та повоєнне відновлення економіки України. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*. 2023. (January 20, 2023; Amsterdam, Netherlands). С. 17–20.
3. Носирев О. Повоєнна промислова політика відновлення економіки. *Mechanism of an economic regulation*. 2023. № 2 (100). С. 41–48.
4. Стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення / Карпенко Ю. В., Логвин М. М., Тараненко О. О., Логвин Д. М., Луценко О. І. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2 (108). С. 59–68.
5. Ключковська В. О., Ключковський О. В., Трегубов О. С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 89–98.
6. Крехівський О. Повоєнне відновлення промисловості: уроки Великої Британії. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2023. № 131 (6). С. 89–111.
7. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Василенко А. О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. С. 1–12.
8. Орел Ю. Л., Кулініч О. В. Вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 32. С. 32–39.
9. Степаненко Н. В., Курілець О. О. Сутність, поняття і зміст повоєнного відновлення держави: теоретико-правовий аспект. *Legal Bulletin*. 2023. С. 34–41.
10. Тимошенко М. В. Середньострокове планування державного бюджету та повоєнне відновлення. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 50–55.
11. Ткаченко С. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми, ризики та шляхи. *Економічні горизонти*. 2024. № 2 (28). С. 4–13.
12. Юнгер В., Катрук Л. Повоєнне відновлення системи охорони здоров'я як складова управління державною безпекою. *Society and Security*. 2023. № 1 (1). С. 175–186.





**References:**

1. Horoshkova, L. A., Vasylyeva, O. O., Maslova, O. V., & Sumets, O. M. (2023). Richkova lohistyka v umovakh viiny ta povoïennoho vidnovlennia Ukrainy: stan ta perspektyvy [River logistics in the conditions of war and post-war recovery of Ukraine: State and prospects]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, (56), 113–125. [In Ukrainian].
2. Denysenko, N. (2023). Finansova stabilnist v umovakh viiny ta povoïenne vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Financial stability in wartime and post-war recovery of Ukraine's economy]. *Collection of scientific papers «SCIENTIA» – Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (January 20, 2023; Amsterdam, Netherlands), 17–20. [In Ukrainian].
3. Nosyrev, O. (2023). Povoïenna promyslova polityka vidnovlennia ekonomiky [Post-war industrial policy of economic recovery]. *Mechanism of an economic regulation – Mechanism of an Economic Regulation*, 2 (100), 41–48. [In Ukrainian].
4. Karpenko, Y. V., Lohvyn, M. M., Taranenko, O. O., Lohvyn, D. M., & Lutsenko, O. I. (2023). Stan rozvytku turyzmu v umovakh viiny ta povoïenne vidnovlennia [The state of tourism development under wartime and post-war recovery]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»*, 2 (108), 59–68. [In Ukrainian].
5. Klochkovska, V. O., Klochkovskyi, O. V., & Trehubov, O. S. (2023). Makroekonomiczni aspekty vidnovlennia funktsionuvannia maloho ta serednoho biznesu v konteksti povoïennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic aspects of restoring the functioning of small and medium-sized businesses in the context of Ukraine's post-war reconstruction]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economy and Organization of Management*, 89–98. [In Ukrainian].
6. Krekhivskiy, O. (2023). Povoïenne vidnovlennia promyslovosti: uroky Velykoi Brytanii [Post-war recovery of industry: Lessons from Great Britain]. *Foreign trade: economics, finance, law*, 131 (6), 89–111. [In Ukrainian].
7. Marshavin, Yu. M., Kytak, T. H., & Vasylenko, A. O. (2023). Modernizatsiia rynku pratsi na zasadakh kontseptu sotsialnoi vidpovidalnosti yak bazova umova vidnovlennia Ukrainy [Labor market modernization based on the concept of social responsibility as a basic condition for Ukraine's recovery]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 7, 1–12. [In Ukrainian].
8. Orel, Yu. L., & Kulynych, O. V. (2023). Vplyv derehuliatsii biznesu na povoïenne vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: publichno-upravlinskyi aspekt [The impact of business deregulation on the post-war recovery of Ukraine's economy: Public administration aspect]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration and Management*, 32, 32–39. [In Ukrainian].
9. Stepanenko, N. V., & Kurilets, O. O. (2023). Sutnist, poniattia i zmist povoïennoho vidnovlennia derzhavy: teoretyko-pravovyi aspekt [Essence, concept, and content of post-war state recovery: Theoretical and legal aspect]. *Legal Bulletin*, 34–41. [In Ukrainian].
10. Tymoshenko, M. V. (2023). Serednostrokovе planuvannia derzhavnogo biudzhetu ta povoïenne vidnovlennia [Medium-term planning of the state budget and post-war recovery]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, 3 (03), 50–55. [In Ukrainian].
11. Tkachenko, S. (2024). Povoïenne vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: problemy, ryzyky ta shliakhy [Post-war recovery of Ukraine's economy: Problems, risks, and ways]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, 2 (28), 4–13. [In Ukrainian].
12. Yunger, V., & Katruk, L. (2023). Povoïenne vidnovlennia systemy okhorony zdorovia yak skladova upravlinnia derzhavnoiu bezpekoiu [Post-war recovery of the healthcare system as a component of state security management]. *Society and Security*, 1 (1), 175–186. [In Ukrainian].



УДК 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1073-1082](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1073-1082)

**Гевчук Анна Вікторівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри «Обліку та оподаткування», ПВНЗ «Вінницький фінансово економічний університет», <https://orcid.org/0000-0002-5882-2168>

**Крижовий Олександр Васильович** студент, ПВНЗ «Вінницький фінансово економічний університет»

## ПРОГНОЗУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ВПЛИВ НА ПРИБУТОК НА ОСНОВІ ЕЛЕМЕНТІВ PEST-АНАЛІЗУ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

**Анотація.** В умовах сучасних викликів розвиток страхових- компаній потребує ефективного управління на основі методів прогнозування та використання елементів PEST-аналізу в контексті управління страховим бізнесом, що є надзвичайно важливим та потребує визначення векторів подальшого їх розвитку для впровадження в роботі бізнесу. Важливо зазначити, що в умовах сучасних викликів в сучасному світі прогнозна інформація відіграє значну роль для управління та визначає розвиток страхового бізнесу як основи прийняття рішень щодо розвитку бізнес – процесів та управління ними.

**Мета.** Провести дослідження прогнозування основних показників та визначення їх впливу на прибуток з використанням елементів PEST-аналізу в контексті управління страховим бізнесом та визначення векторів підвищення ефективності рішень бізнесу.

Охарактеризувати вплив прогнозованої інформації на управління бізнес процесами на основі методів прогнозування та використання елементів PEST-аналізу в контексті управління та їх впливу на прибуток страхової компанії та визначення векторів підвищення ефективності рішень бізнесу .

Розроблено прогнозування основних показників страхової компанії як основи ефективності управління, що сприятиме своєчасному реагуванню на виклики та ризики конкурентного середовища сучасності.

У висновку наголошено :для вдосконалення управління необхідно широко використовувати методи прогнозування та використання елементів PEST-аналізу в контексті управління для реалізації бізнес стратегії ,зокрема збільшення доходів від страхової діяльності та планування показників економічного розвитку бізнесу з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентного середовища. Методи прогнозування та використання елементів PEST-аналізу сприяють спрощенню багатьох бізнес процесів, що





сприяє розвитку бізнесу та оптимізує витрати, як основу отримання прибутку. Вектор подальших досліджень є застосування сучасних методів для управління, що виведе розвиток бізнесу на якісно новий рівень, де інформація буде моделюватися, що сприятиме розвитку страхового бізнесу.

**Ключові слова:** бізнес, прогнозування, показники, управління, прибуток.

**Hevchuk Anna** doctor of economic sciences, professor, professor of the "Accounting and Taxation" department, Vinnytsia University of Finance and Economics, <https://orcid.org/0000-0002-5882-2168>

**Kryzhovy Oleksandr** student, Vinnytsia University of Finance and Economics

### **FORECASTING THE MAIN INDICATORS OF THE INSURANCE COMPANY AND THE IMPACT ON THE PROFIT BASED ON THE ELEMENTS OF PEST ANALYSIS IN TODAY'S CONDITIONS**

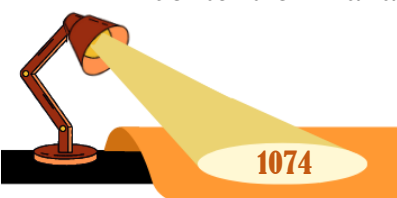
**Abstract.** In the conditions of modern challenges, the development of insurance companies requires effective management based on forecasting methods and the use of elements of PEST analysis in the context of managing the insurance business, which is extremely important, and requires determining the vectors of their further development for implementation in business operations. It is important to note that in the conditions of modern challenges in the modern world, predictive information plays a significant role for management and determines the development of the insurance business as the basis for decision-making regarding the development of business processes and their management.

**Goal.** To conduct a study of forecasting the main indicators and determining their impact on profit using the elements of PEST analysis in the context of managing the insurance business and determining the vectors of increasing the efficiency of business decisions.

To characterize the influence of predictive information on the management of business processes based on forecasting methods and the use of elements of PEST analysis in the context of management and their impact on the profit of an insurance company and the identification of vectors for improving the efficiency of business decisions.

Forecasting of the main indicators of the insurance company has been developed as a basis for management efficiency, which will contribute to a timely response to the challenges and risks of the competitive environment of today.

The conclusion emphasizes: in order to improve management, it is necessary to widely use forecasting methods and the use of elements of PEST analysis in the context of management for the implementation of business strategy, in particular,





increasing income from insurance activities and planning indicators of economic development of business, taking into account internal and external factors of the competitive environment. Forecasting methods and the use of elements of PEST analysis contribute to the simplification of many business processes, which contributes to business development and optimizes costs as the basis of profit. The vector of further research is the application of modern methods in management, which will bring business development to a qualitatively new level, where information will be modeled, which will contribute to the development of the insurance business in the future.

**Keywords:** business, forecasting, indicators, management, profit.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних викликів важливим є ефективне управління бізнесом, що сприяє розвитку страхових компаній, зокрема прогнозування основних показників. Реалізація визначеної стратегії на ринку, врахування зміни внутрішнього та зовнішнього середовища; моделювання наслідків прийнятих рішень; виявлення факторів впливу на ситуацію розвитку, стану об'єктів щодо існування та розвитку об'єкту та конкурентному середовищі потребує в даному процесі використання елементів PEST-аналізу в умовах сучасності щодо вирішення зазначених проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема прогнозування основних показників в умовах сучасних викликів надзвичайно актуальна, оскільки конкурентне бізнес-середовище постійно змінюється, що потребує вивчення впливу факторів. Тобто в сучасному динамічному світі, де все змінюється вдосконалення ефективності управління надає конкурентну перевагу компанії та сприяючи збільшенню прибутку. З'ясовано, що багато науковців досліджували проблематику розвитку страхових компаній. Зокрема, автором Н. Кривенцова А. М. [1]. та Ткаченко Н. В. [2]. провели дослідження оцінки фінансового стану страхових компаній в Україні та акцентуючи увагу щодо оцінки сучасного стану та його удосконалення. М. Кулина Г. М. [3] розглянула теоретико-методичні засади щодо оцінки платоспроможності страхових компаній, тоді як Сова О. Ю. [4] аналізувала проблематику забезпечення фінансової стійкості страхових компаній.

**Мета статті** (постановка завдання) дослідження полягає в аналізі прогнозування основних показників та їх вплив на прибуток з використанням елементів PEST-аналізу в контексті управління страховим бізнесом та визначення векторів підвищення ефективності рішень бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Національний банк встановлює вимоги до розкриття структур власності учасників ринку небанківських фінансових послуг та перевіряє структури власності таких компаній щодо їхньої прозорості. Структура власності відображає зв'язки між установою та її власниками. Завдяки такому регулюванню всі охочі можуть побачити в публічному доступі





на сайтах компаній та Національного банку детальні структури власності українських компаній на ринку фінансових послуг, що є важливим елементом прозорості фінансового сектору та довіри клієнтів. Кожен споживач фінансових послуг повинен розуміти з ким він має справу, кому довіряє свої гроші та у кого бере позику.. Для налагодження ринкової дисципліни та захисту прав споживачів фінансових послуг відновлено застосування заходів впливу. Зокрема, до страховиків застосовуватимуться заходи впливу за порушення фінансових нормативів та недотримання учасниками ринку встановлених законодавством України строків подання звітності та іншої інформації

Через нестабільність ситуації в Україні та спричинену нею кризу страховий ринок залишали фінансово слабкі компанії. Страховики, які продовжували працювати, стикнулися зі скороченням попиту. Відтак премії ризикового страхування та страхування життя зменшилися за рік на 21% та 17% відповідно. Обсяг виплат ризикового страхування зменшився майже на третину протягом року, а страхування життя – збільшився на 7%. З початку повномасштабної агресії страховики намагались утримати операційну ефективність на достатньому рівні за рахунок скорочення адміністративних витрат. Попри це страховики отримали прибутки у 2023 році, однак є зменшення прибутку ,що потребує дослідження факторів впливу, причиною яких були нефундаментальні фактори: скорочення інших, ніж операційні витрат .

В Україні створено конкурентне середовище. сприятливе для розвитку ринку страхових послуг, де страховий ринок покидають щороку декілька не конкурентоспроможних страховиків і одночасно включаються нові страхові компанії до Державного реєстру .У 2022 році через вплив війни кількість порушників нормативів платоспроможності та достатності капіталу й ризиковості операцій збільшилася протягом року з 4 до 7 переважно малих компаній.

Для стратегічного розвитку бізнесу менеджмент страхової компанії може використовувати у бізнес-аналізі PEST-аналіз, який описує структуру зовнішніх факторів макросередовища, які використовуються в компоненті сканування середовища стратегічного управління. З'ясовано, що PEST-аналіз це частина зовнішнього аналізу ,який використовується під час проведення стратегічного аналізу чи дослідження ринку ,результати якого дають можливість вивчати вплив різних факторів макросередовища на які необхідно зважати в даний період часу. Тобто даний вид аналізу можна означити як стратегічний маркетинговий інструмент для оцінки зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, потенціалу та напрямку діяльності.

Розглянемо аспекти зовнішнього середовища, які впливають на розвиток страхового бізнесу компанії та які можна виявити через PEST-аналіз (рис.1).



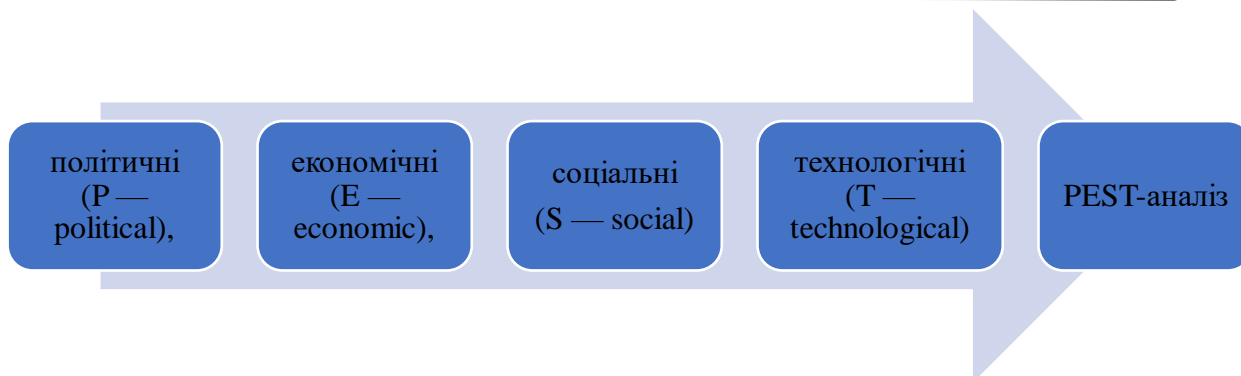
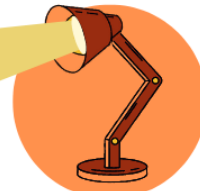


Рис.1 Групи факторів ,які використовуються при PEST-аналіз

Джерело: Сформовано автором[2]

Важливо зазначити, що кожна із зазначених груп означає певний перелік факторів, які можуть впливати на стратегічний розвиток страхової компанії . Однак при цьому важливим є визначення впливу фактору на основі оцінки експертів ,які визначають вплив факторів на зміну в галузі та страховій компанії, зокрема.

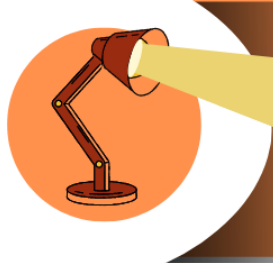
Розглянемо більш детально PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища в розрізі 4 складових :політика, економіка, соціум та технологія (рис.2).

<p><b>Політика (P)</b> <b>Вивченню підлягає:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ВІЙНА</li> <li>• національна та світова політична ситуація;</li> <li>• передумови до змін;</li> <li>• втручання держави у сферу діяльності компанії;</li> <li>• податкова політика;</li> <li>• рівень бюрократії та корупції;</li> <li>• тенденції до виникнення політичної кризи.</li> </ul>	<p><b>Економіка (E)</b> <b>Аналізують:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• показники доходів громадян;</li> <li>• рівень інфляції;</li> <li>• стан ринку праці, зокрема й рівень безробіття;</li> <li>• динаміку внутрішнього валового продукту;</li> <li>• зміни в курсі валют;</li> <li>• зміни на ринках, від яких залежить компанія;</li> <li>• динаміку економічного розвитку;</li> <li>• вартість енергоносіїв та сировини.</li> </ul>
<p><b>Соціум (S)</b> <b>Розгляду підлягають:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• демографічні показники та їхня динаміка;</li> <li>• розвиток та зміна споживчих вподобань;</li> <li>• специфіка менталітету та низка цінностей, притаманних середовищу;</li> <li>• ступінь освіченості населення (зокрема й кваліфікація кадрів).</li> </ul>	<p><b>Технологія (T)</b> <b>Аналіз стосується:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• політики держави в галузі інноваційних розробок;</li> <li>• рівня стану технологій в індустрії;</li> <li>• впливу нововведень на бізнес;</li> <li>• появи відкритті, патентів, продуктів тощо;</li> <li>• доступу компанії до технологій;</li> <li>• розвитку інтернету, мобільних пристроїв, їхній вплив на компанію</li> </ul>

Рис. 2 PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища

Джерело: Сформовано автором[2]





Встановлено, що проведення даного PEST-аналіз необхідно для того, щоб менеджмент страхової компанії міг ефективно діяти в умовах сучасності. Тобто в процесі управління необхідно адаптувати або знівелювати дію того чи іншого фактору. Так як досліджувана нами страхова компанія АРХ не проводить даний вид аналізу проведемо прогнозування показників на 2024 рік, враховуючи економічну групу факторів – зокрема рівень інфляції та політичну складову – війна – реклама страхових продуктів. В процесі прогнозування показників у Бюджетному звіті про фінансові результати – це внутрішня форма фінансової звітності складена до початку звітного періоду, яка відображає результати діяльності, які прогнозується. Це один із документів зведеного бюджету, де показано, який дохід прогнозується отримати досліджуваною страховою компанією через врахування впливу факторів та визначити, який матиме фінансовий результат з урахуванням затрат. Цей прогнозний план про прибутки узагальнює прогнозовані оцінки різних позицій доходів і витрат на попередній період на основі тенденцій попередніх періодів.

Розглянемо прогнозування фінансових результатів від основної діяльності на 2024 рік при умові, що компанія АРХ дотримуватиметься тенденцій попереднього року щодо збільшення доходу буде на рівні 1,09%, а витрати не більше рівня інфляції закладні у бюджеті на 2024 рік -28% (табл. 1).

*Таблиця. 1.*

**Прогноз основних факторів впливу на чистий прибуток на 2024р.**

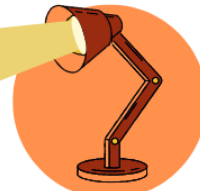
Показники	Роки			Зміна (%)	9міс 2024
	2022	2023	Прогноз 2024		
1. Чисті зароблені страхові премії, тис. грн.	3054570	3352601	3654335	1.09	2940512
2. Чисті понесені збитки за страховими виплатами	1029275	1382682	1852794	1.34	1206616
4. Витрати на збут	1071393	1182635	1300898	1.10	1045280
Прибуток	513398	447383	451856	-14.8/+1	409621

*Джерело: Сформовано автором [6]*

Отже, виходячи із тенденцій попередніх звітних періодів прогнозується, що чисті зароблені страхові премії в 2024 році зростуть на 1,09% за рахунок нових споживачів отримання страхових послуг і становитимуть у 2024 році - 3654335 тис. грн., причому уже за 9 міс 2024 року даний показник склав – 2940512 тис. грн. Тоді як чисті понесені збитки за страховими виплатами зростуть до 1382682 тис. грн., це два основні фактори від яких залежать прибуток від діяльності страхової компанії.

Однак витрати на збут зростуть на 10% і складатимуть 1300898 тис. грн. при чому уже за 9 місяців 2024 року даний показник склав – 1045280 тис. грн., що також позначиться на прибутку. Аналіз прогнозних факторів дозволяє з'ясувати тенденції впливу змін факторів на прибуток, визначити вплив





приросту і на цій основі дати оцінку роботи бізнесу по використанню можливостей щодо зниження витрат.

З'ясовано ,що у 2023 році розмір прибутку зменшився на 14.8% ‘тоді як за 9 місяців 2024 року темп зростання складає 1 %,виходячи з цього можна сказати ,що прибуток за 2024 рік збільшиться і складе 451856 тис. грн.

Розглянемо графічно прогноз факторів впливу на прибуток в 2024 році , а саме чисті зароблені страхові премії та чисті понесені збитки за страховими виплатами АРХ (рис.3.).

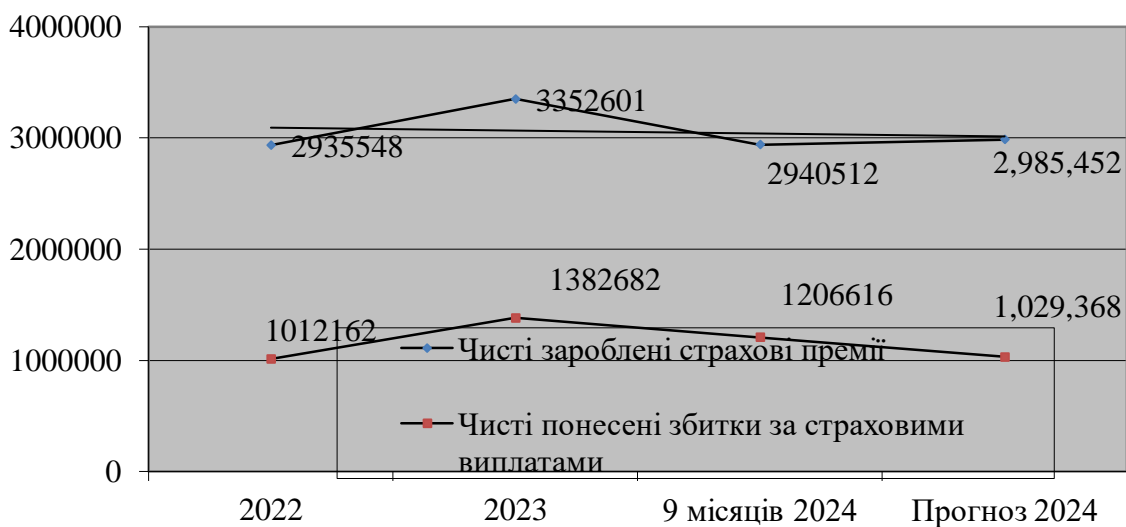


Рис. 3 Прогноз факторів впливу на прибуток АРХ

Джерело: Сформовано автором[6]

Розглянемо динаміку та прогноз чистого прибутку рік на діаграмі з урахуванням зміни основних факторів впливу (рис. 4).

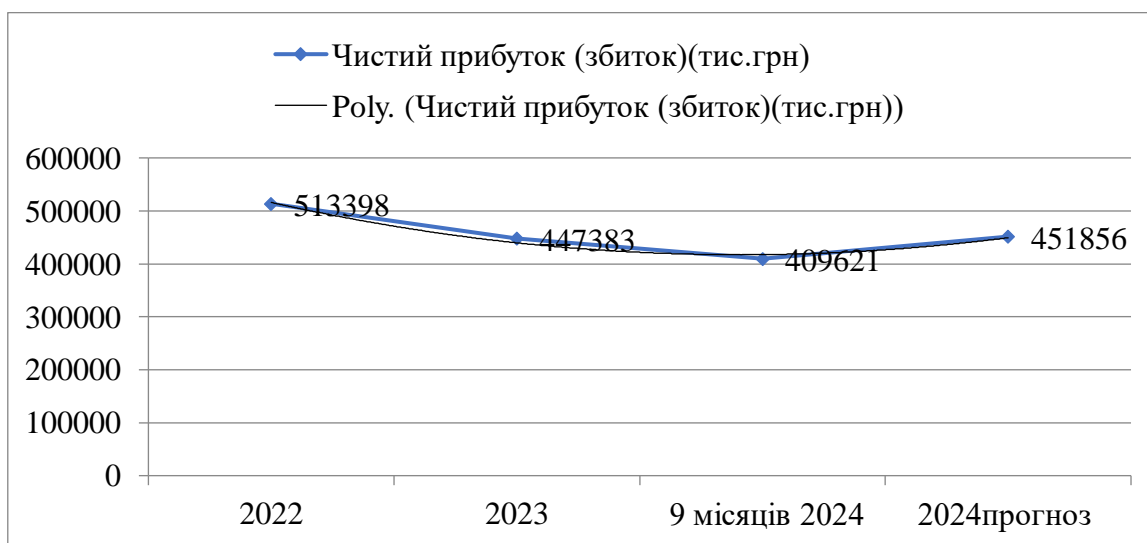


Рис. 4 Прогнозування чистого прибутку АРХ на 2024 рік

Джерело: Сформовано автором[6]





Встановлено даними графічного аналізу, що прогнозна сума чистого прибутку компанії АРХ на 2024 рік складе 451856 тис. грн. Важливо зазначити, що прибуток є основний показник результативності для оцінки системи управління бізнес діяльністю, оскільки показує ефективність роботи та потребує впровадження нових сучасних інструментів маркетингу.

Варто зазначити, що моделювання прогнозу чистого прибутку відбувається за рахунок позитивного впливу факторів щодо розширення бізнесу, так як за чистим прибутком визначається прийнятний для інвестора рівень дохідності активів для порівняння з альтернативними варіантами напрямку інвестування (за умови порівняльного ризику). Прогноз отримання чистого прибутку досліджуваною страховою компанією є найважливіший показник для оцінки ефективності системи управління бізнес діяльністю, оскільки відбиває ступінь активності та фінансової надійності та стабільності, завдяки ефективності менеджменту.

З'ясовано, що проаналізовані фінансові прогнози є інструментом ефективного управління компанії АРХ на 2024 рік, на підставі яких розробляються різні сценарії розвитку бізнесу з урахуванням змін як внутрішніх, так і зовнішніх факторів щодо збільшення нових споживачів страхових послуг в конкурентному ринку і як наслідок збільшення продажу страхових продуктів.

Встановлено, що в умовах воєнного стану ключовим завданням надавачів страхових послуг є підтримка діяльності. Аби сприяти їхній роботі в складних умовах, НБУ надав низку регуляторних послаблень. На час дії воєнного стану за окремі порушення, що виникли через військові дії, зокрема недотримання нормативів, не застосовуватимуться заходи впливу. Також продовжено строки для приведення ними своєї діяльності у відповідність до регуляторних вимог. НБУ також продовжив строки подання інформації й плану заходів для виконання рекомендацій регулятора за результатами інспекційних перевірок. Для обмеження впливу резидентів росії на діяльність українського фінансового ринку їм заборонено брати участь в управлінні небанківськими фінансовими установами. Учасники компаній мають мобілізувати власні ресурси для оперативного вирішення ключових проблем бізнесу та продовження роботи.

**Висновки** з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. З'ясовано, що PEST-аналіз це частина зовнішнього аналізу під час проведення стратегічного планування чи дослідження ринку, результати якого дають можливість вивчати вплив різних факторів макросередовища на які потрібно зважати в даний період часу. Тобто даний вид аналізу використовується як стратегічний маркетинговий інструмент для оцінки зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, потенціалу та напрямку діяльності. Важливо зазначити, що кожна із груп факторів можуть впливати на стратегічний розвиток страхової компанії при цьому важливим є



визначення впливу основних факторів на основі оцінки експертів, що впливають на зміну в галузі та страховій компанії. Проведення даного PEST-аналіз необхідно для того, щоб менеджмент міг діяти ,тобто виконати те, щоб адаптувати або знівелювати дію того чи іншого фактору. Так як досліджувана страхова компанія АРХ не проводить даний вид аналізу проведено прогнозування показників на 2024 рік, враховуючи економічну групу факторів – зокрема рівень інфляції та політичну складову – війна .

Встановлено даними графічного аналізу ,що прогнозна сума чистого прибутку компанії АРХ на 2024 рік складе 451856 тис. грн. . Важливо, що прибуток є основний показник результативності для оцінки системи управління бізнес діяльності, оскільки показує ефективність та потребує впровадження нових сучасних інструментів маркетингу.

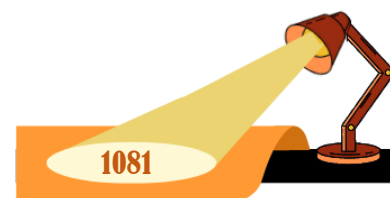
Варто зазначити, що моделювання прогнозу чистого прибутку відбувається за рахунок позитивного впливу факторів щодо розширення бізнесу , так як за чистим прибутком визначається прийнятний для інвестора рівень дохідності активів для порівняння з альтернативними варіантами напрямку інвестування . Прогноз отримання чистого прибутку є показником оцінки ефективності системи управління компанії АРХ, оскільки відбиває ступінь фінансової надійності і стабільності бізнесу.

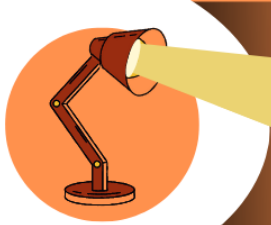
#### ***Література:***

1. Кривенцова А. М. Удосконалення оцінки фінансового стану страхових компаній в Україні Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова.2015. №6. С. 223–227.
2. Ткаченко Н. В. Сучасний стан оцінки платоспроможності страхових компаній . URL: <http://fkd.org.ua/article/viewFile/29635/26521>. (дата звернення 08.10.24)
3. Кулина Г. М. Теоретико- методичні засади оцінювання платоспроможності страхових компаній. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2015. №5. С.885–889.
4. Сова О. Ю. Проблематика забезпечення фінансової стійкості страхових компаній. 2017 URL: [https://library.krok.edu.ua/media/ library/category/materia li-konferentsij/sova\\_0011.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/ library/category/materia li-konferentsij/sova_0011.pdf).2017 (дата звернення 08.08.24)
5. Наглядова статистика НБУ . URL <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 08.08.23)
6. Офіційний сайт компанія АРХ: URL: <https://arx.com.ua/pro-kompaniyu> (дата звернення 08.11.24)
7. Огляд небанківського фінансового сектора. 2024..URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-traven-2023-roku> (дата звернення 08.10.24)
8. Про страхування : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96> (дата звернення 08.08.23)

#### ***References:***

1. Kryventsova A. M.(2015) Udoskonalennia otsinky finansovoho stanu strakhovykh kompanij v Ukrainy . [Improving the assessment of the financial condition of insurance companies in Ukraine ]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*. №6. S. 223–227. [in Ukrainian]
2. Tkachenko N. V. Suchasnyj stan otsinky platospromozhnosti strakhovykh kompanij[The current state of assessing the solvency of insurance companies].URL .: <http://fkd.org.ua/artitsle/vievFile/29635/26521>. (data zvernennia 08.10.24) [in Ukrainian]





3. Kulyna H. M.(2015) *Teoretyko- metodychni zasady otsiniuvannia platospromozhnosti strakhovykh kompanij. [Theoretical and methodological principles of assessing the solvency of insurance companies]* .Mykolaivs'kyj natsional'nyj universytet imeni V. O. Sukhomlyns'koho. №5. S.885–889. [in Ukrainian]

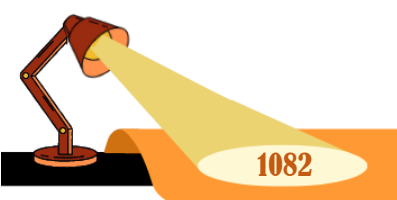
4. Sova O. Yu.(2017) Problematyka zabezpechennia finansovoi stijkosti strakhovykh kompanij. [Problems of ensuring the financial stability of insurance companies]. URL:[https://library.krok.edu.ua/media/library/tsategory/materiali-konferentsij/sova\\_0011.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/tsategory/materiali-konferentsij/sova_0011.pdf).2017 (data zvernennia 08.08.24) [in Ukrainian]

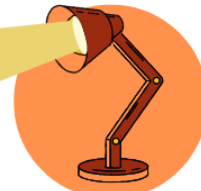
5. Nahliadova statystyka NBU [Supervisory statistics of the NBU]. URL <https://bank.gov.ua/ua/statistits/supervision> –statist (data zvernennia 08.08.24) [in Ukrainian]

6. Ofitsijnyj sajt kompaniia ARK.(2024) [The official website of the ARX company]. URL: <https://arkh.tsom.ua/pro-kompaniiu> (data zvernennia 08.11.24) [in Ukrainian]

7. Ohliad nebankivs'koho finansovoho sektora. (2024). [Overview of the non-banking financial sector]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/nevs/all/ogliad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-traven-2024-roku> (data zvernennia 08.10.24) [in Ukrainian]

8. Zakon Ukrainy «Pro strakhuvannia» [The Law of Ukraine «About insurance»]:. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/lavs/shov/85/96> (data zvernennia 08.08.24) [in Ukrainian]





УДК 339.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1083-1095](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1083-1095)

**Гунчак Володимир Ігорович** аспірант третього року навчання за спеціальністю 051 «Економіка» ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, тел.: (068) 755 7575, <https://orcid.org/0009-0002-1518-1214>

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

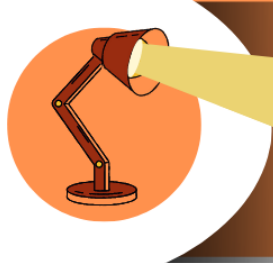
**Анотація.** В статті виділені основні аспекти, що сприяють підвищенню якості життя, особливо в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, економічні кризи, зміни клімату, та геополітичні конфлікти. Адже, цифровізація суспільства є важливим елементом сучасного розвитку, що сприяє підвищенню якості життя, особливо в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, економічні кризи, зміни клімату та геополітичні конфлікти. Вона забезпечує швидку адаптацію до нових умов, відкриваючи доступ до основних послуг через цифрові платформи, що значно спрощує життя громадян. В умовах пандемії COVID-19, наприклад, цифрові технології стали основним інструментом для організації дистанційної роботи, навчання та медичних консультацій, що зменшило ризики поширення вірусу і забезпечило безперервність функціонування багатьох секторів економіки.

Встановлено, що один з найбільших викликів, що постають перед країнами в процесі цифровізації, це розвиток інфраструктури та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг для всіх верств населення. Важливою складовою є також підвищення цифрових навичок населення, адже від цього залежить ефективність використання нових технологій в економіці та суспільстві. Наприклад, в Україні цифрові платформи, такі як "Дія", спростили доступ до державних послуг, що дозволило заощадити близько 2 мільйонів годин для громадян у 2023 році. Такий підхід дозволяє знижувати адміністративне навантаження на громадян та бізнес, покращуючи загальний рівень задоволення від взаємодії з державними установами.

Доведено, що цифровізація також може стати рушійною силою для економічного зростання. За оцінками Світового банку, активне впровадження цифрових інновацій може збільшити ВВП країни на 5-6% завдяки покращенню ефективності в ключових галузях, таких як фінансові послуги, охорона здоров'я, освіта та державне управління. Водночас важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки, оскільки зростання кількості кіберзагроз ставить перед країнами нові виклики в області захисту інформації та приватності.

Таким чином, цифровізація стає необхідним інструментом для забезпечення сталого розвитку суспільства, покращення якості життя і подолання





глобальних викликів. Вона дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, оптимізувати процеси та створювати нові можливості для економічного розвитку в умовах постійних змін.

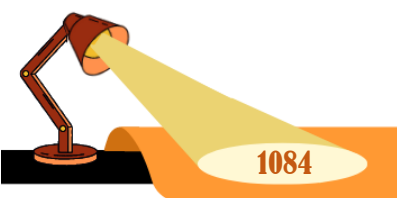
**Ключові слова:** цифровізація, цифрові технології, якість життя, глобальні виклики, цифрові платформи, економічна стабільність

**Hunchak Volodymyr Igorovich** third-year postgraduate student in the specialty 051 "Economics", Higher Educational Institution "King Danylo University", Ivano-Frankivsk, tel.: (068) 755 7575, <https://orcid.org/0009-0002-1518-1214>

## DIGITALIZATION OF SOCIETY AS A FACTOR OF IMPROVING THE QUALITY OF LIFE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES

**Abstract.** The article highlights the main aspects that contribute to improving the quality of life, especially in the conditions of global challenges, such as pandemics, economic crises, climate change, and geopolitical conflicts. After all, the digitalization of society is an important element of modern development, contributing to an increase in the quality of life, especially in the face of global challenges such as pandemics, economic crises, climate change and geopolitical conflicts. It ensures rapid adaptation to new conditions, opening access to basic services through digital platforms, which significantly simplifies the lives of citizens. In the context of the COVID-19 pandemic, for example, digital technologies have become the main tool for organizing remote work, training and medical consultations, which reduced the risks of the spread of the virus and ensured the continuity of the functioning of many sectors of the economy. It has been established that one of the biggest challenges facing countries in the process of digitalization is the development of infrastructure and ensuring equal access to digital services for all segments of the population. An important component is also increasing the digital skills of the population, because the effectiveness of the use of new technologies in the economy and society depends on this. For example, in Ukraine, digital platforms such as "Diya" have simplified access to public services, which saved about 2 million hours for citizens in 2023. This approach reduces the administrative burden on citizens and businesses, improving the overall level of satisfaction with interaction with government institutions.

It has been proven that digitalization can also become a driving force for economic growth. According to the World Bank, the active implementation of digital innovations can increase a country's GDP by 5-6% due to improved efficiency in key sectors such as financial services, healthcare, education and public administration. At the same time, ensuring cybersecurity is an important aspect, since the increase in the number of cyber threats poses new challenges for countries in the field of information protection and privacy.





Thus, digitalization becomes an essential tool for ensuring sustainable development of society, improving the quality of life and overcoming global challenges. It allows to increase the efficiency of resource management, optimize processes and create new opportunities for economic development in conditions of constant change.

**Keywords:** digitalization, digital technologies, quality of life, global challenges, digital platforms, economic stability.

**Постановка проблеми.** Цифровізація суспільства стала важливим фактором економічного, соціального та технологічного прогресу в умовах сучасних глобальних викликів. Вона впливає на всі аспекти життя, від бізнесу та освіти до охорони здоров'я та державного управління. Однак, попри очевидні переваги, цифровізація несе в собі також низку серйозних проблем, які вимагають уваги та ефективних рішень. По-перше, відсутність рівного доступу до цифрових технологій є однією з основних проблем, що обмежує можливості для більшості населення, особливо в країнах, що розвиваються, та в регіонах з низьким рівнем інфраструктури. Проблеми з доступом до інтернету, нестача цифрових навичок серед громадян та бізнесу, а також слабка цифрова інфраструктура можуть стати на заваді забезпеченню рівних можливостей для всіх. По-друге, безпека в цифровому середовищі є ще однією критичною проблемою. Кількість кіберзагроз і кібернападів зростає з кожним роком, що створює ризики для захисту персональних даних, фінансової безпеки та національних інтересів. Це вимагає розробки нових стандартів безпеки та активного вдосконалення систем захисту даних на міжнародному рівні. По-третє, недостатність цифрових навичок серед населення стає значним бар'єром для успішної інтеграції цифрових технологій в повсякденне життя. Більшість громадян не володіють необхідними знаннями та вміннями для ефективного використання новітніх технологій, що обмежує можливості для їх адаптації до змін і перешкоджає розвитку цифрової економіки.

Окрім того, недосконалість регулювання цифрових процесів, відсутність чіткої політики в галузі цифровізації та правових норм для забезпечення захисту даних і інтересів користувачів у цифровому середовищі можуть призвести до дискримінації, нечесних практик та порушення прав людини в умовах глобалізації. [2-4]

Таким чином, цифровізація суспільства потребує комплексного підходу, що охоплює розвиток інфраструктури, покращення цифрових навичок, зміцнення кібербезпеки та створення ефективної правової бази для захисту інтересів громадян у цифровому середовищі. Дані фактори безпосередньо впливають на якість життя, зокрема в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, економічні кризи та зміни клімату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Крайні дослідження щодо цифровізації суспільства підтверджують, що процеси цифрової трансформації





можуть значно покращити якість життя, особливо в умовах глобальних викликів. Зокрема, згідно з доповіддю Світового банку, цифровізація сприяє економічному зростанню, створенню нових робочих місць, а також знижує рівень цифрового розриву між країнами. Завдяки активному розвитку цифрових технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, відбувається значне поліпшення доступу до послуг і ресурсів, що допомагає вирішувати глобальні проблеми, як-от пандемії та економічні кризи. Зокрема, у наукових працях провідних учених, таких як: Н. Асіш, А. Вільямс, С. Дробязко, П. Друкер, О. Коваленко, В. Македон, Н. Метеленко, Є. Ніка, М. Перрі, Д. Тапскот прослідковуються дані аспекти.[1-3,6-9]

**Мета статті** є розглянути, як впровадження цифрових технологій дозволяє ефективно адаптуватися до змін у світі, забезпечувати сталий розвиток та підвищувати ефективність управлінських та економічних процесів, покращуючи доступ до послуг та ресурсів для всіх верств населення.

**Виклад основного матеріалу.** Цифровізація суспільства є важливим фактором, що сприяє підвищенню якості життя, особливо в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, економічні кризи, зміни клімату, та геополітичні конфлікти. Вона дає змогу швидко адаптуватися до нових умов і забезпечує доступ до послуг та ресурсів без необхідності фізичного переміщення або взаємодії, що особливо важливо під час пандемій, як було видно на прикладі COVID-19.

Цифровізація дозволяє забезпечити безперервність роботи освітніх та медичних закладів через онлайн-навчання і онлайнмедицину, а також покращує доступ до фінансових послуг завдяки цифровим платіжним системам та банківським додаткам. Наприклад, у 2020 році, під час пандемії, великі онлайн-платформи, такі як Zoom, Google Classroom та Приват24, стали основними інструментами для забезпечення дистанційної роботи та навчання, що допомогло зберегти соціальні функції і зменшити соціальну ізоляцію. [10-14]

З точки зору економіки, цифровізація також сприяє ефективному управлінню кризовими ситуаціями, оскільки уряди можуть оперативно надавати соціальні виплати, моніторити економічні процеси та реагувати на фінансові виклики. Платформи для онлайн-торгівлі та цифрових інструментів для малих і середніх підприємств дають можливість зберегти бізнес, навіть у складні часи, знижуючи витрати і відкриваючи нові ринки. В умовах зміни клімату цифрові технології дають можливість ефективніше управляти ресурсами, прогнозувати погодні умови, а також знижувати викиди через інновації в енергетичних системах, як-от smart мережі та інтелектуальні системи управління енергією. Вони дозволяють не лише зберігати енергоресурси, а й зменшувати вплив на навколишнє середовище.

Таким чином, цифровізація допомагає країнам справлятися з кризовими ситуаціями, забезпечує стійкість до глобальних викликів і сприяє розвитку





більш ефективних, прозорих і доступних систем управління. Деталізуємо основні аспекти впливу цифровізації на якість життя населення (табл. 1).

Таблиця 1.

**Вплив цифровізації на якість життя населення**

Аспект	Опис	Прикладний аспект
Доступ до послуг	Цифрові технології спрощують доступ до різних послуг	- онлайн-платформи дозволяють отримувати знання незалежно від місця проживання; - онлайн-медицина забезпечує дистанційні консультації, діагностику та моніторинг стану пацієнтів; - спрощення взаємодії громадян із державними установами через електронні послуги
Економічні можливості	Цифровізація стимулює розвиток економіки	- нові бізнес-моделі (електронна комерція, фріланс, стартапи); - розширення доступу до фінансових послуг (мобільні банкінг-додатки, цифрові гаманці); - підвищення продуктивності завдяки автоматизації та використанню даних.
Зменшення соціальної нерівності	Використання цифрових інструменти	- забезпечити рівний доступ до інформації та ресурсів; - вирішувати проблему цифрового розриву через програми доступу до інтернету у віддалених регіонах.
Екологічна стійкість	Цифрові рішення допомагають мінімізувати вплив людини на довкілля	- смарт-міста для ефективного управління ресурсами; - використання цифрових платформ для контролю та зменшення викидів
Соціальні виклики та ризики	Однак цифровізація також створює виклики, які необхідно вирішувати	- захист даних та приватності (кібербезпека); - потреба у забезпеченні доступу до технологій для всіх верств населення (інклюзивна складова); - управління часом в онлайні, запобігання залежностям

\* Складено автором на основі [9-12]

Цифровізація суспільства є не тільки технологічним прогресом, але й соціально-економічним процесом, що значно впливає на якість життя. Правильна стратегія впровадження цифрових рішень дозволяє суспільству ефективно адаптуватися до глобальних викликів.

Розглянемо аналітичні дані щодо цифровізації суспільства та її впливу на якість життя, зокрема у 2023 році лідерами рейтингу індексу цифрової якості життя (Digital Quality of Life Index, DQL) стали такі країни як Франція, Фінляндія та Данія. Україна опустилася на 50-те місце серед 121 країни, що пов'язано з наслідками війни, які впливають на інфраструктуру, але країна все



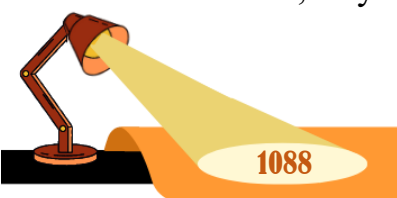


ще мала високі оцінки в е-безпеці та доступності інтернет-сервісів. У 2020 році Україна посіла 57-ме місце серед 85 країн (показала потенціал у сферах кібербезпеки та доступності цифрових послуг); у 2021 році покращила своє становище до 47-го місця серед 110 країн (зростання спостерігалось в електронній інфраструктурі та доступності Інтернету, але залишалися проблеми з якістю Інтернету та розвитком електронного уряду); у 2022 році Україна піднялася до 45-го місця в глобальному рейтингу (завдяки покращенню мобільних та широкосмугових швидкостей, а також розширенню доступу до цифрових послуг).

Основними показниками індексу є доступність Інтернету, кібербезпека, електронна інфраструктура, електронне урядування та доступність цифрових послуг. Зокрема, в Україні витрати на широкосмуговий Інтернет скоротилися на 11%, що робить його більш доступним для населення.

Щодо цифрових технологій, то за даними ООН, близько 63% світового населення мають доступ до Інтернету, що є зростанням порівняно з 54% у 2019 році. З 2020 по 2024 рік в Україні спостерігається значне поліпшення доступу до інтернету, зокрема в сільських і віддалених районах. Завдяки ініціативам Міністерства цифрової трансформації, таких як проект "Інтернет-субвенція", покриття мобільним інтернетом і широкосмуговим доступом суттєво зросло. Наприклад, понад 20 тисяч населених пунктів в Україні вже мають 4G-покриття, а 85% населення країни має доступ до цього швидкісного мобільного інтернету.

У сфері освіти частка дистанційного навчання зростає на 27% у світі після пандемії COVID-19, а в Україні цей показник сягає 35% через війну та кризові умови. З 2020 по 2024 роки дистанційне навчання стало нормою в Україні, особливо в умовах війни та інших глобальних викликів, і його частка в освітньому процесі залишається значною. Зокрема, під час карантину в 2020 році, всі школи були змушені перейти на дистанційну форму навчання, це стосувалося як державних, так і приватних закладів освіти. Протягом цього періоду значно зросла популярність онлайн-освіти, що залишалося основною формою до 2021 року. У 2022 році попит на дистанційні освітні послуги знову зріс, особливо після початку війни. Багато батьків обирали приватні дистанційні школи, які надавали стабільний доступ до навчання, навіть під час відключень електроенергії та інших труднощів, пов'язаних з безпекою. Отже, з 2023 року дистанційне навчання стало важливою частиною освітнього процесу в Україні, зокрема для дітей, які перебувають у тимчасово окупованих територіях або за кордоном. Водночас, Міністерство освіти України реалізує програму "Школа офлайн", що передбачає поетапне повернення до очного навчання, за умови безпеки.





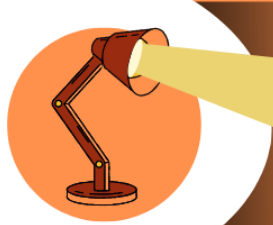
За оцінками Світового банку, цифровізація може сприяти значному збільшенню валового внутрішнього продукту (ВВП) країни на 5-6%, але результати можливі лише за умови активного впровадження цифрових інновацій у ключові галузі економіки, такі як сільське господарство, промисловість, транспорт, освіта, охорона здоров'я, а також фінансові послуги. Перехід до цифрових технологій може підвищити ефективність роботи підприємств, знизити витрати, автоматизувати процеси та відкривати нові ринки.

Зокрема, цифровізація в сільському господарстві може покращити управління ресурсами, збільшити урожайність за рахунок інтелектуальних систем моніторингу та точного землеробства. Інтернет речей та аналітика великих даних дозволяють оптимізувати постачання, знижуючи витрати на транспортування та складування товарів. У фінансовому секторі цифровізація сприяє розвитку мобільних платежів, цифрових валют, а також онлайн-кредитування, що робить фінансові послуги доступними для ширшого кола осіб. В Україні, наприклад, цифрові платформи, такі як Приват24 та Монобанк, продовжують змінювати банківський ландшафт і знижують бар'єри для доступу до фінансових послуг. Охорона здоров'я також виграє від цифрових технологій, зокрема завдяки розвитку телемедицини та електронних медичних карток, що робить медичну допомогу доступною навіть у віддалених районах. Також не можна забувати про інновації у сфері освіти, де дистанційне навчання стало важливим інструментом не тільки під час пандемії, але й у довгостроковій перспективі, знижуючи витрати на інфраструктуру та дозволяючи студентам з усіх куточків країни отримувати якісну освіту. [12-13]

Світовий банк підкреслює, що для реалізації цих можливостей необхідно також покращувати інфраструктуру, зокрема забезпечити надійне широкосмугове підключення в сільських районах та сприяти розвитку цифрової грамотності серед населення. Цифровізація може стати рушійною силою для економічного зростання, забезпечуючи створення нових робочих місць і зменшуючи економічні та соціальні бар'єри.

Кількість кіберзагроз у світі зросла на 23% в останній рік, що є відображенням зростання цифрових атак та загроз на тлі збільшення використання онлайн-платформ і цифрових технологій у всіх сферах життя. Зокрема, внаслідок постійного вдосконалення методів кібератак, таких як фішинг, рансомваре, та загрози щодо захисту персональних даних, компанії, уряди та інші організації змушені збільшувати витрати на безпеку та модернізувати свої інформаційні системи. Прогнози показують, що в найближчі роки ці загрози лише збільшуватимуться через розвиток нових





технологій, таких як штучний інтелект, які можуть бути використані як для атаки, так і для захисту.

В Україні ситуація в сфері кібербезпеки також зазнала змін, особливо в умовах війни. Активна робота уряду в цій сфері зумовила зростання національної цифрової безпеки. Наприклад, впровадження Центру кіберзахисту в рамках Міністерства цифрової трансформації дозволило краще координацію між державними органами і бізнесом для боротьби з кіберзагрозами. Крім того, посилена увага до забезпечення кібербезпеки в державному секторі та освіта з цифрової грамотності стали пріоритетними для уряду, щоб забезпечити стійкість країни до кіберзагроз.

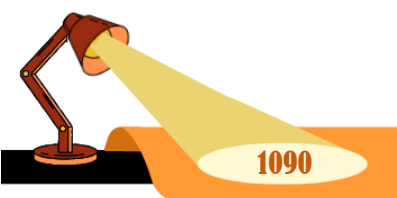
Завдяки зміцненню національної кіберінфраструктури та створенню співпраці з міжнародними організаціями, Україна змогла значно покращити свою позицію в рейтингах кібербезпеки. Зокрема, країна активно розвиває платформи для обміну інформацією про кіберзагрози та створює умови для захисту від новітніх атак. Попри дані досягнення, постійний моніторинг і вдосконалення політик безпеки є необхідними для підтримки надійного цифрового середовища.

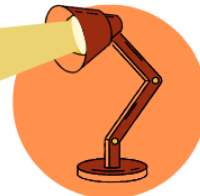
Також, в Україні впровадження цифрових платформ, таких як додаток "Дія", дозволило значно спростити доступ громадян до державних послуг. У 2023 році завдяки використанню цієї платформи було заощаджено близько 2 мільйонів годин для українців. Ці результати стали можливими завдяки впровадженню онлайн-сервісів для отримання документів, таких як паспорти, водійські права, а також можливість здійснення різноманітних адміністративних процедур без необхідності відвідувати державні установи.

Наприклад, через додаток "Дія" користувачі можуть отримати цифрові версії своїх паспортів, записатися на прийом до лікаря, подати заяви на отримання соціальних виплат або змінити інформацію в реєстраційних документах. Завдяки інтеграції з іншими державними реєстрами і базами даних, платформа значно знижує адміністративне навантаження як для громадян, так і для органів державної влади. Цифровізація таких послуг також дозволила значно знизити корупційні ризики та покращити прозорість роботи органів влади, зробивши процеси більш доступними та ефективними. Водночас розширення функціональності "Дії" включає можливості для бізнесу, що відкриває нові горизонти для цифрової економіки України.

У сільській місцевості завдяки цифровим ініціативам рівень доступу до якісного Інтернету зріс на 15% за останні три роки. Ця статистика демонструє, як цифровізація сприяє зростанню добробуту населення, але водночас вказує на необхідність інвестування в кібербезпеку та навчання цифрової грамотності.

Складемо рейтинг країн з високим та низьким рівнем готовності до цифрової економіки (табл. 2).





Таблиця 2.

Рейтинг країн готових до цифрової економіки

№	Високий рівень	Низький рівень
1	Сполучені Штати Америки	Ефіопія
2	Сінгапур	Мавританія
3	Фінляндія	Гаїті
4	Нідерланди	Нігер
5	Швеція	Афганістан
6	Швейцарія	Центральноафриканська Республіка
7	Південна Корея	Чад
8	Данія	Сомалі
9	Німеччина	Малі
10	Велика Британія	Сирія

\* Складено автором на основі [8]

Країни-лідери у різних аспектах цифрової готовності, включаючи інфраструктуру технологій, цифрові навички населення, урядове управління та вплив цифрових трансформацій на їхні економіки. Сполучені Штати Америки та Сінгапур зберігають свої позиції лідерів завдяки наявності розвинених інноваційних екосистем і потужних цифрових структур. Також, значний прогрес у цифровій трансформації демонструють Китай, Південна Корея та Канада.

Рейтинг країн за індексом низької готовності до цифрової економіки базується на низькому рівні цифрової інфраструктури, доступу до технологій та обмежених можливостях для цифрової трансформації. Згідно з останніми звітами і рейтингами, такі країни, як правило, мають проблеми з інтернет-доступом, низькими цифровими навичками населення, відсутністю необхідних інвестицій у технології та слабким урядовим управлінням у цій сфері. Країни, що мають низький рівень доступу до інтернету, технологій і інфраструктури, що обмежує їх можливості для розвитку цифрової економіки. Більшість з них стикаються з серйозними політичними, економічними та соціальними проблемами, які значно гальмують їхній прогрес у цифровізації. Нестабільна політична ситуація, війни та конфлікти, а також бідність є головними факторами, що перешкоджають розвитку цифрових технологій в цих країнах.

Для зіставлення позицій країн світу за рівнем готовності до цифрової економіки доцільно використовувати кілька основних індексів, таких як Digital Economy and Society Index (DESI) від Європейської Комісії, IMD World Digital Competitiveness Ranking, а також Global Innovation Index (рис. 1). [9-13]

Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) від Європейської Комісії оцінює країни ЄС за кількома критеріями, а саме доступ до Інтернету, цифрові навички населення, використання цифрових технологій підприємствами та державою. У 2023 році Фінляндія посідає перше місце, зберігаючи





лідерство в інфраструктурі та використанні цифрових технологій. За нею йдуть Швеція, Данія, Нідерланди та Естонія. Країни, які займають низькі позиції, зокрема, це Болгарія, Румунія та Греція, де є значні проблеми із цифровою інфраструктурою і впровадженням цифрових технологій у державний сектор.

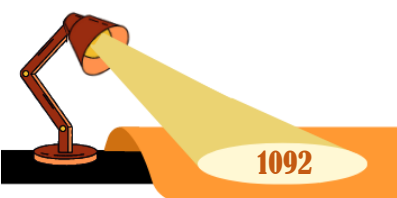


Рисунок 1. Зіставлення позицій країн світу за рівнем готовності до цифрової економіки

\* Складено автором на основі [10-12]

IMD World Digital Competitiveness Ranking оцінює 63 країни за трьома основними категоріями, а саме знання, технології та майбутнє бізнес-середовище. У 2023 році Сінгапур очолив цей рейтинг, завдяки своїй інноваційній економіці та сильній цифровій інфраструктурі. Його наступниками є Данія, Швеція, Норвегія та Швейцарія. Країни, що займають нижчі позиції, це Ефіопія, Мавританія, Афганістан і ЦАР, де рівень цифровізації ще низький через обмежену інфраструктуру та політичні проблеми

Global Innovation Index також оцінює країни за їхніми інноваційними та цифровими досягненнями. Країни з високими позиціями, такі як Швейцарія, Швеція, Нідерланди, мають сильні інноваційні економіки, у той час як країни з найнижчими позиціями в рейтингу, наприклад Судан, Ємен, Чад, стикаються з серйозними обмеженнями, що обмежують їхню готовність до цифрових змін. [6, 9]



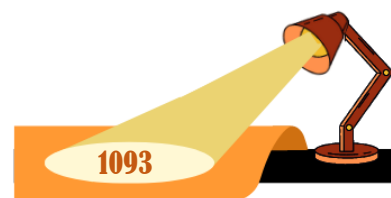


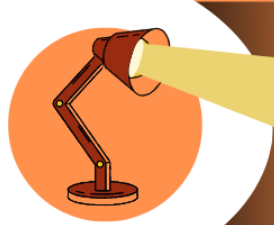
Загалом, країни Північної Європи та Азії продовжують домінувати в рейтингах цифрової готовності завдяки своїм сильним інфраструктурним і політичним умовам для розвитку цифрових технологій. Тоді як більшість країн Африки та частини Азії стикаються з більш значними бар'єрами для розвитку цифрової економіки через низький рівень технологічної доступності, політичну нестабільність та інші соціально-економічні виклики.

**Висновки.** Цифрові технології мають потужний потенціал для підвищення якості життя. Вони полегшують доступ до медичних, освітніх та державних послуг, зокрема через онлайн-платформи, мобільні додатки та е-урядування, що дозволяє громадянам швидше та ефективніше отримувати послуги, що особливо важливо в умовах пандемій та інших глобальних криз. Процеси цифрової трансформації сприяють розвитку цифрової економіки, забезпечуючи нові можливості для бізнесу та робочих місць, а також зменшують економічний розрив між країнами та регіонами. Наприклад, під час пандемії COVID-19 цифрові технології допомогли зберегти економічну активність та підтримати малий та середній бізнес. Водночас цифрові платформи сприяють покращенню конкурентоспроможності економік на глобальному рівні. Цифровізація дозволяє оптимізувати соціальні системи, зокрема в галузі охорони здоров'я, де телемедицина та онлайн-консультації значно покращили доступ до медичних послуг, особливо в віддалених або постраждалих від криз регіонах. Такі технології здатні знижувати навантаження на медичні установи, збільшуючи їх ефективність. Одним із значних викликів цифровізації є кібербезпека. Збільшення кількості кіберзагроз вимагає посиленої уваги до захисту даних, як для індивідуальних користувачів, так і для державних та приватних установ. Важливо розвивати стандарти кіберзахисту і забезпечувати постійне навчання користувачів для зменшення ризиків і загроз у цифровому середовищі

Цифрові нерівності та необхідність розвитку цифрових навичок. Цифровізація не завжди рівномірно охоплює всі соціальні групи, що може посилювати цифрову нерівність. Для успішної інтеграції цифрових технологій у життя населення необхідно інвестувати в розвиток цифрових навичок, забезпечити доступ до Інтернету та технічної інфраструктури, а також забезпечити підтримку для тих, хто може бути відкинутий через недостатню цифрову грамотність. Цифрові інновації сприяють сталому розвитку, зокрема в екологічній сфері. Використання даних та аналізу дозволяє знижувати енергетичні витрати, зменшувати викиди та оптимізувати використання природних ресурсів, що є важливим кроком до боротьби з наслідками зміни клімату та забезпеченням сталого розвитку на глобальному рівні.

Отже, цифровізація є важливим чинником підвищення якості життя, оскільки вона сприяє розвитку економіки, підвищенню доступу до послуг і оптимізації соціальних систем. Однак, для досягнення максимальних результатів необхідно подолати існуючі виклики, зокрема в питаннях кібербезпеки, цифрової нерівності та розвитку цифрових навичок.



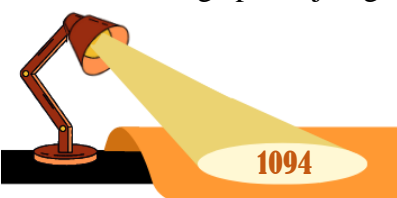


**Література:**

1. The World Bank. Digital Adoption Index. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (дата звернення 17.11.2024).
2. Makedon V., Drobyazko S., Shevtsova H., Maslosh O., Kasatkina M. Providing security for the development of high-technology organizations. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. 8(4). pp. 1313- 1331. [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4\(18\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4(18))
3. Metelenko N. G., Kovalenko O. V., Makedon V. V., Merzhynskiy Y. K., Rudych A. I. Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. 9(1). pp. 77–89. [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(7\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(7))
4. IDC White Paper 2019. The Digital of the World – From Edge to Core. URL: <https://www.seagate.com/ru/ru/our-story/data-age-2025/> (дата звернення 17.11.2024).
5. Knoema. The Global Information Technology Report: Country Profiles. URL: <https://knoema.ru/infographics/ljiscg/the-global-information-technology-report-country-profiles> (дата звернення 17.11.2024).
6. ITU. Europe ICT markets & Trends 2015-2020. URL: <https://www.itu.int> (дата звернення 17.11.2024).
7. Parry M. Online, Bigger Classes May Be Better Classes. *The Chronicle of Higher Education*. 2013. URL: <http://chronicle.com/article/Open-Teaching-When-the/124170> (дата звернення 17.11.2024).
8. UNCTAD. Digital economy report 2019. Value creation and capture: implications for developing countries. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3833647?ln=en> (дата звернення 17.11.2024).
9. Top Websites Ranking. URL: <https://www.similarweb.com/top-websites> (дата звернення 17.11.2024).
10. IMF Data Mapper. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/> (дата звернення 17.11.2024).
11. OECD Digital Economy Papers. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers\\_20716826](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers_20716826) (дата звернення 17.11.2024).
12. World Internet Users and 2019 Population Stats. URL: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (дата звернення 17.11.2024).
13. World Economic Forum. Networked Readiness Index. URL: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2019/networked-readiness-index/> (дата звернення 17.11.2024).
14. World Economic Forum. Global Information Technology Report. URL: <https://globaledege.msu.edu/global-resources/resource/763> (дата звернення 17.11.2024).

**References:**

1. The World Bank (2020), “Digital Adoption Index”, available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (Accessed 17 Nov 2024).
2. Makedon, V. Drobyazko, S. Shevtsova, H. Maslosh, O. and Kasatkina, M. (2019), “Providing security for the development of high-technology organizations”, *Journal of Security and Sustainability Issues*, vol. 8(4), pp. 1313- 1331.
3. Metelenko, N.G. Kovalenko, O.V. Makedon, V. Merzhynskiy, Y.K. and Rudych, A.I. (2019), “Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters”, *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(1), pp. 77–89.
4. IDC White Paper (2019), “The Digital of the World – From Edge to Core”, available at: <https://www.seagate.com/ru/ru/our-story/data-age-2025/> (Accessed 17 Nov 2024).
5. Knoema (2020), “Global Information Technology Report”, available at: <https://knoema.com/infographics/ljiscg/the-global-information-technology-report-country-profiles> (Accessed 17 Nov 2024).





6. ITU (2020), “Europe ICT markets & Trends 2015-2019”, available at: [www.itu.int](http://www.itu.int) (Accessed 17 Nov 2024).

7. Parry, M. (2013), “Online, Bigger Classes May Be Better Classes. The Chronicle of Higher Education”, available at: <http://chronicle.com/article/Open-Teaching-When-the/124170> (Accessed 17 Nov 2024).

8. UNCTAD (2020), “Digital economy report. Value creation and capture: implications for developing countries” available at: <https://digitallibrary.un.org/record/3833647?ln=en> (Accessed 17 Nov 2024).

9. Top Websites Ranking (2021), available at: <https://www.similarweb.com/top-websites> (Accessed 17 Nov 2024).

10. IMF Data Mapper (2020), available at: <https://www.imf.org/external/datamapper/> (Accessed 17 Nov 2024).

11. OECD (2020), “Digital Economy Papers”, available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-andtechnology/oecd-digital-economy-papers\\_20716826](https://www.oecd-ilibrary.org/science-andtechnology/oecd-digital-economy-papers_20716826) (Accessed 17 Nov 2024).

12. World Internet Users and 2020 Population Stats (2021), available at: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Accessed 17 Nov 2024).

13. World Economic Forum (2020), “Networked Readiness Index”, available at: <http://reports.weforum.org/globalinformation-technology-report-2019/networked-readiness-index/> (Accessed 17 Nov 2024).

14. World Economic Forum (2020), “Global Information Technology Report”, available at: <https://globaledge.msu.edu/global-resources/resource/763> (Accessed 17 Nov 2024).







УДК 331.658.3

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1096-1109](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1096-1109)

**Живко Зінаїда Богданівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу, Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство «Львівський інститут менеджменту». <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

**Мартин Ольга Максимівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-1947-8982>

**Живко Олег Вікторович** аспірант, кафедра смарт-економіки, Київський національний університет технології та дизайну, Київ, <https://orcid.org/0009-0007-4792-0022>

## ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

**Анотація.** У цьому дослідженні розглядаються та аналізуються технології забезпечення надійності та лояльності персоналу в організаціях. Проаналізовано поняття «надійність персоналу» та «лояльність персоналу», запропоновані як зарубіжними авторами, так вітчизняними авторами. Визначення та підходи до розуміння надійності та лояльності персоналу українськими авторами, що дозволяє краще зрозуміти національний контекст цих понять у сфері управління персоналом. Сформульований власний підхід до поняття «надійність персоналу» та «лояльність персоналу». В даній науковій статті проаналізовано основні концепції та методи, які сприяють підвищенню лояльності співробітників; проаналізовано також статистичні дані щодо працевлаштування та рівнів зарплат в Україні та Європі. Звернено увагу, що основними методами мотивації персоналу в організаціях є: фінансове стимулювання, яке складається з наявної зарплати, бонусів за якісну та своєчасно виконану роботу, премії; нематеріальні стимули, що проявляються через визнання досягнень працівників, нагороди різними грамотами і дипломами, розвиток кар'єри; соціальні програми, що охоплюють корпоративні заходи, медичне страхування тощо. Особлива увага акцентується на соціальних програмах, як важливий компонент стратегії управління персоналом, що сприяють підвищенню надійності працівників через покращення їхнього добробуту та задоволеності роботою; при цьому звертається увага на переваги і недоліки соціальних програм. Запропоновано





способи покращення надійності персоналу через ефективну мотивацію та стимулювання персоналу. Описано сутність ефективних технологій забезпечення лояльності персоналу та їх основні елементи. До таких технологій автори відносять системи відбору та адаптації персоналу, навчання та розвиток персоналу, системи мотивації та винагород, оцінку та управління ефективністю персоналу, забезпечення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури, інноваційні технології управління. В науковій статті конкретизовано аспекти надійності та лояльності персоналу організації, які потребують дослідження в майбутньому.

**Ключові слова:** надійність персоналу, лояльність співробітників, мотивація, стимулювання, працевлаштування, рівні зарплат, управління персоналом, соціальні програми, корпоративна культура, інноваційні технології.

**Zhyvko Zinaida Bohdanivna** Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Management and International Business Institution of Higher Education “Private Joint-Stock Company” Lviv Institute of Management”. Professor of the Department of Economics, <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

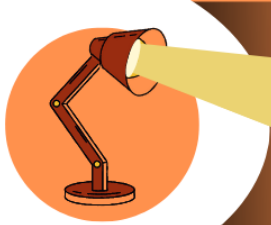
**Martyn Olha Maksymivna** PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and Management in the Field of Civil Defense, Lviv State University of Life Safety, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-1947-8982>

**Zhyvko Oleg Viktorovych** graduate student of the Kyiv National University of Technology and Design, <https://orcid.org/0009-0007-4792-0022>

## TECHNOLOGIES FOR ENSURING PERSONNEL RELIABILITY

**Abstract.** This study examines and analyzes technologies for ensuring the reliability and loyalty of personnel in organizations. The concepts of «staff reliability» and «staff loyalty» proposed by both foreign and domestic authors are analyzed. The definition and approaches to understanding the reliability and loyalty of personnel by Ukrainian authors allows for a better understanding of the national context of these concepts in the field of personnel management. Formulated own approach to the concept of «reliability of personnel» and «loyalty of personnel». This scientific article analyzes the main concepts and methods that contribute to increasing employee loyalty; statistical data on employment and salary levels in Ukraine and Europe were also analyzed. It was noted that the main methods of motivating personnel in organizations are: financial stimulation, which consists of the available salary, bonuses for high-quality and timely work, bonuses; non-material incentives manifested through the recognition of employee achievements,





awards with various certificates and diplomas, career development; social programs involving corporate events, health insurance, etc. Special attention is focused on social programs, as an important component of the personnel management strategy, which contribute to increasing the reliability of employees by improving their well-being and job satisfaction; attention is paid to the advantages and disadvantages of social programs. Ways to improve staff reliability through effective staff motivation and stimulation are proposed. The essence of effective technologies for ensuring staff loyalty and their main elements are described. The authors include personnel selection and adaptation systems, personnel training and development, motivation and reward systems, personnel efficiency evaluation and management, provision of comfortable working conditions, development of corporate culture, and innovative management technologies to such technologies. The scientific article specifies aspects of the reliability and loyalty of the organization's personnel, which require research in the future.

**Keywords:** staff reliability, employee loyalty, motivation, incentives, employment, salary levels, personnel management, social programs, corporate culture, innovative technologies.

**Постановка проблеми.** Надійність персоналу є однією з ключових умов успішного функціонування будь-якої організації. Високий рівень лояльності співробітників сприяє стабільності та ефективності роботи, зменшує плинність кадрів та витрати на їхнє навчання. У сучасних умовах ринку праці, коли конкуренція за таланти постійно зростає, технології забезпечення надійності персоналу набувають особливої важливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Звернемо увагу на попередні дослідження зарубіжних авторів щодо надійності і лояльності персоналу, а саме: Фрідріх Тейлор в своїй праці «Принципи наукового управління», 1911 запропонував систему наукового управління, яка передбачала оптимізацію праці через стандартизацію процесів та стимулювання працівників [1]. Науковець Дуглас МакГрегор в дослідженні «Людська сторона підприємства», 1960 МакГрегор сформулював теорії X та Y, які описують два різних підходи до управління персоналом: жорсткий контроль та стимулювання самоуправління [2]. Вчені Річард Хакман та Грег Олдхем в праці «Мотивація через дизайн роботи», 1980 розробили модель роботи, що мотивує, підкреслюючи важливість значущості завдань, автономії та зворотного зв'язку [3]. На сучасних дослідженнях українських науковців зупинимось безпосередньо в описі нашого дослідження.

**Мета статті** полягає в аналізі технологій забезпечення надійності та лояльності персоналу, визначенні ефективних підходів до мотивації та стимулювання співробітників, а також у порівнянні умов праці в Україні та Європі.





Методи дослідження включають аналіз літератури, статистичний аналіз даних щодо працевлаштування та зарплат, а також порівняльний аналіз різних підходів до управління персоналом.

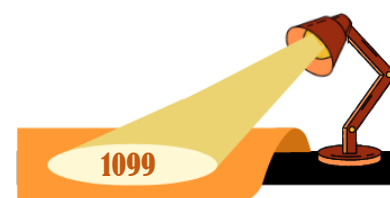
**Виклад основного матеріалу.** Надійність персоналу характеризується стабільністю, високою продуктивністю та мінімальною плинністю кадрів. Лояльність персоналу означає прихильність співробітників до організації, що проявляється у їхньому бажанні працювати на благо компанії.

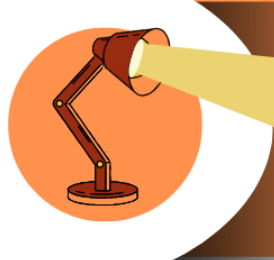
Зведемо в таблицю визначення понять «надійність персоналу» та «лояльність персоналу», що сформовані зарубіжними авторами (табл.1):

Таблиця 1.

**Визначення понять «надійність персоналу» та «лояльність персоналу» зарубіжними авторами**

Автор	Стаття	Видавництво і рік	Сутність
Фрідріх Тейлор [1, с. 10-50]	Принципи наукового управління	Harper & Brothers, 1911	Надійність персоналу розглядається як ефективність і продуктивність працівників через стандартизацію процесів та фінансове стимулювання.
Дуглас МакГрегор [2, с. 120-180]	Людська сторона підприємства	McGraw-Hill, 1960	Лояльність персоналу визначається як прихильність до організації, що стимулюється через теорії X та Y управління: жорсткий контроль (теорія X) та самоуправління (теорія Y).
Річард Хакман і Грег Олдхем [3, с. 85-130]	Мотивація через дизайн роботи	Addison-Wesley, 1980	Надійність персоналу описується через мотивацію, яку забезпечують значущість завдань, автономія та зворотний зв'язок.
Фредерік Герцберг [4, с. 45-100]	Мотивація до роботи	Wiley, 1959	Лояльність персоналу пов'язується з мотиваційними факторами (визнання, відповідальність) та гігієнічними факторами (умови праці, зарплата).
Джеймс Колінз [5, с. 200-250]	Від хорошого до великого	HarperBusiness, 2001	Надійність персоналу визначається як здатність до тривалої, високопродуктивної роботи в організації, яка підтримується через правильний добір кадрів та корпоративну культуру.
Гері Десслер [6, с. 300-350]	Управління персоналом	Pearson, 2016	Лояльність персоналу описується як прихильність працівників до організації, що досягається через розвиток кар'єри, навчання та справедливу винагороду.





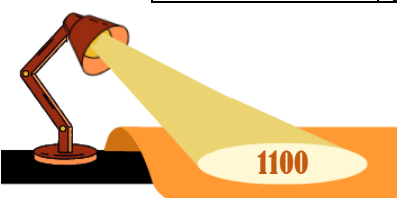
Ця таблиця містить визначення та підходи до розуміння надійності та лояльності персоналу за різними параметрами, що допомагає краще зрозуміти сутність цих понять у контексті управління персоналом.

Одночасно, зведемо в таблицю визначеннями понять "надійність персоналу" та "лояльність персоналу", подані українськими авторами (табл.2):

*Таблиця 2.*

**Визначення понять «надійність персоналу» та «лояльність персоналу» українськими науковцями**

Автор	Стаття	Видавництво і рік	Сутність
Бойко В.В. [7, с. 50-80]	Психологічні аспекти лояльності персоналу	Дніпро: Видавництво «Психологія праці», 2020	Лояльність персоналу розглядається через призму психологічних факторів, таких як задоволеність роботою, взаємодія з колегами та рівень стресу.
Живко З.Б. [8, с. 140-180]	Система управління лояльністю персоналу	Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2017	Лояльність персоналу визначається як система заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників через навчання та соціальні програми.
Іванов І.І. [9, с. 15-45]	Управління надійністю персоналу	Київ: Наука, 2010	Надійність персоналу розглядається як здатність працівників стабільно виконувати свої обов'язки з високою продуктивністю та відповідальністю.
Коваленко К.К. [10, с. 100-140]	Мотивація та лояльність персоналу	Львів: Просвіта, 2015	Лояльність персоналу описується як інтеграція цінностей працівників з корпоративними цінностями, що сприяє їхній довгостроковій співпраці з організацією.
Кухарська Л.В. [11, с. 180-210]	Надійність персоналу в умовах цифрової трансформації	Київ: Техніка, 2021	Надійність персоналу розглядається в контексті цифрових технологій, які забезпечують гнучкість та адаптивність працівників до нових умов праці.
Литвиненко Л.Л. [12, с. 90-130]	Соціальні фактори надійності персоналу	Київ: Соціум, 2019	Надійність персоналу характеризується як результат взаємодії соціальних факторів, таких як робочі умови, рівень оплати праці та соціальна захищеність працівників.
Петренко П.П. [13, с. 60-90]	Лояльність персоналу в умовах криз	Харків: Економіка, 2012	Лояльність персоналу визначається як емоційна прихильність працівників до організації, що зменшує їхню плинність навіть в умовах економічної нестабільності.
Сидоренко С.С. [14, с. 200-230]	Інноваційні підходи до управління персоналом	Одеса: Гуманітарні науки, 2018	Надійність персоналу визначається через використання новітніх технологій для підвищення кваліфікації працівників та забезпечення стабільності їхньої роботи.
Сліпа О.З. [15, с. 75-110]	Формування лояльності персоналу в сучасних умовах	Харків: Видавництво «Університетська книга», 2019	Лояльність персоналу формується через підтримку корпоративної культури, зосередженої на індивідуальних потребах працівників та командній роботі.





Ця таблиця містить визначення та підходи до розуміння надійності та лояльності персоналу українськими авторами, що дозволяє краще зрозуміти національний контекст цих понять у сфері управління персоналом. На нашу думку, надійність персоналу – це використання новітніх технологій для підвищення кваліфікації працівників та забезпечення стабільності їхньої роботи та здатність працівників стабільно виконувати свої обов'язки з високою продуктивністю та відповідальністю, з відповідністю до цілей підприємства, які співпадають з їх особистою метою. Своєю чергою вважаємо, що лояльність персоналу – це відданість працівників своїй організації, їх прагнення покращити її стабільність та віддача організації через низку заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників через навчання та соціальні програми

Розглянемо сутність технологій забезпечення лояльності персоналу, які включають:

- мотиваційні програми: бонуси, премії, корпоративні заходи.
- кар'єрний розвиток: можливості для навчання та підвищення кваліфікації.
- соціальні гарантії: медичне страхування, пенсійні програми.
- комунікацію та зворотний зв'язок: регулярні зустрічі з керівництвом, опитування задоволеності.

Зробимо порівняльну характеристику надійності та лояльності персоналу, а саме що надійність є орієнтована на стабільність та виконання завдань, а лояльність включає емоційний аспект, пов'язаний з прихильністю до організації.

Наведемо деякі статистичні дані по працевлаштуванню персоналу в Україні та в Європі, рівні зарплати за різними галузями, що чітко підкреслюють причину витоку інтелектуального та продуктивного людського капіталу за кордон, при цьому знижуючи лояльність персоналу вітчизняних організацій.

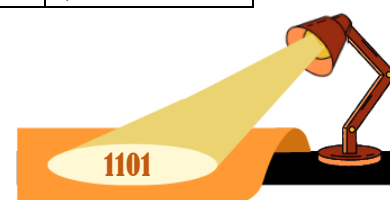
Згідно з даними Державної служби статистики України, рівень безробіття в Україні у 2023 році становив 8.5%, тоді як у Європейському Союзі цей показник складав 6.3%. Середні зарплати варіюються за галузями (табл.3).

Рівень надійності і лояльності персоналу залежать від мотивації персоналу та його стимулювання для забезпечення надійності персоналу.

Таблиця 3.

Рівень зарплат в Україні та в Європі

№ з/п	Галузь	Україна	Європа
1	Інформаційні технології	\$1500	\$3500
2	Виробництво	\$600	\$2500
3	Освіта	\$400	\$2000.





Основні методи мотивації включають:

1. *Фінансове стимулювання*, яке складається з наявної зарплати, бонусів за якісну та своєчасно виконану роботу, премії.
2. *Нематеріальні стимули* через визнання досягнень працівників, нагороди різними грамотами і дипломами, розвиток кар'єри.
3. *Соціальні програми*, що охоплюють корпоративні заходи, медичне страхування тощо.

Більш детально зупинимося на цих методах.

1. *Фінансове стимулювання персоналу* є одним із найефективніших методів підвищення надійності працівників. Такий підхід базується на використанні матеріальних заохочень для мотивації працівників до досягнення кращих результатів та довгострокової співпраці з компанією. Основними характеристиками цього заходу є:

– бонуси та премії характеризуються регулярними та одноразовими виплатами, що залежать від досягнення працівником або командою певних цілей. Їх метою є заохочення досягнення високих показників продуктивності та ефективності. Наприклад, річні бонуси, квартальні премії за виконання планів, одноразові виплати за реалізацію проєктів;

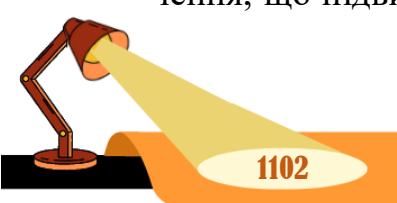
– індивідуальні та командні винагороди, що полягають в заохоченні працівників на основі індивідуальних досягнень або результатів роботи команди, метою яких є підвищення особистої мотивації та командного духу. Зокрема, індивідуальні премії за особливі досягнення, командні бонуси за успішні проєкти;

– системи участі в прибутках, що містять виплати, які базуються на прибутках компанії, що розподіляються серед працівників. Їх метою є створення відчуття причетності до успіху компанії та заохочення працівників до внеску в її розвиток. Як приклад – це розподіл прибутку серед працівників за підсумками року, виплати відсотку від прибутку;

– оплата за виконання KPI (ключових показників ефективності), що проявляються у виплатах, які залежать від досягнення конкретних, вимірюваних цілей, встановлених для працівника або команди. Мета - спрямування зусиль працівників на досягнення стратегічно важливих цілей, а саме бонуси за досягнення певного рівня продажів, зниження витрат або підвищення якості обслуговування;

– гнучкі схеми оплати праці, особливість яких у варіативних формах оплати праці, які враховують індивідуальні потреби та результати працівників. Наприклад, підвищення задоволеності працівників через адаптацію оплати праці до їхніх потреб та досягнень, зокрема: оплата за відрядну роботу, можливість отримання авансів або додаткових виплат за позапланову роботу;

– додаткові матеріальні заохочення – нефінансові матеріальні заохочення, що підвищують мотивацію працівників з метою підвищення загальної





задоволеності та мотивації працівників. Як приклад, оплата навчання, медичне страхування, компенсація витрат на проїзд.

Переваги фінансового стимулювання виражаються в прямому впливі на мотивацію, підвищенні продуктивності, зниженні плинності кадрів, стимулюванні розвитку навичок. Працівники безпосередньо зацікавлені у досягненні високих результатів через матеріальні винагороди. Чіткі фінансові стимули сприяють підвищенню ефективності та продуктивності працівників. Адекватне фінансове заохочення зменшує ймовірність звільнень і втрат цінних кадрів. Заохочення за досягнення результатів мотивує працівників постійно покращувати свої професійні навички.

Проте не обходиться без певних викликів та обмежень, зокрема: високі витрати; ризик короткострокової мотивації і необхідність балансу. Адже, фінансове стимулювання може потребувати значних витрат, які не завжди доступні для компанії. Працівники можуть бути мотивовані лише на короткострокові досягнення, не звертаючи уваги на довгострокові цілі. Важливо збалансувати фінансові та нематеріальні форми мотивації для досягнення максимального ефекту.

Фінансове стимулювання персоналу є ефективним засобом забезпечення надійності працівників через підвищення їхньої мотивації та задоволеності роботою. Проте, для досягнення стабільних результатів необхідно поєднувати цей підхід з іншими методами мотивації та розвитку персоналу, забезпечуючи збалансований та комплексний підхід до управління людськими ресурсами.

2. *Нематеріальні стимули*, що характеризують забезпечення надійності персоналу, виражають визнання досягнень працівників, нагородження працівників різними грамотами і дипломами, кар'єрний ріст. Основними аспектами нематеріальних стимулів є:

- визнання досягнень працівників;
- нагороди грамотами і дипломами;
- створення умов для розвитку кар'єри.

Ці методи спрямовані на підвищення мотивації та задоволення працівників без використання прямої фінансової винагороди. Вони сприяють створенню позитивного робочого середовища та підвищують залученість працівників.

Визнання досягнень працівників характеризуються публічним або приватним визнанням успіхів і досягнень працівників. Метою методу вважаємо підвищення мотивації та самооцінки працівників, створення атмосфери вдячності та поваги. Наприклад, усні або письмові подяки від керівництва. Визнання на корпоративних заходах, зборах. Відзначення працівників на внутрішніх комунікаційних платформах або в корпоративних новинах.

Нагороди грамотами і дипломами містять офіційні нагороди, що відзначають досягнення та внесок працівників, метою яких є формалізація визнання,







створення відчуття гордості та престижу. Як приклад, можемо зазначити вручення грамот за успішне виконання проєктів, відзначення дипломами за професійні досягнення, нагородження спеціальними відзнаками за довгострокову службу або інноваційні рішення.

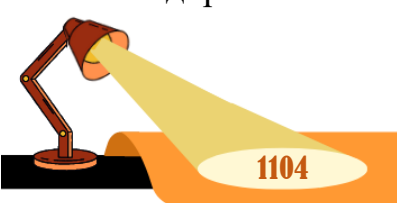
Розвиток кар'єри забезпечує надання можливостей для професійного та кар'єрного зростання з метою залучення та утримання талановитих працівників, підвищення їхньої мотивації через перспективи розвитку. Зокрема, Підвищення на посаді або призначення на більш відповідальні ролі, надання можливостей для участі у професійних тренінгах, семінарах, конференціях та розробка індивідуальних планів розвитку для працівників з визначенням кар'єрних цілей.

Переваги нематеріальних стимулів є підвищення мотивації та задоволення; створення позитивного робочого середовища, визнання та нагороди підвищують самооцінку працівників, мотивуючи їх до подальших досягнень; залучення та утримання талантів і низькі витрати. Визнання та відзначення досягнень сприяють створенню атмосфери вдячності та підтримки. Можливості для розвитку кар'єри роблять компанію привабливою для талановитих працівників, зменшуючи плинність кадрів. Нематеріальні стимули часто не вимагають значних фінансових витрат, що робить їх доступними для багатьох компаній.

При цьому не слід забувати про виклики та обмеження, а саме суб'єктивність, необхідність систематичності і відсутність миттєвого ефекту. Визнання та нагороди можуть бути сприйняті суб'єктивно, що іноді викликає заздрість або незадоволення серед інших працівників. Для ефективності нематеріальні стимули повинні бути регулярними та систематичними, що потребує часу та уваги з боку керівництва. На відміну від фінансових стимулів, нематеріальні заохочення можуть не давати миттєвого ефекту, потребуючи часу для створення позитивного впливу.

Нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, нагороди грамотами і дипломами, а також можливості для розвитку кар'єри є ефективним методом підвищення надійності персоналу. Вони сприяють створенню позитивного робочого середовища, підвищують мотивацію та задоволеність працівників, а також допомагають залучати і утримувати таланти. Важливо поєднувати ці методи з фінансовими стимулами та іншими стратегіями мотивації для досягнення максимального ефекту.

3. *Соціальні програми* включають заходи та ініціативи, спрямовані на підвищення добробуту та задоволеності працівників. Вони можуть включати корпоративні заходи, медичне страхування, програми підтримки здоров'я та багато інших видів соціальної підтримки.





Основними характеристиками методу соціальних програм будуть наступні аспекти: корпоративні заходи, медичне страхування, програми підтримки здоров'я, гнучкі графіки роботи, освітні програми.

Корпоративні заходи характеризуються організацією різноманітних заходів для працівників, які сприяють створенню згуртованої команди та поліпшенню атмосфери в колективі. Ціллю таких заходів є підвищення командного духу, розвиток неформальних взаємин, зміцнення корпоративної культури. Наприклад, тимбілдингові заходи, спортивні змагання, святкові корпоративи; виходи на природу, культурні та освітньо-пізнавальні екскурсії; організація сімейних заходів для працівників та їх родин.

Медичне страхування забезпечує надання працівникам страхових полісів, що покривають медичні витрати з метою забезпечення здоров'я працівників, зменшення стресу, пов'язаного з медичними витратами, підвищення лояльності. Як приклад, можемо назвати такі послуги: повне або часткове покриття витрат на медичні послуги, включаючи лікарські консультації, обстеження, лікування; додаткові страхові послуги, такі як стоматологічне страхування, страхування від нещасних випадків.

Не менш важливими є програми підтримки здоров'я персоналу, особливостями яких вважаються ініціативи, спрямовані на покращення фізичного та психічного здоров'я працівників з метою зниження захворюваності, підвищення енергії та продуктивності працівників, поліпшення загального благополуччя. Прикладами таких програм організація фітнес-клубів, занять спортом, йога-класів; програми харчування, включаючи здорове харчування в корпоративних їдальнях; психологічна підтримка, включаючи консультації психолога, стрес-менеджмент, тренінги з особистісного розвитку.

Наступним аспектом соціальних програм вважаємо впровадження гнучких графіків роботи, що надають можливості працівникам вибирати зручний для них графік роботи з метою підвищення задоволеності роботою, зменшення стресу, поліпшення балансу між роботою та особистим життям. В даному випадку, як приклад, зазначимо опцію дистанційної роботи або гнучкого початку та закінчення робочого дня; можливість працювати неповний робочий день або зменшити кількість робочих днів на тиждень.

Освітні програми створюють умови для підтримки професійного та особистісного розвитку працівників через навчання та підвищення кваліфікації, ціллю яких є підвищення кваліфікації працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, утримання талановитих кадрів. Прикладами можуть бути наступні дії працедавців: оплата курсів підвищення кваліфікації, професійних сертифікацій; проведення внутрішніх тренінгів, семінарів та воркшопів; надання доступу до освітніх ресурсів, таких як онлайн-курси, книжкові ресурси.





Переваги соціальних програм в процесі забезпечення надійності персоналу та його лояльності наведено в табл. 4.

*Таблиця 4.*

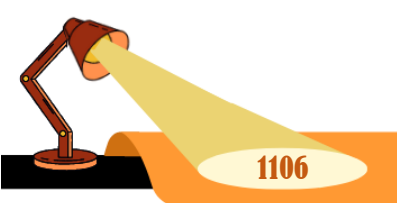
**Основні переваги соціальних програм**

№ з/п	Перевага	Сутність переваги
1	Підвищення лояльності та утримання працівників	Працівники, які відчувають турботу про своє здоров'я та добробут, менш схильні змінювати роботу
2	Зменшення плинності кадрів	Соціальні програми створюють відчуття стабільності та захищеності
3	Підвищення продуктивності	Здорові та задоволені працівники працюють ефективніше
4	Покращення корпоративної культури	Соціальні програми сприяють формуванню позитивного робочого середовища та підвищенню командного духу
5	Зниження захворюваності	Програми підтримки здоров'я допомагають знизити кількість лікарняних днів та покращити загальний стан здоров'я працівників

Проте крім переваг впровадження соціальних програм мають місце виклики та обмеження: високі витрати; організаційні труднощі та необхідність персоналізації. Запровадження та підтримка соціальних програм можуть вимагати значних фінансових ресурсів. Координація та управління програмами можуть бути складними та потребувати додаткових ресурсів. Соціальні програми повинні бути адаптовані до потреб різних груп працівників, що може ускладнити їх впровадження.

Однак, соціальні програми є важливим компонентом стратегії управління персоналом, що сприяють підвищенню надійності працівників через покращення їхнього добробуту та задоволеності роботою. Вони включають різноманітні заходи, від корпоративних подій до медичного страхування, і мають значний вплив на лояльність, продуктивність та утримання кадрів. Проте, для ефективного впровадження соціальних програм необхідно враховувати фінансові та організаційні аспекти, а також потреби працівників.

При цьому важливим аспектом є використання ефективних технологій забезпечення надійності персоналу, а саме: системи відбору та адаптації персоналу; навчання та розвиток персоналу; система мотивації та винагород; оцінка та управління ефективністю персоналу; забезпечення комфортних умов праці; розвиток корпоративної культури та інноваційні технології управління (табл. 5).



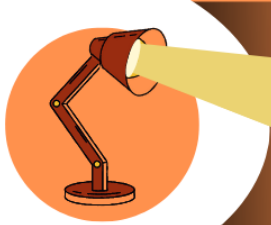


Таблиця 5.

**Використання ефективних технологій забезпечення надійності персоналу**

№ з/п	Основний елемент технології	Стратегія	Технології
1	Системи відбору та адаптації персоналу	Оптимізація процесів найму та адаптації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання психологічних тестів для оцінки відповідності кандидата посаді.</li> <li>- Розробка програм адаптації для нових співробітників, що включають навчання та інтеграцію в корпоративну культуру.</li> <li>- Створення системи наставництва, де нові працівники отримують підтримку від досвідчених колег.</li> </ul>
2	Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації та професійного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження онлайн-платформ для навчання, що дозволяють працівникам розвивати свої навички в зручний для них час.</li> <li>- Організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення професійного рівня.</li> <li>- Впровадження системи внутрішніх стажувань, що дозволяє працівникам отримувати досвід в різних відділах компанії.</li> </ul>
3	Система мотивації та винагород	Стимулювання працівників до продуктивної роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження системи бонусів та премій за досягнення цільових показників.</li> <li>- Використання нематеріальних заохочень, таких як визнання та нагороди.</li> <li>- Розробка гнучких схем оплати праці, що враховують індивідуальні результати працівників.</li> </ul>
4	Оцінка та управління ефективністю персоналу	Підвищення ефективності та продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності роботи.</li> <li>- Впровадження регулярних оцінок продуктивності та зворотного зв'язку.</li> <li>- Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника на основі результатів оцінки.</li> </ul>
5	Забезпечення комфортних умов праці	Підтримка здоров'я та добробуту працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження програм корпоративного здоров'я, включаючи регулярні медичні огляди та підтримку фізичної активності.</li> <li>- Організація зручних та безпечних робочих місць.</li> <li>- Створення гнучких графіків роботи, включаючи можливість дистанційної роботи.</li> </ul>
6	Розвиток корпоративної культури	Формування лояльності та залученості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення командних заходів та тимбілдингів для зміцнення командного духу.</li> <li>- Впровадження внутрішніх комунікаційних платформ для обміну інформацією та ідеями.</li> <li>- Розробка програми соціальної відповідальності, що дозволяє працівникам брати участь у благодійних та волонтерських проєктах.</li> </ul>
7	Інноваційні технології управління	Використання сучасних інструментів та підходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання систем управління персоналом (HRMS) для автоматизації процесів управління кадрами.</li> <li>- Впровадження аналітичних інструментів для прогнозування потреб у персоналі та оцінки ризиків.</li> <li>- Використання платформ для управління проєктами та завданнями, що дозволяють підвищити організованість та ефективність роботи команд.</li> </ul>





**Не опрацьовані і не досліджені аспекти надійності та лояльності персоналу, які потрібно дослідити в майбутньому:**

- Вплив гібридних форм зайнятості на надійність персоналу.
- Роль цифрових технологій у забезпеченні лояльності та надійності персоналу.
- Вплив культурних факторів на мотивацію та лояльність.
- Вплив війни на забезпечення надійності та лояльності персоналу.
- Особливості новітніх технологій забезпечення надійності персоналу в умовах смарт-економіки.

Пропонуємо наступні шляхи покращення надійності персоналу:

- 1) розробку індивідуальних мотиваційних програм, завдяки яким проходить адаптація під потреби різних категорій працівників;
- 2) впровадження гнучких форм зайнятості, що включає дистанційну роботу, використання гнучкого графіку;
- 3) покращення внутрішньої комунікації шляхом створення відкритої та прозорої системи зворотного зв'язку.

**Висновки.** Надійність персоналу є критичним фактором для успіху організацій. Використання ефективних технологій забезпечення лояльності, таких як мотиваційні програми, розвиток кар'єри та соціальні гарантії, може значно підвищити надійність працівників. Важливим є також врахування культурних особливостей та сучасних тенденцій ринку праці для розробки ефективних стратегій управління персоналом.

Для забезпечення надійності персоналу необхідно впроваджувати комплексний підхід, що включає різноманітні технології та стратегії. Використання сучасних інструментів та методів дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, але й зміцнити їхню лояльність та залученість до організації. Реалізація зазначених технологій сприятиме створенню стабільної та ефективної команди, здатної досягати високих результатів та адаптуватися до змін на ринку.

#### *Література:*

1. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. Pp.10-50.
2. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. Pp.120-180.
3. Hackman J.R., Oldham G.R. Work Redesign. Reading: Addison-Wesley, 1980. Pp. 85-130.
4. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. Pp. 45-100.
5. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: Harper Business, 2001. Pp. 200-250.
6. Dessler G. Human Resource Management. Boston: Pearson, 2016. Pp. 300-350.
7. Бойко В.В. Психологічні аспекти лояльності персоналу. Дніпро: Психологія праці, 2020. С. 50-80.
8. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів, 2019. 128 с.

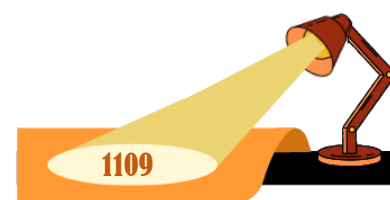




9. Іванов І.І. Управління надійністю персоналу. Київ: Наука, 2010. С. 15-45.
10. Коваленко К.К. Мотивація та лояльність персоналу. Львів: Просвіта, 2015. 100-140.
11. Кухарська Л.В. Надійність персоналу в умовах цифрової трансформації. Київ: Техніка, 2021. С. 180-210.
12. Литвиненко Л.Л. Соціальні фактори надійності персоналу. Київ: Соціум, 2019. С. 90-130.
13. Петренко П.П. Лояльність персоналу в умовах криз. Харків: Економіка, 2012. С. 60-90.
14. Сидоренко С.С. Інноваційні підходи до управління персоналом. Одеса: Гуманітарні науки, 2018.С. 200-230.
15. Сліпа О.З. Формування лояльності персоналу в сучасних умовах. Харків: Університетська книга, 2019. С. 75-110.

**References:**

1. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers [in English].
2. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill [in English].
3. Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley[in English].
4. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons [in English].
5. Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: Harper Business [in English].
6. Dessler, G. (2106). *Human Resource Management*. Boston: Pearson [in English].
7. Bojko, V.V. (2020). Psihologichni aspekti lojal'nosti personalu [Psychological aspects of staff loyalty]. *Psihologija praci - Psychology of work*, 50-80 [in Ukrainian].
8. Zhivko, Z. B. (2019). *Suchasni metodi zabezpechennja nadijnosti personalu [Modern methods of ensuring the reliability of personnel]*. L'viv [in Ukrainian].
9. Ivanov, I.I. (2010). *Upravlinnja nadijnistju personalu [Personnel reliability management]*. Kiiv: Nauka [in Ukrainian].
10. Kovalenko, K.K. (2015). *Motivacija ta lojal'nist' personalu [Motivation and loyalty of staff]*. L'viv: Prosvita[in Ukrainian].
11. Kuhars'ka, L.V. (2021). *Nadijnist' personalu v umovah cifrovoi transformacii [Reliability of personnel in conditions of digital transformation]*. Kiiv: Tehnika [in Ukrainian].
12. Litvinenko, L.L. (2019). Social'ni faktori nadijnosti personalu [Social factors of personnel reliability]. *Socium - Society*, 90-130 [in Ukrainian].
13. Petrenko, P.P.(2012). *Lojal'nist' personalu v umovah kriz [Loyalty of personnel in crisis conditions]*. *Ekonomika - Economy*, 60-90 [in Ukrainian].
14. Sidorenko, S.S. (2018). Innovacijni pidhodi do upravlinnja personalom [Innovative approaches to personnel management]. *Gumanitarni nauki - Humanities*, 200-230. [in Ukrainian].
15. Slipa, O.Z. (2019). Formuvannja lojal'nosti personalu v suchasnih umovah [Formation of personnel loyalty in modern conditions]. *Universitets'ka kniga - University Book*, 75-110 [in Ukrainian].





УДК 338.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1110-1119](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1110-1119)

**Короленко Ольга Борисівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, Криворізький Національний Університет, м. Кривий Ріг, тел.: (0564) 090-606, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

**Завадська Олена Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, тел.: (0332) 746-103, <https://orcid.org/0000-0001-8786-9005>

**Шаповалов Роман Анатолійович** кандидат економічних наук, начальник відділу судових економічних експертиз, Український науково-дослідний інститут спеціальної техніки та судових експертиз Служби безпеки України, <https://orcid.org/0000-0001-8917-1487>

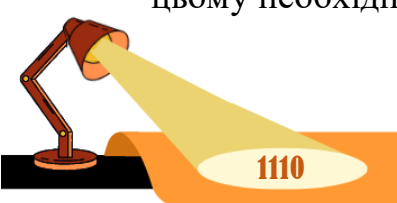
## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГІВЛІ**

**Анотація. Вступ.** На сьогодні світова спільнота функціонує у глобальній інтегрованій економічній системі. Цифрова трансформація бізнесу стимулює апгрейдинг традиційної бізнес-моделі в торгівельній сфері за посередництвом інформаційних технологій (ІТ).

**Мета.** Метою дослідження є аналіз впливу цифрової трансформації бізнесу на ефективність бізнес-процесів у торгівельній сфері.

**Матеріали і методи.** Основними матеріалами є галузеві наукові напрацювання, публікації останніх років, офіційні статистичні дані. У ході дослідження було застосовано такі наукові методи, як аналіз та синтез, структурно-логічний метод, теоретичне узагальнення та порівняння.

**Результати.** У процесі дослідження було обґрунтовано, що інтеграція цифрових інновацій сприяє оптимізації системи корпоративної взаємодії, вдосконаленню внутрішніх та зовнішніх комунікаційних стратегій, розвитку процесів інтеграції, що безпосередньо відображається на розвитку торговельного бізнесу. Охарактеризовано сутнісну основу сучасної трансформації бізнес-процесів у контексті діджиталізації фінансової сфери. Розглянуто основні принципи сучасних торговельних стратегій, проаналізовано їх переваги та слабкі місця, виокремлено напрямки вдосконалення. Доведено, що активна участь у міжнародному цифровому торговельному середовищі відкриває додаткові можливості для реалізації економічного потенціалу, при цьому необхідною є конкретизація стратегії розвитку для забезпечення довго-





строкових конкурентних переваг. Ідентифіковано пріоритетний функціонал цифрових технологій при оптимізації фінансових. Доведено, що інтеграція цифрового інструментарію у фінансово-торгівельні процеси позиціонується драйвером стійкого розвитку бізнес-проектів.

**Перспективи.** У подальших наукових розвідках необхідно наголошувати увагу на забезпеченні захисту персональних даних та кібербезпеки цифрового фінансового середовища у торговельній сфері.

**Ключові слова:** цифрові технології, торгівля, фінансові операції, цифровізація бізнес-процесів, інновації, конкурентоспроможність.

**Korolenko Olha Borysivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Organization and Business Management, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, tel.: (0564) 090-606, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

**Zavadska Olena Mykolayivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University, Lutsk, tel.: (0332) 746-103, <https://orcid.org/0000-0001-8786-9005>

**Shapovalov Roman Anatoliyovych** Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Forensic Economic Expertises of the Ukrainian Scientific and Research Institute of Special Equipment and Forensic Expertise of the Security Service, <https://orcid.org/0000-0001-8917-1487>

## THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN TRADE

**Summary. Introduction.** Today, the international community operates in a globally integrated economic system. The digital transformation of business stimulates the upgrade of the traditional business model in the trade sector through information technology (IT).

**Purpose.** The purpose of the study is to analyze the impact of digital business transformation on the efficiency of business processes in the trade sector.

**Materials and methods.** The main materials are industry-specific scientific developments, recent publications, and official statistics. The study used such scientific methods as analysis and synthesis, structural and logical method, theoretical generalization and comparison.

**Results** The study proves that integration of digital innovations contributes to optimization of the corporate interaction system, improvement of internal and external communication strategies, and development of integration processes, which directly affects the development of the trading business. The essential basis of the modern transformation of business processes in the context of digitalization of the







financial sector is characterized. The basic principles of modern trading strategies are considered, their advantages and weaknesses are analyzed, and areas for improvement are highlighted. It is proved that active participation in the international digital trading environment opens up additional opportunities for realizing economic potential, while it is necessary to specify the development strategy to ensure long-term competitive advantages. The priority functionality of digital technologies in the optimization of financial technologies is identified. It is proved that the integration of digital tools into financial and trade processes is positioned as a driver of sustainable development of business projects.

**Discussion.** Further research should focus on ensuring the protection of personal data and cybersecurity of the digital financial environment in the trade sector.

**Keywords:** digital technologies, trade, financial transactions, digitalization of business processes, innovation, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Цифрові технології на сьогодні виступають драйвером розвитку як сучасного бізнесу загалом, так і торгівлі, зокрема.

Потрібно відзначити, що, зазвичай, будь-яке рішення, сформоване в процесі цифрової трансформації бізнес-процесів, суттєво відрізняється від сформованої практики. Як наслідок, його впровадження вимагає від учасників бізнес-сектору не лише очікуваних змін знань і належної кваліфікації, але й активного сприйняття новацій, вміння знаходити та ефективно реалізовувати рішення проблемних моментів, що постійно виникають у процесі виробничої діяльності.

Водночас, процес цифровізації торгівельної сфери бізнесу володіє низкою специфічних особливостей, висуваючи високі вимоги як до ефективності діяльності, так і до забезпечення конкурентоспроможності гравця ринку у процесі цифрової трансформації. Зазначене зумовлює актуальність досліджуваної проблематики, при цьому, не у статичній концепції, а в контексті постійної динаміки соціально-економічної ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика оптимізації торгівельних стратегій в контексті цифрового інструментарію порушена у низці сучасних наукових праць. Зокрема, вченими А. Гірман, Б. Гвоздов, А. Брусенцева [1], А. Філіпенко [2], О. Плахотнік, А. Павленко [3], Д. Ткач, Г. Білокур [4] аналізується потенціал торгівельних стратегій у концептах проблеми досягнення глобальних цілей, у тому числі – забезпечення економічної стабільності. Окремі аспекти цієї проблеми висвітлюють науковці Z. Xu та ін. [5], А. Arif та ін. [6] що акцентують увагу на аспектах впливу міжнародної торгівлі на глобальний сталий розвиток, ролі глобалізації у фінансовому розвитку, відкритості торгівлі та сталому еколого-економічному зростанні в цифровому інклюзивному середовищі.

Науковцями І. Kovtunyk, Y. Ishchenko, Y. Yuvsechko [7], О. Oliinyk, R. Shestopalov, V. Zarosylo [8], К. Kussainov, N. Goncharuk, L. Prokopenko [9]



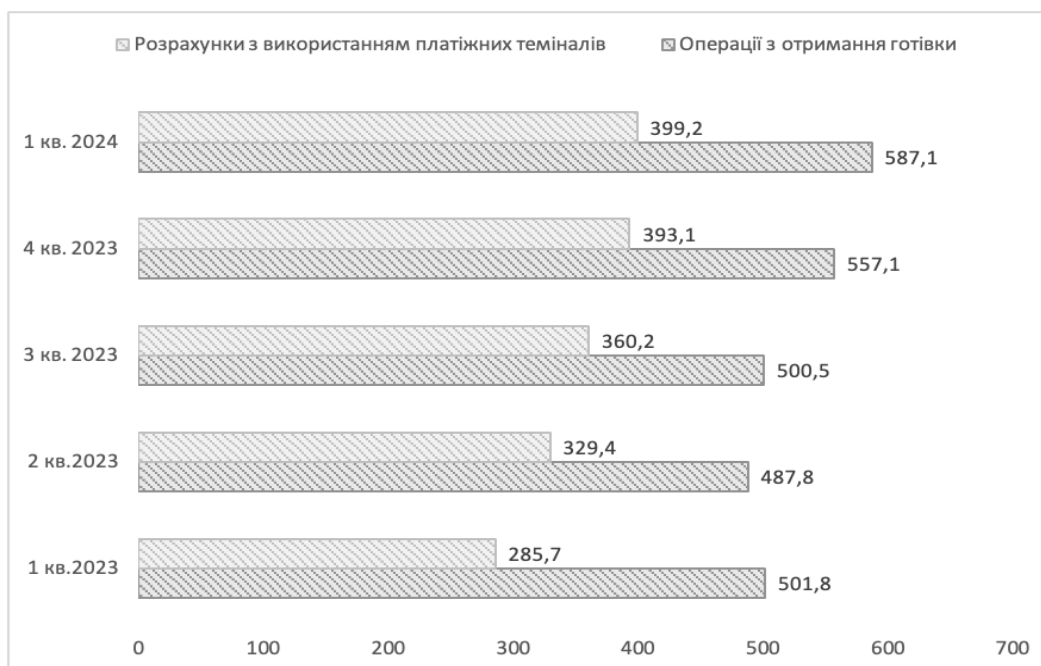


досліджується потенціал механізмів безпекового ландшафту у фінансовому секторі економічної системи на тлі викликів євроінтеграції, а також сучасні моделі практичного впливу на формування тенденцій міжнародної торгівлі. Проблематиці торгівельних стратегій в аспектах впливу на процеси розвитку сучасних геополітичних формацій та окремих держав присвячені напрацювання А. Demirbilek, М. Civelek [10].

Не зважаючи на те, що на аспектах побудови оптимальної стратегії зосереджена увага значної кількості учених, потреба в розробленні конкретних адаптаційних алгоритмів до кризових умов та невизначеності залишається актуальною. Україні доцільно враховувати специфіку побудови стратегії виходу на зовнішній ринок, що застосовується в європейській спільноті, для чого вбачається необхідним розгляд діючих торговельних стратегій обох територіально-політичних формацій у порівняльному аспекті.

**Метою статті** є аналіз впливу цифрової трансформації бізнесу на ефективність бізнес-процесів у торговельній сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Нинішній етап цифрової трансформації фінансової сфери доцільно репрезентує активна цифровізація платіжних операцій та розвиток платіжних систем [11]. Як свідчить офіційна статистика, станом на 2023 рік більшість фінансових операцій в межах України була безготівковою, а на початок 2024 року ситуація демонструє стійку тенденцію до зростання (рис. 1). Таким чином, стає відчутною тенденція до перенесення фінансових операцій у цифровий контекст. Особливої ваги дані процеси здобувають в контексті торгівлі.



**Рис. 1** Динаміка безготівкових фінансових операцій в Україні, 2023-1 кв. 2024 рр., млн шт

Джерело – узагальнено авторами на основі [12]





Основний принцип торгівельної стратегії ЄС – забезпечення відкритої ринкової економіки із вільною. Основними принципами актуальної торгівельної стратегії Європи, серед іншого, позиціонуються:

- диференціація та персоналізований підхід, що передбачає партнерство з ЄС і кожною з країн-партнерів у розрізі їх амбіцій, здібностей та інтересів, для максимізації переваг від взаємодії; дослідження та інтеграція більш ефективних способів для реалізації цілей реформ у країнах-партнерах, на основі синергії зусиль громадських, соціальних та економічних формацій;
- акцент на сформованому колі пріоритетів та інтенсифікація ролі спільної власності, фокусування на об'єднанні зусиль держав-членів ЄС та країн-партнерів;
- адаптивність фінансового інструментарію, яким оперує торгівельна стратегія, задля покращення здатності реагування на кризові ситуації;
- відкритість та прозорість комунікації щодо торгівельної стратегії, підвищення рівня обізнаності щодо її результатів, що має зміцнювати сферу стратегічних комунікацій [13].

Усі ці вимоги максимально ефективно забезпечуються за посередництвом цифрового інструментарію (рис. 2).

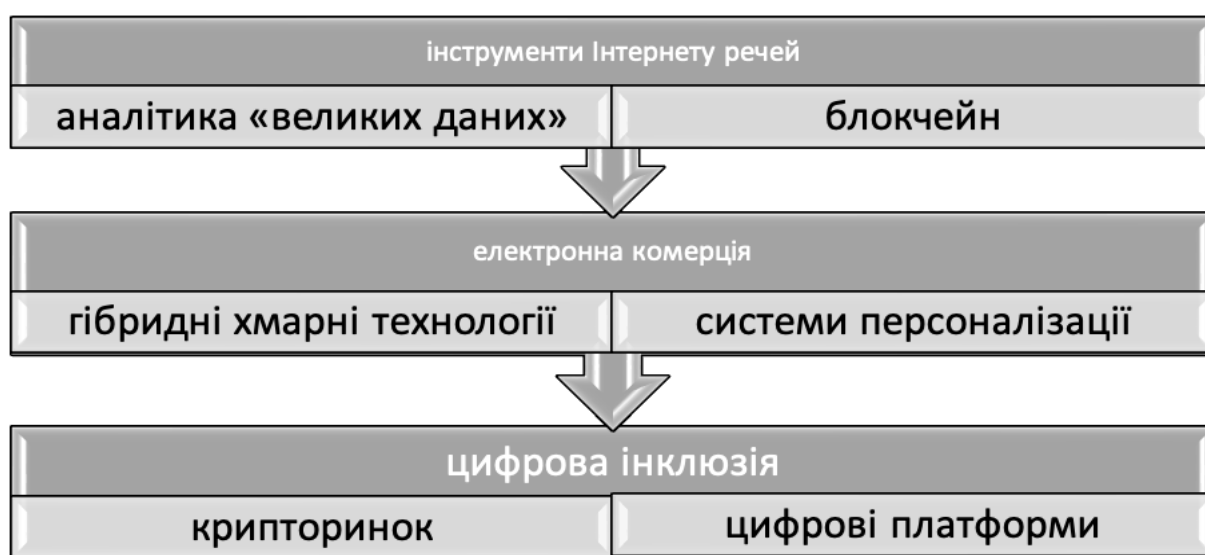
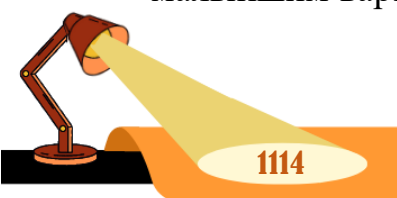


Рис. 2 Цифрова трансформація фінансових операцій та управління ресурсами у сфері торгівлі

Джерело – розробка авторів

Цифрова трансформація економічного потенціалу сучасного учасника ринку передбачає, в першу чергу, ґрунтовні зміни комунікаційної моделі. Нова модель передбачає, першочергово, створення програмного продукту, що максимально охоплює всі етапи виробничо-економічної діяльності. Найоптимальнішим варіантом є розробка продукту під конкретну категорію, потреби,





варіацію споживання, що вимагає наявності відповідних налагоджених процесів комунікації та пріоритету довготривалої співпраці [15].

Відмова від застарілих технологій та алгоритмів дій, ресурсна оптимізація процесів, налагодження внутрішньої ефективної комунікації, а також використання можливостей технологій штучного інтелекту та оптимізація інвестиційної діяльності є пріоритетними на сучасному етапі цифрової трансформації сфери торгівлі.

Одним із найбільш дієвих засобів цифровізації торгівлі є застосування функціональних чат-ботів, мобільних додатків, бібліотечних тематичних блогів та медіапродуктів. Водночас візуалізація є основною тенденцією сучасних економічно-інформаційних процесів та забезпечує ефективність та універсальність щодо широкого кола користувачів [16]. На думку дослідників, в еру глобальної цифрової трансформації учасники бізнесу у сфері торгівлі повинні переформатувати свою практичну роль в суспільній комунікації, трансформуючись в сучасний цифровий хаб [17].

Інноваційні івенти в галузі торгівлі мають бути зорієнтовані на модернізацію системи цифрового інструментарію, підвищення доступності, повноти та швидкості отримання інформації, а також на розширення меж трансформаційних змін. Очевидною постає необхідність використання існуючих та розробці нових інтерактивних засобів, а також розширенні варіативності послуг для різних категорій користувачів.

На сьогодні формується необхідність оптимізації комунікації між бізнесом та клієнтом за допомогою сучасного інформаційного інструментарію – сайтів, репозиторіїв, електронних каталогів, котрі ефективно надають послуги віртуальної довідкової служби та доступу до зовнішніх електронних ресурсів [10]. При цьому ефективне впровадження засобів цифровізації створює можливість налагодження зворотного зв'язку і комунікації з користувачем, базуючись на принципах доступності та відкритості.

Цифрову оптимізацію економічних та виробничих процесів розглядають як основну передумову розвитку інноваційної діяльності у сфері торгівлі, можна стверджувати, що діджиталізація на сьогодні значно розширила сферу свого функціонування, ставши базовим елементом системи ринку. При цьому науковці зауважують, що підвищення продуктивності підприємств-гравців ринку на засадах цифровізації передбачає поетапне та ефективне досягнення цілей, що включають в себе оптимізацію загального фінансово-економічного стану, ефективної економії ресурсів, дієвого користування активами, укріплення статусу на ринку в умовах сталої економіки, формування високих показників функціональності через стабілізацію ресурсних резервів та використання можливостей страхування ризиків [8].

Стрімкий поступ цифрових технологій зумовив появу нового глобалізованого класу валют – Bitcoin та її похідних, що володіють низкою переваг.





Серед останніх – відсутність посередників, технологія “peer-to-peer”, коли працездатність мережі забезпечують усі користувачі мережі одночасно на рівних правах, неможливість стрибка емісії, відносно висока швидкість роботи транзакцій, необмежені транзакції з ігноруванням будь-яких кордонів та заборон [5]. Сучасна діджиталізація трансформує взаємини між виробником, продавцем та споживачем, стимулюючи підвищення рівня їх якості. На противагу критеріям ціни та якості, що мали пріоритет у минулому, наразі усе більшої ваги набуває рівень задоволеності індивідуалізованих потреб. У даному концепті міжнародний ринок вимагає адаптації до максимальної відповідності запитам споживачів у глобальному економічному просторі.

Торгова стратегія, що була розроблена декілька років тому може застосовуватися лише з оновленими коригуванням для сучасного стану. До шляхів підвищення ефективності торгових стратегій належать:

- хеджування як складова торгової стратегії, пріоритетною функцією чого є забезпечення надійного страхового покриття на випадок окремих ризиків для економічної стабільності;
- визначення та оптимізація технічних параметрів торгової стратегії: заміна індикаторів, засобів аналізу ринку тощо;
- інтеграція в торгову стратегію додаткових фільтрів для визначення і контролю показника тенденції трен-флет;
- аналіз і перегляд набору індикаторів згідно з основною концепцією торгової стратегії [18].

Ефективність реалізації інтеграційного процесу цифрової оптимізації економічного потенціалу учасників ринку в торгівельній сфері залежить від ефективності управління різними формами взаємодії гравців ринку. При цьому, інформаційне моделювання в торгівлі може позиціонуватись як ефективний інструмент для аналітики великих об’ємів інформації, що накопичується на кожному етапі нового проєкту.

Цифрова оптимізація економічних та виробничих процесів може стати тим управлінським важелем, котрий при ефективному використанні дозволить досягнути суттєвого підвищення продуктивності підприємств у торгівельній сфері, при цьому не відмежовуючи їх функціональну діяльність від засад економіки замкнутого циклу та сталого виробництва.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У процесі дослідження встановлено, що інтеграція цифрових інновацій сприяє оптимізації системи корпоративної взаємодії, вдосконаленню внутрішніх та зовнішніх комунікаційних стратегій, розвитку процесів інтеграції, що безпосередньо відображається на розвитку торгівельного бізнесу.

Аналіз основних принципів сучасних торгівельних стратегій європейського середовища дозволив виокремити пріоритетні напрямки цифрової трансформації бізнес-процесів у торгівлі. Ідентифіковано пріоритетний функціонал





цифрових технологій при оптимізації фінансових операцій та вдосконаленні системи управління ресурсним потенціалом. Доведено, що активна участь у міжнародному цифровому торговельному середовищі відкриває додаткові можливості для реалізації економічного потенціалу, при цьому необхідною є конкретизація стратегії розвитку для забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Сучасний розвиток торговельної галузі неможливий без інтеграції інноваційних фінансових технологій. Власне, інтеграція цифрового інструментарію у фінансово-торгівельні процеси позиціонується драйвером стійкого розвитку бізнес-проєктів. Впровадження нових цифрових технологій є засобом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, їх гнучкості та адаптивності, прийняття оптимальних управлінських рішень.

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-сектору дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, зокрема, ускладнення стандартів виробництва на тлі процесів євроінтеграції та підвищену конкуренцію у ринковому середовищі.

#### **Література:**

1. Гірман, А. П., Гвоздов, Б. Ю., & Брусенцева, А. С. (2021). Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. *Регіональні студії*, 24, 116—122. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/ФОРМУВАННЯ%20СТРАТЕГІЇ.pdf>
2. Філіпенко, А. (2016). Міжнародна економічна інтеграція: сучасний теоретичний дискурс. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*, 23 (3), 54-61.
3. Плахотнік, О. О., & Павленко, А. А. (2022). Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. *Економіка та держава*, 5, 62-67. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.62
4. Ткач, Д., & Білокур, Г. (2022). Вплив глобалізації на розвиток міжнародних соціально-економічних процесів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4 (68), 28-35. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-28-35>
5. Xu, Z., Li, Y., Chau, S. N., Dietz, T., Li, C., Wan, L., & Liu, J. (2020). Impacts of international trade on global sustainable development. *Nature Sustainability*, 3(11), 964-971. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>
6. Arif, A., Sadiq, M., Shabbir, M. S., Yahya, G., Zamir, A., & Bares Lopez, L. (2022). The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1027-1044. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>
7. Kovtunyk, I., Ishchenko, Y., & Yuvsechko, Y. (2023). Social Changes that Occurred on the European Continent Due to the War in Ukraine. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 8238-49.
8. Oliinyk, O.S., Shestopalov, R.M., & Zarosylo, V.O. (2022). Economic security through criminal policies: A comparative study of Western and European approaches. *Revista Cientifica General Jose Maria Cordova*, 20(38), 265-285.
9. Kussainov, K., Goncharuk, N., & Prokopenko, L. (2023). Anti-corruption Management Mechanisms and the Construction of a Security Landscape in the Financial Sector of the EU Economic System Against the Background of Challenges to European Integration: Implications for Artificial Intelligence Technologies. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68(1), 509-521.



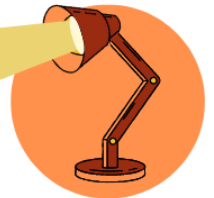


10. Demirbilek, A., & Civelek, M. E. (2022). The Role of International Trade in the Development of the Countries. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8(2), 59-68. <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300>
11. Rusch M. Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business strategy and the environment*. 2023. №32(3). P. 1159–1174. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.3099>
12. *Картковий ринок*. (2023). Національний банк України. <https://bank.gov.ua>
13. Dür, A., Eckhardt, J., & Poletti, A. (2020). Global value chains, the anti-globalization backlash, and EU trade policy: A research agenda. *Journal of European Public Policy*, 27(6), 944-956. <https://doi.org/10.1080/13501763.2019.1619802>
14. Biscop, S. (2022). EU Global Strategy: Realpolitik with European Characteristics. *Egmont Institute*. <https://core.ac.uk/download/pdf/84598547.pdf>
15. Bugarčić, F. Ž., Skvarciany, V., & Stanišić, N. (2020). Logistics performance index in international trade: case of Central and Eastern European and Western Balkans countries. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 452-459. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=950905>
16. Demir A., Pesqué-Cela V., Altunbas Y., Murinde V. Fintech, financial inclusion and income inequality: a quantile regression approach. *The European Journal of Finance*. 2022. №28(1). P. 86-107. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1772335>
17. Kimani, D., Adams, K., Attah-Boakye, R., Ullah, S., Frecknall-Hughes, J., & Kim, J. (2020). Blockchain, business and the fourth industrial revolution: Whence, whither, wherefore and how?. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120254. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120254>
18. Burri, M., & Polanco, R. (2020). Digital trade provisions in preferential trade agreements: introducing a new dataset. *Journal of international economic law*, 23(1), 187-220. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgz044>

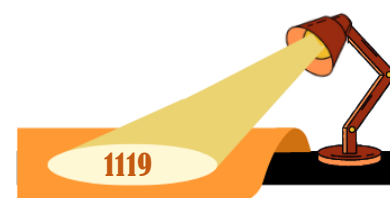
### References:

1. Hirman, A. P., Hvozdo, B. Yu., & Brusentseva, A. S. (2021). Formuvannia stratehii rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Formation of Ukraine's development strategy in the context of globalization]. *Rehionalni studii*, 24, 116—122. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/FORMUVANNIA%20STRATEHII.pdf> [in Ukrainian]
2. Filipenko, A. (2016). Mizhnarodna ekonomichna intehratsiia: suchasnyi teoretychnyi dyskurs [International economic integration: a modern theoretical discourse]. *Naukovyi visnyk Dyplomatychnoi akademii Ukrainy*, 23 (3), 54-61. [in Ukrainian]
3. Plakhotnik, O. O., & Pavlenko, A. A. (2022). Vplyv hlobalizatsii na rozvytok svitovoi ekonomiky ta ekonomiky Ukrainy [The impact of globalization on the development of the world economy and the economy of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 62-67. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.62 [in Ukrainian]
4. Tkach, D., & Bilokur, H. (2022). Vplyv hlobalizatsii na rozvytok mizhnarodnykh sotsialno-ekonomichnykh protsesiv [The impact of globalization on the development of international socio-economic processes]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 4 (68), 28-35. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-28-35> [in Ukrainian]
5. Xu, Z., Li, Y., Chau, S. N., Dietz, T., Li, C., Wan, L., & Liu, J. (2020). Impacts of international trade on global sustainable development. *Nature Sustainability*, 3(11), 964-971. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>
6. Arif, A., Sadiq, M., Shabbir, M. S., Yahya, G., Zamir, A., & Bares Lopez, L. (2022). The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1027-1044. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>

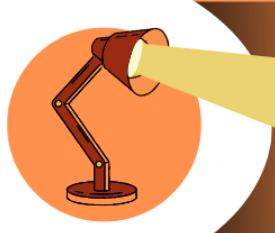




7. Kovtunyk, I., Ishchenko, Y., & Yuvsechko, Y. (2023). Social Changes that Occurred on the European Continent Due to the War in Ukraine. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 8238-49.
8. Oliinyk, O.S., Shestopalov, R.M., & Zarosylo, V.O. (2022). Economic security through criminal policies: A comparative study of Western and European approaches. *Revista Cientifica General Jose Maria Cordova*, 20(38), 265-285.
9. Kussainov, K., Goncharuk, N., & Prokopenko, L. (2023). Anti-corruption Management Mechanisms and the Construction of a Security Landscape in the Financial Sector of the EU Economic System Against the Background of Challenges to European Integration: Implications for Artificial Intelligence Technologies. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68(1), 509-521.
10. Demirbilek, A., & Civelek, M. E. (2022). The Role of International Trade in the Development of the Countries. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8(2), 59-68. <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300>
11. Rusch M. Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business strategy and the environment*. 2023. №32(3). P. 1159–1174. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.3099>
12. *Card market*. (2023). *National Bank of Ukraine*. <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian]
13. Dür, A., Eckhardt, J., & Poletti, A. (2020). Global value chains, the anti-globalization backlash, and EU trade policy: A research agenda. *Journal of European Public Policy*, 27(6), 944-956. <https://doi.org/10.1080/13501763.2019.1619802>
14. Biscop, S. (2022). EU Global Strategy: Realpolitik with European Characteristics. *Egmont Institute*. <https://core.ac.uk/download/pdf/84598547.pdf>
15. Bugarčić, F. Ž., Skvarciany, V., & Stanišić, N. (2020). Logistics performance index in international trade: case of Central and Eastern European and Western Balkans countries. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 452-459. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=950905>
16. Demir A., Pesqué-Cela V., Altunbas Y., Murinde V. Fintech, financial inclusion and income inequality: a quantile regression approach. *The European Journal of Finance*. 2022. №28(1). P. 86-107. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1772335>
17. Kimani, D., Adams, K., Attah-Boakye, R., Ullah, S., Frecknall-Hughes, J., & Kim, J. (2020). Blockchain, business and the fourth industrial revolution: Whence, whither, wherefore and how?. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120254. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120254>
18. Burri, M., & Polanco, R. (2020). Digital trade provisions in preferential trade agreements: introducing a new dataset. *Journal of international economic law*, 23(1), 187-220. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgz044>







УДК 336.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1120-1130](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1120-1130)

**Котвицька Наталія Миколаївна** доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

**Олексюк Микола Ярославович** аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0005-0628-837X>

**Саганець Ігор Вікторович** аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0000-0289-910X>

## **ФІНАНСОВА ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МЕХАНІЗМ ВИПУСКУ БОРГОВИХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ**

**Анотація.** Фінансова глобалізація має значний вплив на розвиток та функціонування ринків боргових цінних паперів, оскільки відкриває корпораціям доступ до міжнародного капіталу, сприяючи диверсифікації джерел фінансування та оптимізації структури капіталу. В епоху глобалізації фінансових ринків компанії можуть залучати кошти через боргові інструменти не лише на внутрішніх ринках, але й на міжнародних платформах, що дозволяє їм скористатися сприятливими умовами фінансування, зокрема нижчими процентними ставками і довшими термінами кредитування.

Одним з основних впливів глобалізації на механізм випуску боргових цінних паперів є зростання міжнародної конкуренції, що підвищує вимоги до якості корпоративної звітності та прозорості операцій компаній, які прагнуть залучити інвесторів. Стандарти фінансової звітності, такі як МСФЗ, стають важливим інструментом для підтримки довіри інвесторів і зниження ризиків. Крім того, впровадження глобальних регуляційних стандартів, посилює вимоги до капіталу і ліквідності, що стимулює фінансові установи до ефективнішого управління ризиками. Це значно впливає на процес випуску боргових цінних паперів, зокрема на встановлення кредитних рейтингів, які інвестори використовують для оцінки ризиків.

Глобалізація також сприяє поширенню сучасних фінансових технологій, які спрощують процеси емісії та продажу боргових інструментів. Зокрема, використання блокчейн-технологій і диджиталізації у фінансових операціях робить випуск облігацій більш швидким та економічно вигідним. Це знижує витрати компаній на залучення капіталу і підвищує доступність боргових інструментів для ширшого кола інвесторів.





Водночас фінансова глобалізація створює і певні виклики для національних економік, зокрема підвищує їхню залежність від глобальних фінансових коливань. Валютні ризики, ризики зміни процентних ставок і політичні фактори можуть впливати на стабільність ринку боргових цінних паперів. Таким чином, фінансова глобалізація змінює механізми випуску боргових інструментів, водночас надаючи корпораціям нові можливості та створюючи додаткові ризики, які потребують ефективного управління та адаптації.

**Ключові слова:** глобалізація, боргові цінні папери, фінансування, ринок.

**Kotvytska Nataliya Mykolaivna** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

**Oleksiuk Mykola Yaroslavovych** Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0005-0628-837X>

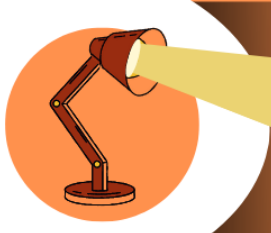
**Sahanets Ihor Viktorovych** Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0000-0289-910X>

## FINANCIAL GLOBALIZATION AND ITS IMPACT ON THE MECHANISM OF ISSUING DEBT SECURITIES

**Abstract.** Financial globalization has a significant impact on the development and functioning of debt securities markets, as it opens access to international capital for corporations, contributing to the diversification of sources of financing and optimization of the capital structure. In the era of globalization of financial markets, companies can raise funds through debt instruments not only on domestic markets, but also on international platforms, which allows them to take advantage of favorable financing conditions, including lower interest rates and longer credit terms.

One of the main effects of globalization on the mechanism of issuing debt securities is the growth of international competition, which increases the requirements for the quality of corporate reporting and transparency of operations of companies seeking to attract investors. Financial reporting standards such as IFRS are becoming an important tool for maintaining investor confidence and reducing risks. In addition, the introduction of global regulatory standards strengthens capital and liquidity requirements, which encourages financial institutions to more effectively manage risks. This significantly affects the process of issuing debt securities, in particular, the establishment of credit ratings that investors use to assess risks.





Globalization also promotes the spread of modern financial technologies that simplify the processes of issuing and selling debt instruments. In particular, the use of blockchain technologies and digitalization in financial transactions makes bond issuance faster and more cost-effective. This reduces companies' costs of raising capital and increases the availability of debt instruments for a wider range of investors.

At the same time, financial globalization also creates certain challenges for national economies, in particular, increases their dependence on global financial fluctuations. Currency risks, interest rate risks and political factors can affect the stability of the debt securities market. Thus, financial globalization is changing the mechanisms for issuing debt instruments, while providing corporations with new opportunities and creating additional risks that require effective management and adaptation.

**Keywords:** globalization, debt securities, financing, market.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної фінансової глобалізації механізм випуску боргових цінних паперів зазнає суттєвих трансформацій. Глобалізація відкриває нові можливості для корпорацій щодо залучення капіталу на міжнародних ринках, однак одночасно ускладнює процеси емісії, управління ризиками та забезпечення прозорості. З одного боку, доступ до глобального ринку капіталу дозволяє знижувати вартість запозичень, збільшувати доступність боргових ресурсів та оптимізувати фінансову структуру компаній. З іншого боку, залучення міжнародних інвесторів вимагає дотримання жорстких регуляторних стандартів, високих стандартів звітності та фінансової прозорості, що є значним викликом для багатьох емітентів, особливо в економіках, що розвиваються.

Сучасний механізм випуску боргових цінних паперів стає дедалі більш залежним від світових економічних умов, а також від коливань валютних курсів і процентних ставок на глобальному ринку, що може суттєво впливати на вартість залучення капіталу та фінансову стійкість компаній. Постає проблема адаптації вітчизняних компаній до умов міжнародної конкуренції, необхідності запровадження сучасних технологій (зокрема блокчейн-технологій) та відповідності міжнародним регуляторним стандартам.

Крім того, фінансова глобалізація підвищує чутливість національних ринків боргових цінних паперів до глобальних фінансових криз та політичних ризиків, що збільшує рівень невизначеності та ризиковості для інвесторів і емітентів. Отже, виникає потреба в детальному аналізі того, як саме фінансова глобалізація впливає на механізм випуску боргових цінних паперів та які нові стратегії можуть застосовувати корпорації для ефективного залучення капіталу в умовах глобальних економічних перетворень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана тема фінансової глобалізації та її впливу на механізм випуску боргових цінних паперів свідчить про глибокий інтерес наукової спільноти до цього питання. Дослідження переважно фокусуються на трьох основних аспектах: вплив глобалізації на



доступ до міжнародних ринків капіталу, роль регуляторних стандартів у підвищенні прозорості та фінансової стабільності, а також ризики, з якими стикаються національні економіки та окремі емітенти в умовах глобальних економічних змін. Дослідження демонструють, що завдяки фінансовій глобалізації компанії, особливо з економік, що розвиваються, отримали ширший доступ до міжнародних боргових ринків. У роботах науковців-економістів, зокрема Г. Ейхенгрин, Р. Портеса, О. Ващенко, О. Грубляк, Ю. Коваленко, А. Орел, В. Орел, Л. Богріновцева та ін. підкреслюється, що глобалізація відкриває нові можливості для диверсифікації джерел фінансування та зниження вартості капіталу за рахунок конкуренції на світовому ринку капіталу. У дослідженнях зазначається, що розширення доступу до глобального ринку дозволяє корпораціям обирати оптимальні інструменти для залучення капіталу, зокрема міжнародні облігації та інші боргові цінні папери.

Отже, сучасні наукові дослідження підтверджують, що фінансова глобалізація істотно змінює механізм випуску боргових цінних паперів. Вона створює нові можливості для фінансування, сприяє впровадженню єдиних стандартів, але також вимагає врахування значних ризиків і складностей, зумовлених глобальною взаємозалежністю ринків.

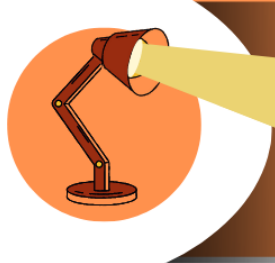
**Мета статті** – дослідити та систематизувати вплив фінансової глобалізації на механізм випуску боргових цінних паперів, а також визначення можливостей і ризиків, які виникають для корпорацій в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансова глобалізація є одним із ключових чинників трансформації сучасного світового фінансового ринку, яка істотно впливає на механізми залучення капіталу через боргові цінні папери. Глобалізація розширює можливості корпорацій для виходу на міжнародні фінансові ринки, що, в свою чергу, впливає на вартість, умови та доступність капіталу. Проте поряд із можливостями фінансова глобалізація приносить і нові виклики, пов'язані з управлінням ризиками, дотриманням міжнародних стандартів та адаптацією до постійно змінюваних глобальних умов.

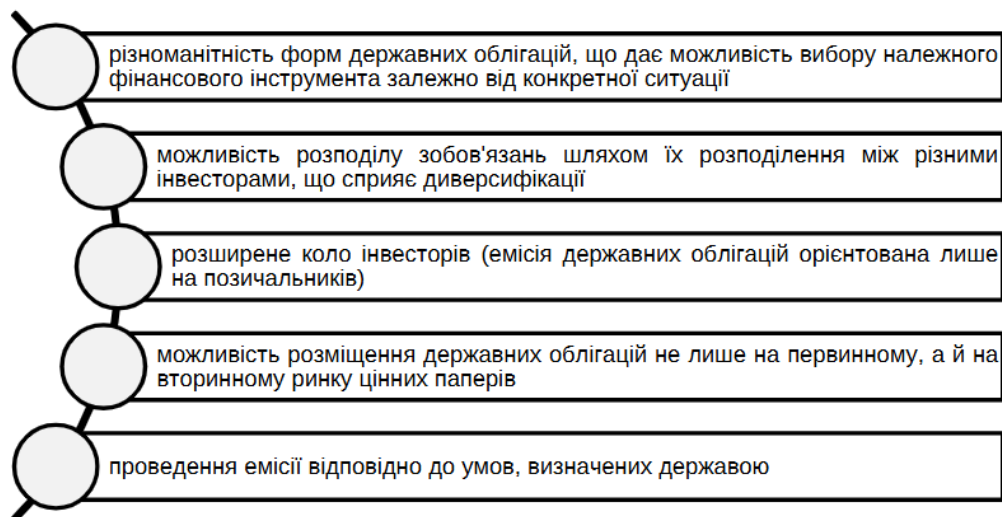
Фінансова глобалізація означає зростання взаємозалежності національних економік через збільшення обсягів міжнародних фінансових операцій, інвестицій та капіталовкладень. Це створює нові можливості для корпорацій, надаючи доступ до капіталу за межами національних ринків і дозволяючи залучати інвесторів із різних країн. На тлі глобалізації корпорації все частіше звертаються до боргових цінних паперів, як-от облігацій, для залучення коштів, оскільки це може бути вигідніше, ніж банківське кредитування.

У результаті фінансової глобалізації корпорації, особливо з економік, що розвиваються, отримують змогу залучати капітал за нижчими процентними ставками та на триваліші строки[8]. Наприклад, європейські та американські інвестори активно інвестують у облігації компаній країн, що розвиваються, через потенційно вищий рівень доходності таких цінних паперів. Такий притік капіталу стимулює економічний розвиток, але також посилює залежність





місцевих економік від міжнародних ринків і фінансових потоків. Якщо оцінювати основні переваги державних боргових цінних паперів, на відміну від отримання державою кредитів то можна звести до таких, що визначають ключові можливості та розширення в умовах фінансової глобалізації (рис.1).



**Рис. 1** Порівняльні переваги випуску державних боргових цінних паперів перед залученням державних кредитів

*Джерело: побудовано авторами за даними [4,8]*

Один з найсуттєвіших аспектів впливу фінансової глобалізації полягає у необхідності дотримання міжнародних регуляторних стандартів, розроблених для забезпечення стійкості банків, що вимагає від фінансових установ підтримувати певний рівень капіталу та ліквідності. Це змінює вимоги до емітентів боргових цінних паперів, оскільки інвестори очікують прозорості та стабільності від компаній, у які вони вкладають кошти.

МСФЗ забезпечує єдиний підхід до фінансової звітності, що спрощує інвесторам оцінку фінансового стану корпорацій незалежно від їхньої країни. Компанії, які прагнуть залучити міжнародний капітал, змушені дотримуватися цих стандартів, що підвищує рівень прозорості та довіри з боку інвесторів. Це важливо для корпорацій з країн, де національні стандарти звітності можуть відрізнятися від міжнародних, оскільки адаптація до МСФЗ сприяє підвищенню інвестиційної привабливості.

Розвиток сучасних технологій також змінює механізм випуску боргових цінних паперів, полегшуючи доступ корпорацій до фінансування. Використання блокчейн-технологій та цифрових платформ у процесі емісії боргових цінних паперів стає дедалі популярнішим серед компаній, особливо у високотехнологічних секторах. Блокчейн дозволяє спростити процеси випуску і продажу облігацій, знизити транзакційні витрати та підвищити прозорість операцій. Наприклад, використання смарт-контрактів на базі блокчейну робить





можливим автоматичне виконання зобов'язань перед інвесторами, зменшуючи ризик невиконання зобов'язань і прискорюючи фінансові операції[10].

Завдяки диджиталізації корпорації можуть залучати кошти від інвесторів з різних країн швидше і з меншими витратами. Це особливо актуально для компаній, які працюють на міжнародному ринку, де швидкість фінансових транзакцій і прозорість є ключовими факторами для інвесторів. Також не виключенням є ряд аспектів, які також потрібно враховувати під впливом глобалізації, що впливають на випуск боргових цінних паперів, допомагаючи систематизувати переваги та ризики в різних аспектах для розуміння та оцінки ефектів фінансової глобалізації (табл. 1)ю

Таблиця 1.

**Вплив фінансової глобалізації на процес випуску боргових цінних паперів**

Аспект впливу	Опис	Переваги	Ризики та виклики
<b>Доступ до міжнародного капіталу</b>	Глобалізація відкриває корпораціям можливості залучати кошти через міжнародні ринки капіталу	1. Зниження вартості запозичень 2. Довші строки фінансування 3. Диверсифікація джерел капіталу	1. Валютний ризик 2. Залежність від змін глобальних фінансових умов
<b>Міжнародні регуляторні стандарти</b>	Вимоги до дотримання міжнародних стандартів, таких як МСФЗ	1. Підвищення прозорості 2. Зростання довіри інвесторів 3. Зниження інформаційної асиметрії	1. Витрати на адаптацію до стандартів 2. Високі вимоги до звітності та прозорості
<b>Використання сучасних технологій</b>	Блокчейн і цифрові платформи спрощують процес випуску та управління борговими цінними паперами.	1. Зниження витрат на транзакції 2. Підвищення швидкості та прозорості емісії	1. Кіберризика 2. Потреба в додаткових інвестиціях у технології
<b>Фінансові ризики та нестабільність</b>	Коливання процентних ставок, валютних курсів і вплив глобальних фінансових криз	1. Можливість залучення капіталу в сприятливі періоди	1. Непередбачуваність умов фінансування 2. Ризик підвищення вартості запозичень у кризові періоди
<b>Залучення іноземних інвесторів</b>	Розширення кола інвесторів завдяки виходу на міжнародні ринки.	1. Підвищення попиту на облигації 2. Можливість залучення великого обсягу капіталу	1. Залежність від зовнішніх інвесторів 2. Необхідність підтримувати міжнародну репутацію

Джерело: побудовано авторами



Попри численні переваги, фінансова глобалізація створює і певні ризики для національних ринків боргових цінних паперів. Один із найбільш суттєвих ризиків – це залежність від коливань світових фінансових ринків, зокрема змін валютних курсів і процентних ставок. Корпорації, які залучають кошти на міжнародних ринках, стикаються з валютним ризиком, що може призвести до збитків у разі несприятливих змін курсу національної валюти відносно іноземної. Випуск боргових цінних паперів є важливим механізмом залучення коштів для корпорацій та урядів, що прагнуть фінансувати свої операційні витрати, проекти розвитку чи інші фінансові потреби. У процесі випуску облігацій та інших боргових інструментів велику роль відіграє кредитний рейтинг, оскільки він безпосередньо впливає на можливість емітента залучати кошти за оптимальними умовами та визначає рівень довіри інвесторів[11]. Перед виходом на ринок боргових цінних паперів емітент звертається до кредитного рейтингового агентства для отримання рейтингу. Кредитний рейтинг є важливим показником для потенційних інвесторів, оскільки він відображає спроможність емітента виконувати свої боргові зобов'язання. Після отримання кредитного рейтингу емітент спільно з банками-андеррайтерами визначає умови випуску, такі як ставка відсотка, обсяг емісії, термін обігу та інші деталі. Після затвердження умов випуску емітент розміщує боргові папери на ринку. Продаж може здійснюватися через аукціони, а також через біржі або банки. Під час цього етапу банки-андеррайтери відіграють ключову роль у забезпеченні попиту на папери.

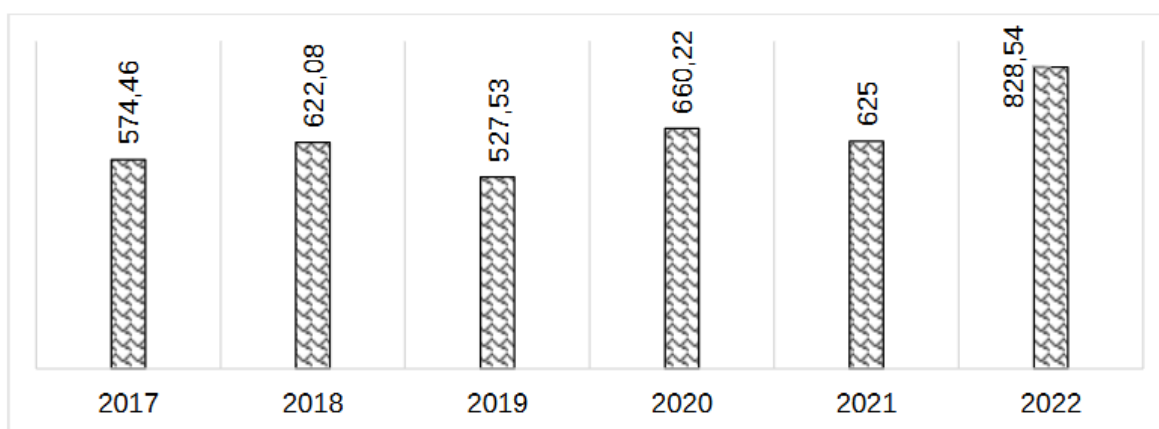
Кредитний рейтинг є індикатором надійності емітента та відображає ймовірність виконання ним своїх боргових зобов'язань. Рейтинг враховує фінансовий стан компанії, поточний рівень її заборгованості, економічне середовище та ризики, з якими стикається бізнес емітента. Рейтинги поділяються на інвестиційні та спекулятивні. Інвестиційний рейтинг свідчить про низький рівень ризику, тоді як спекулятивний вказує на вищий ризик дефолту, але і на потенційно вищу доходність для інвестора. Для інституційних інвесторів, таких як пенсійні фонди, страховики та банки, інвестиційний рейтинг є ключовим, оскільки вони мають обмеження щодо інвестування в спекулятивні боргові інструменти. Кредитний рейтинг є важливим інструментом для інвесторів, що допомагає оцінити ризики, пов'язані з інвестуванням у боргові цінні папери. Інвестори використовують рейтинги для ухвалення рішень щодо купівлі облігацій, оцінки доходності та обсягу інвестицій. Інституційні інвестори, такі як пенсійні фонди та страхові компанії, часто мають обмеження на придбання цінних паперів нижче певного рейтингового рівня, оскільки це впливає на стабільність їхніх інвестиційних портфелів.

Рейтингові агентства періодично переглядають рейтинги для забезпечення їхньої актуальності. Зниження рейтингу може призвести до втрати



інтересу інвесторів, підвищення вартості запозичень для емітента та збільшення ймовірності дефолту.

Крім того, фінансова глобалізація робить корпорації вразливими до глобальних фінансових криз. Наприклад, під час світової фінансової кризи 2008 року багато корпорацій, що залучали капітал через боргові інструменти, зіткнулися зі зростанням вартості запозичень та погіршенням умов фінансування. Подібні кризи впливають на стабільність національних ринків і можуть обмежити доступ до капіталу для компаній з менш розвинених економік. Все це залежить від зовнішніх державних позик країн (рис.2).



**Рис. 2** Обсяг торгів облігаціями державної зовнішньої позики у 2017–2022 роках, млрд грн

*Джерело: побудовано авторами за даними [10]*

Враховуючи сьогоденний стан нашої країни, фінансова глобалізація, яка є складовою загального процесу глобалізації, стала невід'ємною частиною сучасної світової економіки. Проте у воєнний час, коли економічна стабільність країни піддається значним викликам, фінансова глобалізація може мати як позитивний, так і негативний вплив на механізми випуску боргових цінних паперів. Україна, яка стикається з наслідками повномасштабної війни, зберігає свою присутність на міжнародних ринках капіталу, але стикається з новими бар'єрами у забезпеченні довіри інвесторів. Завдяки фінансовій глобалізації Україна має змогу залучати іноземні інвестиції через емісію боргових цінних паперів, таких як єврооблігації чи внутрішні державні облігації (ОВДП), доступні для нерезидентів. Це дає можливість уряду та корпоративним емітентам залучати кошти для фінансування дефіциту бюджету, критично важливих інфраструктурних проєктів чи стабілізації економіки.

Війна вплинула на пріоритети фінансової політики України. Уряд зосередився на підтримці функціонування економіки та фінансуванні оборонних







витрат. Для цього активно використовуються механізми емісії боргових цінних паперів, зокрема:

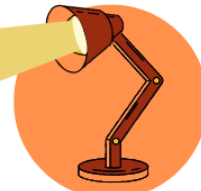
1. **Воєнні облігації** (це спеціальний вид ОВДП, які випускаються для підтримки бюджету в умовах війни, залучення інвестицій від громадян та підприємств України дозволяє знизити залежність від зовнішніх запозичень).
2. **Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями** (попри складність залучення інвестицій на комерційних ринках, Україна отримує суттєву підтримку від МВФ, Світового банку та інших організацій через надання позик або гарантій).

У цей період спостерігається також збільшення ролі національного ринку капіталу. Зокрема, уряд і Національний банк України (НБУ) стимулюють внутрішніх інвесторів до придбання боргових інструментів, що забезпечує короткострокову ліквідність бюджету.

**Висновки.** Фінансова глобалізація відкриває значні можливості для залучення капіталу через боргові цінні папери, але також вимагає від корпорацій адаптації до нових умов та ризиків. Глобалізація стимулює інтеграцію національних ринків у світову фінансову систему, що дозволяє корпораціям диверсифікувати свої джерела фінансування, знижувати вартість запозичень і оптимізувати структуру капіталу. Однак одночасно корпорації стикаються з новими викликами, такими як необхідність дотримання міжнародних стандартів, валютні ризики, а також залежність від глобальних економічних умов.

Таким чином, корпораціям, які прагнуть використовувати переваги фінансової глобалізації, необхідно впроваджувати ефективні стратегії управління ризиками, підвищувати рівень прозорості та звітності, а також використовувати новітні технології для зменшення витрат на емісію боргових цінних паперів. Лише за умови успішної адаптації до глобальних вимог корпорації зможуть отримати максимальні вигоди від глобалізації, зберігаючи фінансову стійкість у мінливому міжнародному середовищі. Фінансова глобалізація відіграє ключову роль у формуванні механізмів залучення фінансів для України навіть у складний воєнний період. Хоча війна значно підвищує ризики та обмежує доступ до традиційних міжнародних фінансових ринків, використання таких інструментів, як воєнні облігації та співпраця з міжнародними організаціями, допомагають частково компенсувати ці втрати. Після завершення воєнних дій фінансова глобалізація стане важливим фактором у відновленні економіки України та залученні ресурсів для подальшого розвитку. Для забезпечення стійкості механізму випуску боргових цінних паперів в умовах глобалізації важливо зосередитися на прозорості, цифровізації, а також активному партнерстві з міжнародними фінансовими структурами.





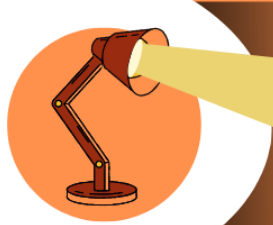
**Література:**

1. Амеліна І.В., Попова Т. Л., Владимиров С.В. Міжнародні економічні відносини. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 256 с.
2. Сльозко О. Посткризова трансформація світової фінансової системи. Антологія творчих досягнень. Київ: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України. 2011. Вип. 6. С. 116–121.
3. Боринець С. Я., Могилко Л. В. Економічна природа та призначення державних цінних паперів. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 13. С. 29–31.
4. Богріновцева, Л., & Ключка, О. (2023). Особливості розвитку ринку державних боргових цінних паперів України. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-14>
5. Державний борг та гарантований державою борг. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>
6. Кривуца В.Г., Беркман Л.Н., Лапінський В.В. Основи інфо-комунікацій: навч. посібник. Київ: ДУІКТ, 2011. 276 с.
7. Кремень О., Швидка В. Військові облигації як інструмент фінансування видатків державного бюджету України в умовах воєнного часу. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7 жовтня 2022 року). Київ : КНУТД, 2022. С. 98–100.
8. Орел А.М., Дяченко В.В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Журнал Інвестиції: практика та досвід. Науковий фаховий журнал*. 2024. № 5. С. 54-59. <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3175>
9. Фінансовий ринок: підруч.: у 2-х т. / кер. авт. кол. і наук. ред. Ю.М. Коваленко. Ірпінь: УДФСУ, 2018. Т. 1. 442 с.
10. Anna Orel, Volodymyr Orel, Viktor Diachenko, Iryna Perevozova, Mainka Marcel Kurt & Khrystyna Kirshak. Enhancing Sustainability and Smart Living: Adoption of IoT-Driven Automation of Vertical Gardens in Urban Spaces. *AI in Business: Opportunities and Limitations*. Volume 1. 2024. Pages 99-112 (Scopus) [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7_10)
11. Malakhova, Y., Lozhachevska, O, Ilchenko, V., Smagin, V., Reznik, N.P.: Financial opportunities management of ensuring enterprise investment costs. *Int. Trans. J. Eng. Manage. Appl. Sci. Technol.* 13(2), 13A2I, 1–10 (2022). <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2022.30>.

**References:**

1. Amelina, I.V., Popova, T.L., & Vladymyrov, S.V. (2013). *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny [International economic relations]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Slozko, O. (2011). Postkryzova transformatsiya svitovoyi finansovoyi systemy [Post-crisis transformation of the world financial system]. *Antolohiya tvorchykh dosyahnen'- Anthology of creative achievements*, 6, 116–121 [in Ukrainian].
3. Borynets, S. Ya, & Mohylko, L. V. (2011). Ekonomichna pryroda ta pryznachennya derzhavnykh tsinnykh paperiv [Economic nature and purpose of state securities]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid- Investments: practice and experience*, 13, 29–31, [in Ukrainian].
4. Bogrinovtseva, L., & Klyuchka, O. (2023). Osoblyvosti rozvytku rynku derzhavnykh borhovykh tsinnykh paperiv Ukrayiny [Peculiarities of the development of the market of government debt securities of Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo-Economy and society*, (53). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-14> [in Ukrainian].
5. Derzhavnyy borh ta harantovanyy derzhavoyu borh. Ofitsiyyny sayt Ministerstva finansiv Ukrayiny [State debt and state-guaranteed debt. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg> [in Ukrainian].





6. Kryvutsa, V.G., Berkman, L.N., & Lapinskyi, V.V. (2011). *Osnovy info-komunikatsiy: navch. Posibnyk- Basics of info-communications*, Kyiv: DUIKT, [in Ukrainian].

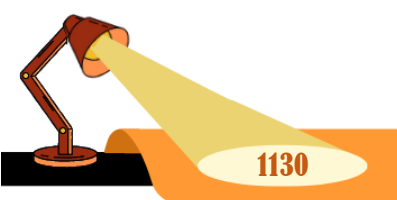
7. Kremen, O., & Shvidka, V. (2022). Viys'kovi oblihotsiyi yak instrument finansuvannya vydatkiv derzhavnoho byudzhetu Ukrayiny v umovakh voyennoho chasu [Military bonds as a tool for financing the state budget of Ukraine in wartime conditions]. *Problemy intehratsiyi osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsiy-Problems of the integration of education, science and business in the conditions of globalization: theses of reports of the 4th International Scientific and Practical Conference*, (pp. 98–100). Kyiv, KNUTD, [in Ukrainian].

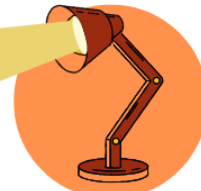
8. Orel, A.M., & Dyachenko, V.V. (2024). Vyklyky ta pereshkody vprovadzhennya tsyfrovoyi biznes-modeli banku v Ukrayini [Challenges and obstacles to the implementation of the bank's digital business model in Ukraine]. *Zhurnal Investytsiyi: praktyka ta dosvid- Journal of Investments: practice and experience*, 5, 54-59, Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3175>[in Ukrainian].

9. Kovalenko, Yu.M. (2018). *Fínansoviy rínoK-Financial market*: Irpin, UDFSU, [in Ukrainian].

10. Orel, A. Orel, V. Diachenko, V. Perevozova, I. Marcel Kurt M. & Khrystyna Kirshak.(2024). Enhancing Sustainability and Smart Living: Adoption of IoT-Driven Automation of Vertical Gardens in Urban Spaces. *AI in Business: Opportunities and Limitations*. 1. pp. 99-112. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7_10)

11. Malakhova, Y., Lozhachevska, O, Ilchenko, V., Smagin, V., Reznik, N.P.: Financial opportunities management of ensuring enterprise investment costs. *Int. Trans. J. Eng. Manage. Appl. Sci. Technol.* 13(2), 13A2I, 1–10 (2022). Retrieved from <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2022.30>.





УДК 330.341.1:004.8

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1131-1143](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1131-1143)

**Кравчук Ірина Миколаївна** доктор філософії, старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, Луцьк, <https://orcid.org/0000-0001-8291-3943>

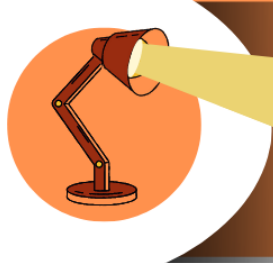
**Федотов Олександр Олександрович** кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки підприємства та менеджменту, ВНЗ «Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-8916-6743>

**Янків Марта Миронівна** аспірант кафедри економіки підприємства, Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, <https://orcid.org/0009-0005-4900-9713>

## РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню ролі штучного інтелекту у розвитку підприємництва, зокрема в українському контексті. Мета дослідження – обґрунтувати важливість впровадження ШІ для стимулювання підприємницької активності в Україні та показати, як ці технології можуть вплинути на економічні процеси, попри існуючі виклики. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, узагальнення та порівняння. Результати дослідження показують, що ШІ є однією з найперспективніших сучасних технологій, яка забезпечує щорічне зростання світового ринку на 38%. Ця технологія активно розвивається у країнах-лідерах, таких як США, Китай та Велика Британія, де її впровадження охоплює промисловість, фінансовий сектор, технологічну галузь та роздрібну торгівлю. Проте в Україні розвиток ШІ стикається з перешкодами, викликаними війною та пандемією, що призвело до міграції частини фахівців за кордон. Незважаючи на це, освітні ресурси та національна концепція розвитку ШІ до 2020 року створюють підґрунтя для підготовки нових спеціалістів і закладають умови для майбутнього розвитку галузі. За сприятливих економічних умов упродовж наступних десяти років очікується відчутний прогрес у сфері ШІ. Стартапи вже інтегрують ШІ у свої продукти: приклади таких компаній як Grammarly, Preply, People.ai, а також Verba та Arіxmed свідчать про готовність українських підприємців впроваджувати новітні технології у різні галузі. Це демонструє, що ринок ШІ в Україні має





перспективи розвитку, незважаючи на труднощі. Штучний інтелект також відкриває нові можливості для підприємців, полегшуючи процеси прогнозування, планування та прийняття стратегічних рішень, що знижує рівень невизначеності. Використання генеративного ШІ сприяє підвищенню творчого потенціалу бізнесу, дозволяючи створювати інноваційні рішення та унікальні продукти. Проте ефективне використання ШІ вимагає поєднання його можливостей з людськими навичками та досвідом, оскільки жодна технологія не може повністю замінити творчість людини. Практичне значення дослідження полягає у виявленні шляхів інтеграції ШІ у підприємницькі та економічні процеси, що дозволить підвищити продуктивність та забезпечити сталий розвиток в Україні.

**Ключові слова:** штучний інтелект, підприємництво, інновації, стартапи, Україна.

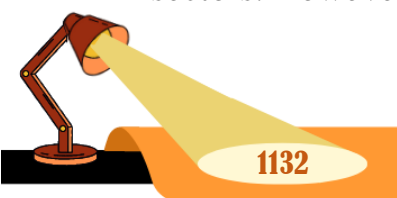
**Kravchuk Iryna Mykolaivna** Doctor of Philosophy, Senior Lecturer at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University, Lutsk, <https://orcid.org/0000-0001-8291-3943>

**Fedotov Oleksandr Oleksandrovych** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Doctoral Student at the Department of Business Economics and Management, Higher Educational Institution «Academy of Labor, Social Relations and Tourism», Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-8916-6743>

**Yankiv Marta Myronivna** Postgraduate Student at the Department of Economics of Enterprise, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0009-0005-4900-9713>

## THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

**Abstract.** The article explores the role of artificial intelligence in the development of entrepreneurship, particularly within the Ukrainian context. The aim of the study is to justify the importance of AI implementation for stimulating entrepreneurial activity in Ukraine and to demonstrate how these technologies can influence economic processes despite existing challenges. General scientific methods such as analysis, synthesis, generalization, and comparison were employed in the research. The findings indicate that AI is one of the most promising modern technologies, contributing to an annual global market growth of 38%. This technology is rapidly advancing in leading countries such as the USA, China, and the UK, where it is being integrated into industry, finance, technology, and retail sectors. However, AI development in Ukraine faces obstacles caused by the war and





the pandemic, leading to the migration of some specialists abroad. Despite these challenges, educational resources and the national AI development concept up to 2020 provide a foundation for training new specialists and establishing conditions for future industry growth. With favorable economic conditions, significant progress in AI is expected over the next decade. Startups are already integrating AI into their products: companies like Grammarly, Preply, People.ai, along with Verba and Apixmed, illustrate the readiness of Ukrainian entrepreneurs to adopt advanced technologies across various sectors. This demonstrates that the AI market in Ukraine has growth potential despite difficulties. Artificial intelligence also opens new opportunities for entrepreneurs by facilitating forecasting, planning, and strategic decision-making, reducing uncertainty. The use of generative AI enhances the creative potential of businesses, enabling the development of innovative solutions and unique products. However, effective AI utilization requires combining its capabilities with human skills and expertise, as no technology can fully replace human creativity. The practical significance of the study lies in identifying ways to integrate AI into entrepreneurial and economic processes, which will improve productivity and ensure sustainable development in Ukraine.

**Keywords:** artificial intelligence, entrepreneurship, innovation, startups, Ukraine.

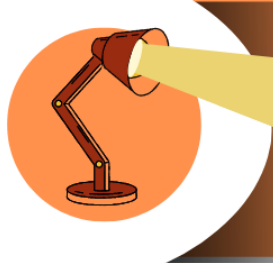
**Постановка проблеми.** Штучний інтелект (ШІ) відіграє ключову роль у розвитку сучасного підприємництва, відкриваючи нові можливості для автоматизації, аналітики та прогнозування. Сьогодні Україна стоїть перед серйозними викликами економічного розвитку та відбудови після масштабних військових потрясінь. У цих умовах використання ШІ здатне суттєво прискорити зростання у всіх сферах економіки.

Враховуючи високий потенціал людського капіталу та фінансові можливості, що можуть бути доступні під час економічної відбудови, інвестиції у технології штучного інтелекту стають доцільними та необхідними для конкурентного розвитку різних галузей. Тому підприємцям важливо вивчати цю технологію та розуміти, як інтегрувати її у свої бізнес-процеси для підвищення ефективності та стійкості.

Саме питанням впровадження ШІ у бізнес буде присвячена ця стаття, щоб допомогти підприємцям орієнтуватися у можливостях та викликах, які відкриває ця технологія.

**Аналіз наукової літератури і публікацій.** Питання ролі штучного інтелекту (ШІ) у розвитку підприємництва є достатньо дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. В аналізованих джерелах висвітлено як загальні тенденції застосування ШІ у бізнесі, так і специфічні аспекти його впливу на підприємницьку діяльність. Значна увага приділяється використанню ШІ для підвищення конкурентоспроможності, впровадження





інновацій та підтримки соціальних ініціатив. Важливий внесок у дослідження теми зробила Вербівська Л.В. [9], яка акцентує на використанні інструментів ШІ для управління конкурентоспроможністю підприємств, підкреслюючи їхню ефективність у контексті швидких змін ринку. Беялов Т., Требик Л. та співавтори [3] розглядають вплив ШІ на розвиток підприємницьких ініціатив серед переселенців, що сприяє реалізації інноваційних соціальних практик.

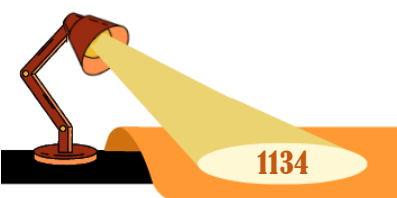
У зарубіжній літературі ґрунтовний аналіз впливу ШІ на підприємництво здійснили Giuggioli G. та Pellegrini M. [7], які проводять систематизацію наукових підходів та пропонують напрямки для подальших досліджень. González-Tejero C., Ribeiro-Navarrete B., Cano-Marin, E., & McDowell, W. [8] на основі огляду літератури демонструють, що впровадження ШІ сприяє оптимізації підприємницьких процесів та розвитку нових бізнес-моделей в умовах цифровізації.

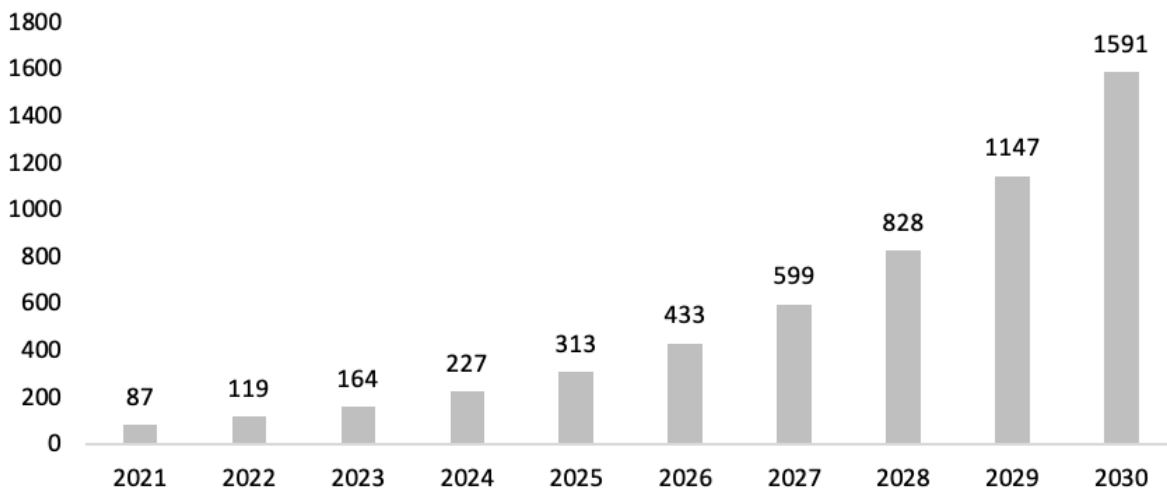
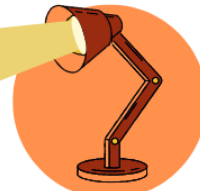
Для аналізу також використовувалася експертна література, включно з публікаціями на ресурсах *Finances Online* [1], *ColorWhistle* [2], *SproutSocial* [6], які висвітлюють поточні статистичні дані та приклади успішного використання ШІ у бізнесі.

**Мета статті** – обґрунтувати роль штучного інтелекту у розвитку підприємництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Четверта промислова революція (4IR, або Індустрія 4.0) описує нову парадигму кіберфізичних систем (CPS). Ці системи базуються на універсальних технологіях, таких як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, геноміка та інтернет речей (IoT), котрі впроваджуються в різних галузях. Від попередніх революцій 4IR відрізняється швидшими темпами змін і здатністю створювати економічну цінність із меншими витратами праці завдяки цифровим продуктам із низькими граничними витратами. Штучний інтелект – ключова технологія четвертої промислової революції, що визначається як здатність системи правильно інтерпретувати зовнішні дані, навчатися з них і використовувати ці знання для досягнення цілей[5].

Технологія за останні роки стала однією з ключових рушіїв розвитку світової економіки, забезпечуючи автоматизацію процесів, підвищення продуктивності та впровадження нових бізнес-моделей. Згідно з прогнозами, глобальний ринок ШІ зросте з 87,04 млрд доларів США у 2021 році до 1,591,03 млрд доларів у 2030 році, що демонструє експоненційне зростання попиту на інноваційні рішення та розвиток нових технологій у різних галузях (див. Рис.1) з середнім річним темпом приросту в 38%.



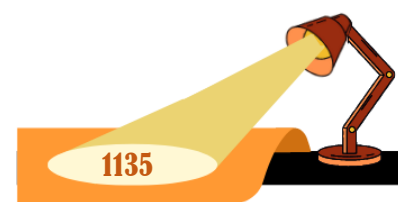


**Рис. 1** Прогноз зростання глобального ринку штучного інтелекту на період з 2021 до 2030 року (в мільярдах доларів США) [2]

Такі темпи зростання свідчать про те, що ШІ стане основним чинником трансформації бізнесу в найближчі десятиліття, а рівних йому на сьогодні немає, що формує одну із найбільш актуальних сфер інтересів як у наукових, так і бізнес-колах.

Зважаючи на сучасний контекст і стрімке зростання технологій, науковий інтерес до цієї сфери значно зріс за останні роки, особливо з 2017 року. Багато країн зосередили свої зусилля на аналізі цієї теми, оскільки це дозволяє розробляти політики та приймати стратегічні рішення, що сприяють розвитку суспільства. Найбільшу наукову продуктивність у цій сфері демонструють США, Китай та Велика Британія [8].

Як не дивно, саме в цих країнах найбільше зростає і бізнес на основі штучного інтелекту. Вивчаючи процеси інтеграції ШІ у глобальну економіку, можна відзначити, що найбільше впровадження відбувається в промисловому виробництві (93%) та фінансових послугах (84%). Також значні обсяги застосування ШІ спостерігаються у технологічному секторі (83%) та роздрібній торгівлі (81%). Це вказує на масштабне впровадження автоматизації та аналітики, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати продуктивність на глобальному рівні (див. Рис.2).





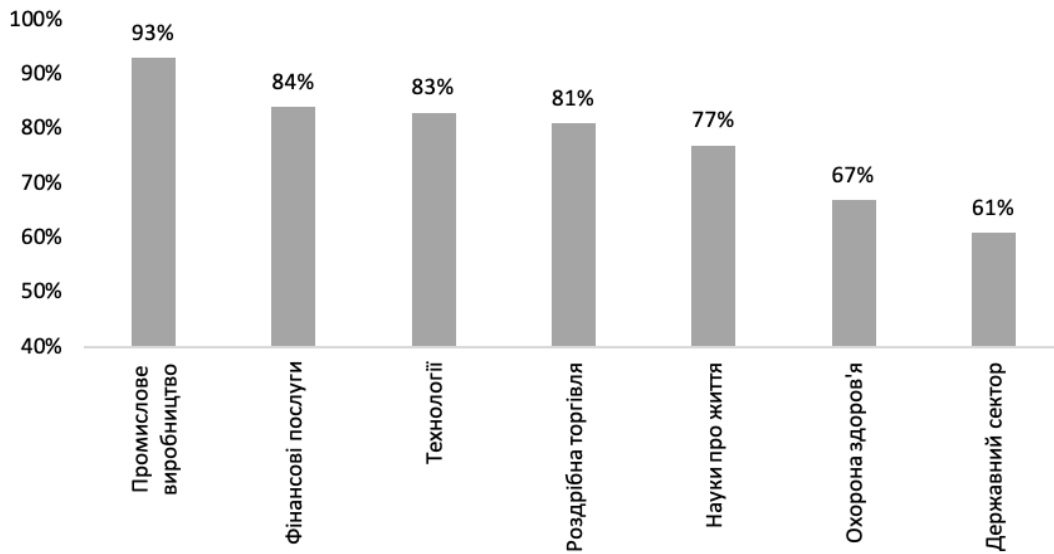


Рис. 2 Проникнення штучного інтелекту в сектори економіки у 2024 році [4]

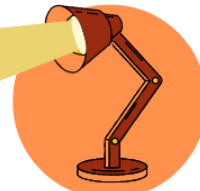
Найбільш перспективним і довгоочікуваним для людства напрямом розвитку штучного інтелекту, звичайно, є медицина. Однак попри це, найбільше фінансується технологія у сфері логістики (див. Рис.3).



Рис. 3 Кумулятивні дані використання штучного інтелекту в різних секторах у період 2016–2025 років (у мільйонах доларів США) [1]

На сьогоднішній день переваги штучного інтелекту для бізнесу є очевидними. Використання ШІ сприяє покращенню прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання, що особливо важливо для виробництва та роздрібною торгівлі. Технології машинного навчання дозволяють обробляти





великі обсяги даних у реальному часі, що забезпечує точнішу аналітику та прийняття рішень на основі даних. Крім того, впровадження ШІ у сферу обслуговування клієнтів (наприклад, чат-боти) покращує користувацький досвід, а прогнозне обслуговування у виробництві та транспорті знижує ризик поломок і непередбачених простоїв. Загалом, ШІ забезпечує бізнесу конкурентні переваги, підвищуючи продуктивність, швидкість реакції на зміни ринку та задоволеність клієнтів.

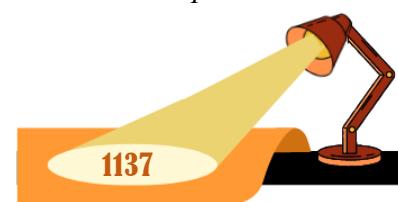
Ключові сфери використання штучного інтелекту у маркетингу, розробці продуктів, сфері продаж, підтримці користувачів, управлінні персоналом тощо (табл.1)

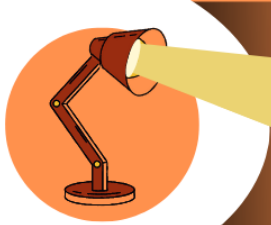
*Таблиця 1.*

**Використанні ШІ у різних сферах бізнесу [6]**

<i>Сфера</i>	<i>Опис використання ШІ</i>
<i>Маркетинг</i>	<i>Соціальне прослуховування шляхом аналізу настроїв клієнтів та ринкових тенденцій через обробку даних із соціальних мереж.</i>
	<i>Персоналізація контенту на основі поведінки та вподобань користувачів для створення індивідуальних рекомендацій.</i>
	<i>Генерація контенту для автоматизації написання текстів і повідомлень у маркетингових кампаніях.</i>
	<i>Аналіз конкурентів з метою виявлення сильних і слабких сторін компанії через порівняння із конкурентами.</i>
	<i>Міжнародний маркетинг із забезпеченням мовної підтримки та адаптацією стратегії для міжнародних ринків.</i>
	<i>Прогнозна аналітика для передбачення поведінки клієнтів і кращого планування маркетингових активностей.</i>
	<i>Оптимізація таргетингу для виявлення цільової аудиторії та підвищення ефективності реклами.</i>
<i>Розробка продуктів</i>	<i>Проектування продуктів шляхом аналізу ринкових трендів та клієнтських даних для створення нових рішень.</i>
	<i>Управління проектами з автоматизацією рутинних завдань та оптимізацією ресурсів.</i>
	<i>Прогнозне обслуговування з аналізом даних для попередження поломок і зменшення простоїв.</i>
<i>Продажі</i>	<i>Оптимізація email-кампаній для персоналізованої взаємодії з клієнтами.</i>
	<i>Лід-скоринг для визначення пріоритетних потенційних клієнтів.</i>
	<i>Автоматизація створення пропозицій для підвищення ймовірності укладення угод.</i>
<i>Підтримка клієнтів</i>	<i>Персоналізована підтримка на основі даних клієнта для покращення обслуговування.</i>
	<i>Автоматизація обробки запитів через маршрутизацію та самостійні рішення.</i>
	<i>Аналіз трендів для виявлення інсайтів та оптимізації продуктів і послуг.</i>
<i>Управління персоналом</i>	<i>Аналіз відгуків працівників для оцінки рівня задоволеності та залученості.</i>
	<i>Спрощення процесу рекрутингу через автоматизацію відбору кандидатів та аналіз інтерв'ю.</i>
	<i>Виявлення трендів у HR для покращення стратегії управління персоналом.</i>
<i>Операційні процеси</i>	<i>Автоматизація процесів із використанням роботизованої автоматизації для підвищення ефективності.</i>
	<i>Оптимізація управління запасами через прогнозування попиту.</i>
<i>Безпека та виявлення шахрайства</i>	<i>Моніторинг медіа-простору для виявлення загроз та попередження ризиків.</i>
	<i>Виявлення фізичних аномалій та аналіз підозрілої активності для підвищення рівня безпеки.</i>

*Примітки: систематизовано авторами*





Однак попри позитивні сторони використання ШІ у розвитку підприємництва, існує головна негативна – це заміщення людської праці. Якщо більшість людей не почнуть навчатися та удосконалювати свої навички, їх рутинна робота буде повною мірою заміщена. В той же час існує потенціал для трансформації та створення нових робочих місць у таких сферах, як валідація та верифікація ШІ, розвиток бізнесів, що сприяють інтеграції ШІ, а також впровадження нових ролей у змінюваному ландшафті ШІ. Консалтинг, аналіз великих даних, програмування та інші технологічні навички є важливими напрямками, де використовується ШІ. Мікропідприємці також застосовують ШІ для допомоги у подачі грантів або фінансових запитів, а також для створення реклами чи публікацій у соціальних мережах. Цінність ресурсів, пов'язаних із ШІ, полягає у здатності ефективно їх використовувати для економії часу, енергії та коштів, а також для підвищення продуктивності [5].

Попри загрози для ринку праці, люди довіряють технологіям ШІ. Згідно з опитуваннями, 33% користувачів вважають, що використання ШІ є дуже ймовірним у їхньому житті, ще 32% респондентів висловлюють позитивне ставлення до таких технологій. Лише 14% виявляють певний скептицизм, що свідчить про загальне зростання прийняття ШІ на глобальному рівні (див. Рис.4).

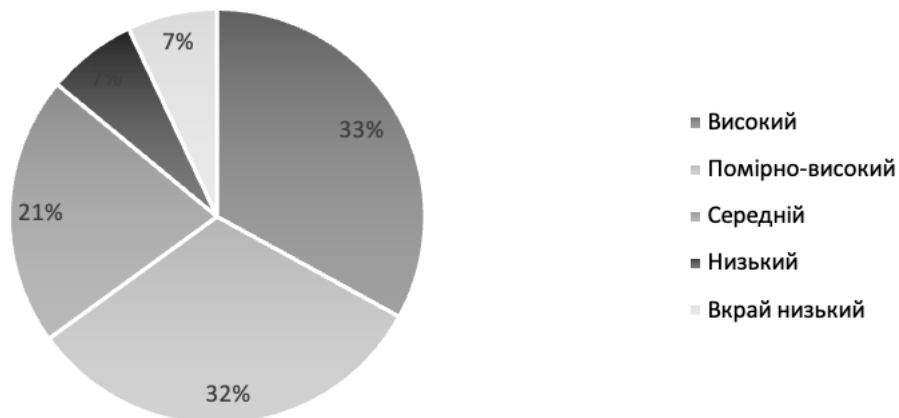
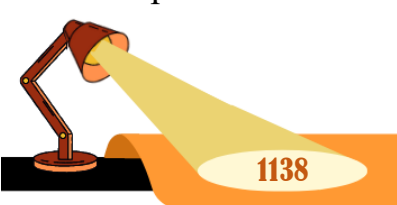


Рис. 4 Рівень довіри споживачів до технологій та продуктів, в основі яких є ШІ, % [4]

Тому загальні прогнози щодо розвитку штучного інтелекту можна описати так: для розвинених країн ця технологія стане ключовим стимулятором розвитку економіки та привернення інтелектуального капіталу. Для країн що розвиваються, ця технологія несе в собі загрози заміщення трудових ресурсів на користь робототехніки, що здатна самостійно приймати рішення.





Що стосується України, то процес діджиталізації тут лише почав розвиватися в останні десятиліття, однак одна за іншою кризи не дозволяють цьому процесу набрати обертів. Зокрема, частка фахівців зі штучного інтелекту зменшилась з 0,68% у 2018 році до 0,39% у 2022 році. Це зниження зумовлене міграцією спеціалістів через втрату роботи внаслідок пандемії COVID-19 та військової агресії з боку Росії [3].

У рамках реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (2020) передбачається стимулювання підприємницької діяльності у сфері ШІ та запровадження державних замовлень на системи ШІ і спеціалістів у галузі ІТ. Це може бути підтримано шляхом покращення бізнес-середовища, забезпечення стабільного податкового режиму та розвитку ІТ-інфраструктури.

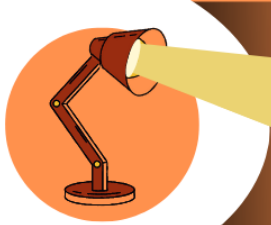
Крім того, підготовлено проєкт перепідготовки працівників, чий завдання можуть бути автоматизовані впродовж наступних 5-10 років. ШІ відіграє важливу роль у розвитку малого та середнього бізнесу, допомагаючи передбачати потенційні ризики та результати, а також сприяючи плануванню втручань у соціальній роботі. Це дозволяє соціальним працівникам на ранніх етапах втручатися та надавати цільову підтримку, а також покращує координацію та обмін інформацією між фахівцями, підвищуючи якість планів з працевлаштування. Проте важливо пам'ятати, що ШІ не може замінити унікальні навички соціальних працівників та їхній професійний досвід, які залишаються невіддільною частиною соціальної роботи [3].

При збалансованому поєднанні ШІ та людського втручання соціальна робота може адаптуватися для кращого задоволення індивідуальних і суспільних потреб. Однак використання ШІ викликає занепокоєння щодо його впливу на ринок праці. Хоча деякі операційні процеси можна автоматизувати, ШІ виконує подвійну роль: він створює як загрози, так і нові можливості для бізнесу [3].

Розвиток штучного інтелекту (ШІ) у вітчизняному бізнесі поступово набирає обертів, і деякі компанії вже активно інтегрують ці технології у свої процеси. Наприклад, Infotech Group використовує ШІ для розробки програмного забезпечення, орієнтованого на управління містами. Grammarly створює алгоритми ШІ для перевірки граматики та стилю текстів. Лідер фінансового ринку – ПриватБанк інтегрує ШІ для аналізу кредитних ризиків і прийняття фінансових рішень. Алгоритми машинного навчання оцінюють кредитоспроможність клієнтів, що мінімізує ризики неплатежів та підвищує стабільність кредитного портфеля [10].

В Україні активно розвиваються стартапи та компанії, що використовують штучний інтелект. Станом на кінець 2023 року в країні працювали 243 ШІ-компанії, основні напрями яких включають розробку програмного забезпечення для бізнесу, маркетинг, охорону здоров'я, геймінг, безпеку та DefenceTech. Серед найвідоміших компаній – Grammarly, Preply та People.ai, загальна оцінка яких перевищує \$14,5 млрд [12].





До менш відомих можна віднести: відноситься Verba, що займається генерацією субтитрів для відео; Arimed, який розробляє віртуального асистента для персоналізованого лікування; Corner Renovation, що пропонує платформу для ремонту кухонь; FluxHR, який автоматизує рекрутинг і співбесіди; Skinner AI, що займається навчанням і тестуванням дронів та робототехніки; Funely AI, який оптимізує цифровий маркетинг і лідогенерацію; Mantis Analytics, що відстежує інформаційні ризики в режимі реального часу; та Djookey – маркетплейс для торгівлі правами на музичні треки [11].

Щодо зарплат, найбільші доходи отримують спеціалісти з машинного та глибинного навчання, а також розробники систем обробки природної мови. Медіанна зарплата junior-фахівців становить \$1500, спеціалістів середнього рівня – \$2500, а сеньйорів – \$4500 [12].

Штучний інтелект (ШІ) може суттєво змінити основи підприємництва. Підприємці працюють в умовах, де майбутні події та наслідки дій важко передбачити. Наприклад, існує невизначеність щодо попиту на нові продукти та послуги, соціального опору інноваціям або реакцій конкурентів, а також обмеженість ресурсів. Основна здатність ШІ – це прогнозування, що допомагає знижувати рівень невизначеності. ШІ може аналізувати великі обсяги варіантів та знаходити нові можливості, наприклад, у розробці продуктів чи виборі ринкових сегментів.

Підприємці часто використовують уяву та творчий підхід для прийняття рішень у невизначених умовах. Генеративний ШІ вже демонструє здатність створювати нові ідеї – такі як вірші, зображення, відео чи музика – що раніше вважалося виключно людською особливістю. У майбутньому, ймовірно, ШІ зможе ще більше підсилити творчі здібності підприємців [7].

Завдяки можливостям прогнозування та творчості ШІ може змінити деякі функції підприємця. Традиційно підприємницькі рішення приймаються в умовах, де немає чітких правил, і такі рішення залежать від досвіду та навичок. ШІ може спростувати аналіз ресурсів та можливостей, зменшуючи необхідність у людському прийнятті рішень. Однак, навіть із застосуванням ШІ, залишається важливим вирішення питання про те, що є бажаним та відповідає цілям і пріоритетам підприємця [7].

Хоча ШІ може допомогти передбачати можливі сценарії, підприємницька діяльність завжди пов'язана з фундаментальною невизначеністю, яку неможливо повністю усунути. Майбутнє завжди може відрізнятись від минулих даних, тому обмеження в прогнозуванні залишаються. Проте у тих випадках, де брак даних або обмеженість обробки є перешкодою, ШІ має потенціал для значного впливу, наприклад, у сфері розробки нових ліків [7].

Підприємці також вирішують проблему невизначеності шляхом формулювання гіпотез, експериментів та навчання. У таких підходах ШІ може значно прискорити експерименти та знизити їх вартість, що надасть підприєм-





цям більше можливостей для інновацій. Роль ШІ у прийнятті підприємницьких рішень у невизначених умовах є важливою темою для майбутніх досліджень [7].

**Висновки.** Штучний інтелект (ШІ) є однією з найперспективніших технологій сучасності, яка забезпечує приріст світового ринку в середньому на 38% щороку. Він широко використовується у розвинених країнах, таких як США, Китай та Велика Британія, де активно впроваджується в промисловості, фінансових послугах, технологічному секторі та роздрібній торгівлі. Найбільші інвестиції спрямовуються на логістику, розпізнавання статичних зображень, обробку медичних даних та медичну діагностику, що є пріоритетними напрямками для фінансування. Однак, попри стрімкий розвиток у світовому масштабі, в Україні впровадження ШІ стикається з викликами. Через військові дії та пандемію чисельність фахівців з ШІ в Україні суттєво зменшилася, оскільки багато спеціалістів виїхали за кордон. Проте країна має потенціал для розвитку цієї галузі завдяки наявності освітніх ресурсів та концепції розвитку ШІ до 2020 року, яка передбачає державні замовлення на підготовку спеціалістів у сфері ІТ. За умови стабілізації економіки, протягом наступних десяти років можна очікувати значного зростання та розвитку цієї галузі.

Стартапи вже активно інтегрують ШІ у свої продукти, зокрема такі компанії як Grammarly, Preply та People.ai, а також менші проекти, як Verba та Arithmed, які розробляють інноваційні рішення для різних галузей. Це демонструє, що ринок ШІ в Україні має перспективи, незважаючи на тимчасові труднощі.

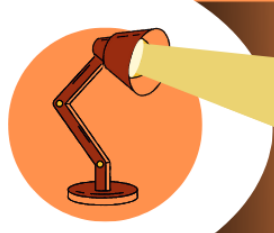
ШІ також відкриває нові горизонти для підприємців, сприяючи прогнозуванню, плануванню та прийняттю стратегічних рішень, знижуючи рівень невизначеності. Використання генеративного ШІ підсилює творчий потенціал підприємців, створюючи нові можливості для інновацій та розробки унікальних продуктів. Проте ключовим залишається поєднання людських навичок із можливостями ШІ, адже технологія не може повністю замінити людський досвід і творчість.

Таким чином, ШІ має потенціал стати рушійною силою трансформації підприємництва та бізнесу на глобальному рівні. Для України важливо інтегрувати ці технології в економічні та соціальні процеси, що дозволить не лише підвищити продуктивність, а й закласти фундамент для сталого розвитку в майбутньому.

#### *Література:*

1. 70 Vital Artificial Intelligence Statistics: 2024 Data Analysis & Market Share. Finances Online, 2024. URL: <https://financesonline.com/artificial-intelligence-statistics/>
2. AI Statistics for Small Business. ColorWhistle, 2024. URL: <https://colorwhistle.com/artificial-intelligence-statistics-for-small-business/>





3. Bielialov T., Trebyk L., Zavrazhnyi K., Demydenko T., Jarvis M., Malovichko O. The role of artificial intelligence in the development of entrepreneurial initiatives among displaced persons: management of innovative social work practices. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024, 2024ss0224. URL: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0224>
4. Bilan M. Artificial Intelligence Statistics: Essential Insights for Business Success. *Master of Code*, 2024. URL: <https://masterofcode.com/blog/ai-statistics>
5. Chalmers D., MacKenzie N. G., Carter S. Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 2021, 1028-1053. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2021-76084-004>
6. Franklin T. The role of artificial intelligence in business in 2024. *SproutSocial*, 2024. URL: <https://sproutsocial.com/insights/ai-in-business/>
7. Fossen F., McLemore T., Sorgner A. Artificial Intelligence and Entrepreneurship. *Institute of labor economics*, 2024. URL: <https://docs.iza.org/dp17055.pdf>
8. González-Tejero C., Ribeiro-Navarrete B., Cano-Marin E., McDowell W. A Systematic Literature Review on the Role of Artificial Intelligence in Entrepreneurial Activity. *International Journal on Semantic Web and Information Systems*, 19, 2023. URL: <https://doi.org/10.4018/IJSWIS.318448>
9. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*, №10, 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/375585859\\_Zastosuvanna\\_instrumentiv\\_stuchnogo\\_intelektu\\_pri\\_upravlinni\\_konkurentospromoznistu\\_pidpriemstva/fulltext/6550c1aab1398a779d7e85e9/Zastosuvanna-instrumentiv-stuchnogo-intelektu-pri-upravlinni-konkurentospromoznistu-pidpriemstva.pdf](https://www.researchgate.net/publication/375585859_Zastosuvanna_instrumentiv_stuchnogo_intelektu_pri_upravlinni_konkurentospromoznistu_pidpriemstva/fulltext/6550c1aab1398a779d7e85e9/Zastosuvanna-instrumentiv-stuchnogo-intelektu-pri-upravlinni-konkurentospromoznistu-pidpriemstva.pdf)
10. Вплив штучного інтелекту на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. *Sitnix*, 2024. URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/](https://sitniks.ua/blog_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/)
11. Другі – за кількістю компаній, останні – за інвестиціями. Головне з дослідження екосистеми штучного інтелекту в Україні від AI House та Roosh. *Forbes*, 2024. URL: <https://forbes.ua/innovations/drugi-za-kilkisty-kompaniy-ostanni-za-investitsiyami-golovne-z-doslidzhennya-ekosistemi-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-vid-ai-house-ta-roosh-20062024-21870>
12. Сідельнікова А. ШІ для навчання дронів, ремонту кухонь і генерації субтитрів: які українські стартапи поділили 2 млн євро від Seeds of Bravery. *Mind*, 2024. URL: <https://mind.ua/publications/20277610-shi-dlya-navchannya-droniv-remontu-kuhon-i-generaciyi-subtitriv-yaki-ukrayinski-startapi-podilili-2-mln>

### References:

1. Finances Online (2024). 70 Vital Artificial Intelligence Statistics: 2024 Data Analysis & Market Share. URL: <https://financesonline.com/artificial-intelligence-statistics/> [in English].
2. ColorWhistle (2024). AI Statistics for Small Business. URL: <https://colorwhistle.com/artificial-intelligence-statistics-for-small-business/> [in English].
3. Bielialov, T., Trebyk, L., Zavrazhnyi, K., Demydenko, T., Jarvis, M., & Malovichko, O. (2024). The role of artificial intelligence in the development of entrepreneurial initiatives among displaced persons: management of innovative social work practices. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024ss0224. URL: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0224> [in English].
4. Bilan, M. (2024). Artificial Intelligence Statistics: Essential Insights for Business Success. *Master of Code*. URL: <https://masterofcode.com/blog/ai-statistics> [in English].
5. Chalmers, D., MacKenzie, N. G., & Carter, S. (2021). Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1028-1053. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2021-76084-004> [in English].





6. Franklin, T. (2024). The role of artificial intelligence in business in 2024. SproutSocial. URL: <https://sproutsocial.com/insights/ai-in-business/> [in English].

7. Fossen, F., McLemore, T., Sorgner, A. (2024). Artificial Intelligence and Entrepreneurship. Institute of labor economics. URL: <https://docs.iza.org/dp17055.pdf> [in English]

8. González-Tejero, C., Ribeiro-Navarrete, B., Cano-Marin, E., & McDowell, W. (2023). A Systematic Literature Review on the Role of Artificial Intelligence in Entrepreneurial Activity. International Journal on Semantic Web and Information Systems, 19. URL: <https://doi.org/10.4018/IJSWIS.318448> [in English].

9. Verbivska, L.V. (2023). Zastosuvannia instrumentiv shtuchnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [The application of artificial intelligence tools in managing the competitiveness of enterprises]. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy diialnosti), 10. URL: [https://www.researchgate.net/publication/375585859\\_Zastosuvanna\\_instrumentiv\\_stuchnogo\\_intelektu\\_pri\\_upravlinni\\_konkurentospromozhnistu\\_pidpriemstva/fulltext/6550c1aab1398a779d7e85e9/Zastosuvanna-instrumentiv-stuchnogo-intelektu-pri-upravlinni-konkurentospromozhnistu-pidpriemstva.pdf](https://www.researchgate.net/publication/375585859_Zastosuvanna_instrumentiv_stuchnogo_intelektu_pri_upravlinni_konkurentospromozhnistu_pidpriemstva/fulltext/6550c1aab1398a779d7e85e9/Zastosuvanna-instrumentiv-stuchnogo-intelektu-pri-upravlinni-konkurentospromozhnistu-pidpriemstva.pdf) [in Ukrainian].

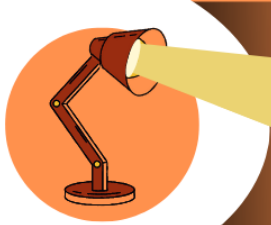
10. Sitnix (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na efektyvnist ta konkurentospromozhnist biznesu [The impact of artificial intelligence on business efficiency and competitiveness]. URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/](https://sitniks.ua/blog_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/) [in Ukrainian].

11. Forbes. (2024). Druhi – za kilkistiu kompanii, ostanni – za investytsiiamy. Holovne z doslidzhennia ekosystemy shtuchnoho intelektu v Ukraini vid AI House ta Roosh [Second in terms of the number of companies, last in investments: Key points from the research of the artificial intelligence ecosystem in Ukraine by AI House and Roosh]. URL: <https://forbes.ua/innovations/drugi-za-kilkistyu-kompaniy-ostanni-za-investitsiyami-golovne-z-doslidzhennya-ekosistemi-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-vid-ai-house-ta-roosh-20062024-21870> [in Ukrainian].

12. Sidielnikova, A. (2024). ShI dlia navchannia droniv, remontu kukhon i heneratsii subtytriv: yaki ukraïnski startapy podilyly 2 mln yevro vid Seeds of Bravery [AI for training drones, kitchen repairs, and subtitle generation: Which Ukrainian startups shared 2 million euros from Seeds of Bravery]. Mind. URL: <https://mind.ua/publications/20277610-shi-dlya-navchannya-droniv-remontu-kuhon-i-generaciyi-subtytriv-yaki-ukrayinski-startapi-podilili-2-mln> [in Ukrainian].







УДК 336.76:334.78:339.137

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1144-1154](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1144-1154)

**Красноруцький Олексій Олександрович** доктор економічних наук, професор, виконуючий обов'язки директора, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-1744-3257>

**Ковальов Костянтин Анатолійович** аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0009-7789-1781>

**Стародубов Ігор Володимирович**, аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0001-1604-3932>

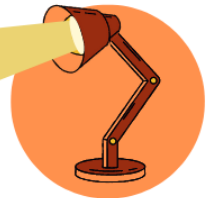
## **ФІНАНСОВИЙ КАПІТАЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ**

**Анотація.** У сучасних умовах невизначеності та постійних змін ринкового середовища, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств вимагає нових підходів до формування та використання фінансового капіталу. Фінансовий капітал виступає не лише ресурсною базою, а й потужним інструментом забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку підприємства. У статті досліджуються теоретичні та практичні аспекти ролі фінансового капіталу у стратегічному управлінні, особливо в умовах високого рівня ризиків.

Особливу увагу приділено аналізу впливу ризиків, таких як економічна нестабільність, валютні коливання, зміни у законодавстві та інші чинники, на конкурентоспроможність підприємств. Розглянуто основні методи управління фінансовим капіталом, включаючи диверсифікацію інвестицій, управління ліквідністю та фінансовими потоками, а також залучення зовнішніх джерел фінансування. Зазначається, що ефективно управління фінансовим капіталом дозволяє підприємствам не лише мінімізувати вплив негативних факторів, а й створювати нові конкурентні переваги, використовуючи інноваційні фінансові інструменти та технології.

У статті також обґрунтовано важливість інтеграції фінансового менеджменту у загальну стратегію підприємства. Запропонована модель взаємодії стратегічного планування з фінансовими ресурсами, яка дозволяє досягти оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиками. Особлива увага приділяється питанням інвестування в інновації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.





Результати дослідження представлені для підвищення ефективності стратегічного управління у підприємствах різних галузей, зокрема у періоди економічної нестабільності. Тому грамотне управління фінансовим капіталом є ключовим фактором успіху на сучасних конкурентних ринках. Підкреслюється, що стратегічне управління фінансовим капіталом є вирішальним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та адаптації до викликів сучасного ринку.

**Ключові слова:** фінансовий капітал, стратегічне управління, конкурентоспроможність, ризики, ресурс, інвестиції, прибуток.

**Krasnorutskyi Oleksiy** Doctor of Sciences (Economics), Professor, Executive Directors, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-1744-3257>

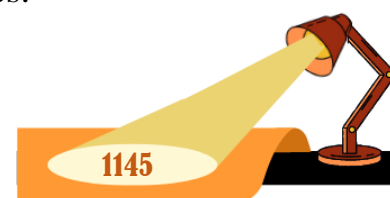
**Kovalev Kostyantyn** Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0009-7789-1781>

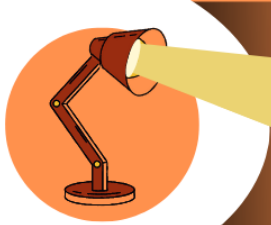
**Starodubov Igor** Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0001-1604-3932>

## FINANCIAL CAPITAL AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF RISKS

**Abstract.** In modern conditions of uncertainty and constant changes in the market environment, strategic management of the competitiveness of enterprises requires new approaches to the formation and use of financial capital. Financial capital is not only a resource base, but also a powerful tool for ensuring stability, adaptability and long-term development of the enterprise. The article examines the theoretical and practical aspects of the role of financial capital in strategic management, especially in conditions of a high level of risks.

Special attention is paid to the analysis of the impact of risks, such as economic instability, currency fluctuations, changes in legislation and other factors, on the competitiveness of enterprises. The main methods of financial capital management are considered, including diversification of investments, management of liquidity and financial flows, as well as attracting external sources of financing. It is noted that effective management of financial capital allows enterprises not only to minimize the impact of negative factors, but also to create new competitive advantages using innovative financial instruments and technologies.





The article also substantiates the importance of integrating financial management into the overall strategy of the enterprise. The proposed model of interaction of strategic planning with financial resources, which allows to achieve an optimal ratio between profitability and risks. Special attention is paid to investing in innovation, which contributes to increasing competitiveness in the long term.

The results of the study are presented to improve the effectiveness of strategic management in enterprises of various industries, in particular during periods of economic instability. Therefore, competent management of financial capital is a key success factor in today's competitive markets. It is emphasized that the strategic management of financial capital is a decisive factor in ensuring the long-term competitiveness of the enterprise, contributing to its sustainable development and adaptation to the challenges of the modern market.

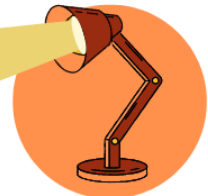
**Keywords:** financial capital, strategic management, competitiveness, risks, resource, investment, profit.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальної нестабільності та зростаючого рівня ризиків, пов'язаних із економічними, політичними та екологічними факторами, підприємства стикаються з необхідністю посилення своєї конкурентоспроможності. Одним із ключових ресурсів, що визначають здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін ринку, є фінансовий капітал. Його ефективне формування, розподіл і використання стають критично важливими для забезпечення довгострокової стійкості та розвитку компаній.

Попри значну кількість досліджень у галузі стратегічного управління та фінансового менеджменту, залишається невирішеним питання інтеграції фінансового капіталу у загальну стратегію підприємства, особливо в умовах високого рівня ризиків. Це включає проблеми управління ліквідністю, залучення інвестицій, мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, а також створення фінансових резервів для інноваційного розвитку.

Актуальність проблеми зумовлена також необхідністю використання новітніх фінансових інструментів і технологій для збереження конкурентних переваг у нестабільному середовищі. Низка підприємств не має достатніх знань або ресурсів для ефективного використання фінансового капіталу, що призводить до зниження їх конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій. Дослідження ролі фінансового капіталу як інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризиків є нагальною науково-практичною задачею, яка потребує комплексного аналізу та розробки інноваційних підходів до її вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансового капіталу як основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств розглядається в багатьох наукових і прикладних дослідженнях. Значну увагу приділено теоретичним аспектам управління фінансовими ресурсами та їх



впливу на стратегічний розвиток підприємств. Зокрема, в роботах відомих економістів, таких як Дж. Сороса, М. Портер, А. Сміта та Р. Каплана наголошується на ролі фінансового капіталу в забезпеченні конкурентних переваг через інвестування у технології, інновації та розширення ринків, а також підкреслюється вплив глобальних ризиків, таких як фінансова криза, на ефективність використання фінансових ресурсів підприємств.

Українські науковці, серед яких В. Гейць, А. Пересада, В. Орел, О. Красноручський акцентують увагу на особливостях формування фінансового капіталу в умовах економічної нестабільності та обмеженості доступу до зовнішнього фінансування. Вони аналізують оптимальні моделі управління капіталом, зокрема баланс між власним і позиковим капіталом, що дозволяє підприємствам зменшити фінансові ризики. У сучасних публікаціях також обговорюються питання застосування новітніх фінансових інструментів, таких як деривативи, цифрові валюти та блокчейн, для управління ризиками.

Водночас недостатньо розробленими залишаються практичні аспекти інтеграції фінансового капіталу у стратегічне управління в умовах високої нестабільності ринків. Також існує потреба у більш детальному дослідженні впливу цифрових технологій на управління фінансовими ресурсами.

**Мета статті** – полягає в дослідженні та обґрунтуванні ролі фінансового капіталу як ключового елементу, що дозволяє підприємству адаптуватися до умов нестабільності, ефективно протистояти ризикам та зберігати і посилювати свою конкурентоспроможність.

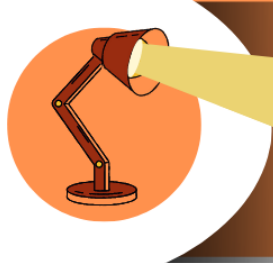
**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності підприємства стикаються з дедалі більшими викликами, що вимагають комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами. Фінансовий капітал виступає одним із ключових факторів, який визначає конкурентоспроможність компанії. Уміння ефективно використовувати цей ресурс стає критично важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємства, зокрема в умовах ризиків.

Фінансовий капітал — це сукупність фінансових ресурсів підприємства, які використовуються для забезпечення його діяльності, реалізації стратегічних цілей та інноваційного розвитку. Він включає власні кошти, залучені інвестиції, кредити, обігові активи та інші фінансові інструменти. Фінансовий капітал є потужним інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризиків. Ефективне його використання дозволяє не лише зберігати стабільність бізнесу, але й знаходити нові можливості для зростання навіть у складних економічних умовах.

Успіх підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно здатне адаптувати свої фінансові стратегії до мінливих умов та впроваджувати сучасні інструменти управління капіталом.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності ефективно використовувати фінансовий капітал для інвестицій у новітні технології, розширення ринків збуту, оптимізації витрат і підвищення якості продукції[2].





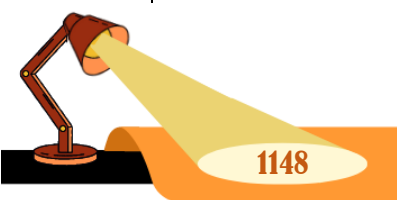
При цьому стратегічне управління фінансовим капіталом стає необхідною умовою для забезпечення стабільного функціонування підприємства навіть у складних економічних умовах.

Фінансовий капітал є фундаментальним елементом, який визначає можливості підприємства у досягненні його стратегічних цілей. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем ризиків та невизначеності, значення фінансового капіталу як стратегічного ресурсу набуває особливої актуальності. Його ефективне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих умов, мінімізувати ризики та забезпечувати конкурентоспроможність. З точки зору теорії, фінансовий капітал визначається як сукупність фінансових ресурсів, доступних підприємству для підтримки його діяльності, інвестування та розвитку. Основними компонентами фінансового капіталу є власні кошти, залучені інвестиції, позикові ресурси та резерви. У практичній площині управління фінансовим капіталом має бути інтегрованим у загальну стратегію підприємства (табл. 1).

*Таблиця 1.*

**Теоретичні та практичні аспекти ролі фінансового капіталу у стратегічному управлінні в умовах високого рівня ризиків**

Аспект 1	Теоретичний підхід 2	Практичне застосування 3
Роль фінансового капіталу	Забезпечення ресурсної бази для досягнення стратегічних цілей підприємства.	Формування резервів, що дозволяють покривати непередбачувані витрати та інвестувати у стратегічно важливі проекти.
Фактори ризику	Визначення видів ризиків: економічних, політичних, валютних, операційних.	Розробка антикризових фінансових стратегій, хеджування ризиків за допомогою фінансових інструментів (наприклад, деривативів).
Управління ліквідністю	Теорія оптимізації грошових потоків для забезпечення фінансової стійкості.	Забезпечення достатнього рівня ліквідності шляхом раціонального управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.
Формування капіталу	Підходи до оптимального співвідношення власного та позикового капіталу.	Використання банківського кредитування, емісії цінних паперів, венчурного фінансування для підтримки стратегічних ініціатив.
Інвестування в інновації	Теоретична основа інвестиційного аналізу для забезпечення конкурентних переваг.	Інвестування у новітні технології, розробки, продукти або послуги для підвищення ринкової позиції.





Продовження таблиці 1

1	2	3
Оцінка ефективності	Використання фінансових коефіцієнтів та моделей прогнозування ризиків.	Аналіз рентабельності, окупності інвестицій та ризику з використанням сучасних програмних засобів.
Інтеграція у стратегію	Концепція зв'язку фінансового менеджменту з довгостроковими цілями організації.	Розробка фінансових планів, які враховують стратегічні цілі, такі як вихід на нові ринки або зміцнення позицій у поточній галузі.
Адаптивність до змін	Теорія динамічного управління, яка передбачає швидке реагування на зовнішні виклики.	Застосування гнучких фінансових стратегій для пристосування до змін ринкового середовища, наприклад, швидке залучення фінансування через короткострокові інструменти.
Використання сучасних технологій	Теоретичні засади цифрової трансформації у фінансовому управлінні.	Використання автоматизованих систем управління фінансами, аналіз великих даних для покращення прозорості та швидкості фінансових операцій.

Джерело: розроблено авторами.

Сучасні підприємства діють у середовищі, де ризики є невід'ємною складовою. Ефективне управління фінансовим капіталом дозволяє знизити вплив таких факторів, як економічна нестабільність, політична невизначеність або зміни у регуляторній політиці.

Роль фінансового капіталу в умовах ризиків полягає не лише у забезпеченні стабільності, а й у створенні умов для зростання[3]. Завдяки стратегічному підходу до його використання підприємства можуть не лише протистояти викликам, а й знаходити нові можливості для розвитку.

Таким чином, фінансовий капітал є не просто інструментом забезпечення поточної діяльності, але й основою довгострокової конкурентоспроможності.

Ефективне управління фінансовим капіталом є ключовим завданням будь-якого підприємства, адже воно визначає його здатність забезпечувати стабільну діяльність, інвестувати у розвиток і протистояти ризикам. Сучасні методи управління фінансовими ресурсами охоплюють різноманітні інструменти, які сприяють оптимізації структури капіталу, збереженню ліквідності та підвищенню конкурентоспроможності. До основних методів відносять диверсифікацію інвестицій, управління ліквідністю та фінансовими потоками і залучення зовнішніх джерел фінансування.

Диверсифікація є одним із найефективніших способів мінімізації ризиків та забезпечення стабільного зростання фінансового капіталу. Вона передбачає





розподіл інвестицій між різними активами, галузями або географічними ринками. Основні принципи диверсифікації:

- розподіл активів (інвестування у різні види активів (акції, облигації, нерухомість, депозитні вклади);
- географічна диверсифікація (інвестування в різних країнах для зменшення ризиків, пов'язаних із регіональною нестабільністю);
- галузевий розподіл (вкладення коштів у кілька галузей для зменшення залежності від однієї сфери).

Ліквідність визначає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Недостатній рівень ліквідності може призвести до фінансових труднощів, тоді як надлишковий запас ліквідних активів свідчить про неефективне використання ресурсів. Основні підходи до управління ліквідністю:

- оптимізація грошових потоків (контроль за надходженнями та витратами коштів, що дозволяє уникати касових розривів);
- планування руху коштів (створення прогнозів на основі аналізу фінансових операцій, щоб забезпечити своєчасне покриття зобов'язань);
- використання короткострокового фінансування (наприклад, кредитів або овердрафтів, для покриття тимчасових касових дефіцитів).

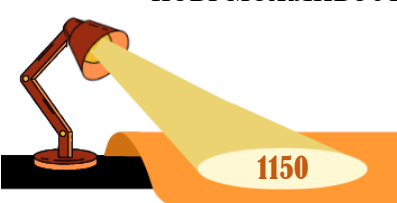
Крім того, підприємства застосовують автоматизовані системи управління фінансовими потоками, які дозволяють швидко відстежувати рух коштів та приймати обґрунтовані рішення.

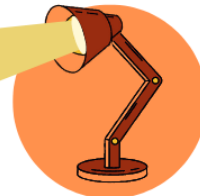
Зовнішнє фінансування є важливим методом для реалізації масштабних проектів, розширення бізнесу або покриття тимчасового дефіциту капіталу. До основних джерел зовнішнього фінансування належать:

- кредити (банківські кредити або позики від фінансових установ, що дозволяють отримати доступ до коштів для розвитку бізнесу);
- випуск облигацій (залучення коштів від інвесторів через випуск боргових зобов'язань);
- залучення інвесторів (продаж частини акцій компанії для отримання капіталу. Це є ефективним інструментом, якщо підприємство не хоче накопичувати боргові зобов'язання);
- гранти або державна підтримка (доступні для підприємств, які реалізують проекти, пов'язані з соціальними або екологічними ініціативами).

Для успішного залучення зовнішнього фінансування підприємства повинні забезпечувати прозорість фінансової звітності, мати чітку бізнес-стратегію і демонструвати потенціал зростання.

Для досягнення максимальної ефективності у використанні фінансових ресурсів підприємство має інтегрувати всі описані методи у загальну фінансову стратегію. Це дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й знайти нові можливості для зростання.





Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств високого рівня гнучкості, ефективності та здатності адаптуватися до швидкоплинних змін на ринку. У цьому контексті інтеграція фінансового менеджменту у загальну стратегію підприємства стає важливою передумовою для забезпечення його стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ризиків.

Фінансовий менеджмент виступає основою, яка об'єднує фінансові ресурси, управлінські рішення та стратегічні цілі компанії. Його інтеграція в стратегічне планування дозволяє гармонізувати всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи стабільність і довгостроковий успіх. Інтеграція фінансового менеджменту у загальну стратегію підприємства є важливим чинником його успішного функціонування та довгострокового розвитку. Вона забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, ефективне управління ризиками та підтримку конкурентоспроможності.

Сучасний бізнес вимагає від підприємств проактивного підходу до управління капіталом, де фінансовий менеджмент виступає не лише інструментом контролю, але й важливим стратегічним компонентом.

Ефективне управління підприємством в умовах динамічного ринкового середовища вимагає інтеграції стратегічного планування з управлінням фінансовими ресурсами. Така інтеграція дозволяє досягати оптимального балансу між прибутковістю та ризиками, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність бізнесу. Модель взаємодії стратегічного планування з фінансовими ресурсами базується на системному підході, який враховує стратегічні цілі підприємства, фінансові можливості та рівень ризиків. Основними компонентами цієї моделі є:

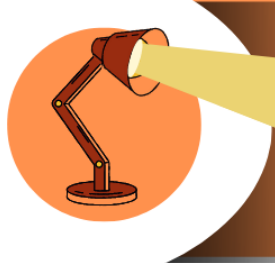
1. Стратегічне планування.
2. Управління фінансовими ресурсами.
3. Управління ризиками.

Підприємство, яке інвестує у нові технології, може стикатися з високими початковими витратами та ризиком невдачі. Для мінімізації ризиків використовуються зовнішні джерела фінансування, наприклад венчурний капітал, та оцінка прибутковості кожного етапу проекту. Компанія, яка планує вихід на нові ринки, може застосовувати диверсифікацію фінансування (власні кошти, банківські кредити, випуск облігацій) і страхування валютних ризиків для захисту від коливань курсів. Для підприємств, які знижують витрати, важливо зберігати рівень якості продукції. Фінансові ресурси спрямовуються на автоматизацію процесів і підвищення продуктивності, при цьому оцінюються ризики впровадження нових технологій[7].

Інтеграція фінансових ресурсів у стратегічне планування дозволяє підприємству досягати оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиками. Така модель забезпечує раціональне використання фінансового







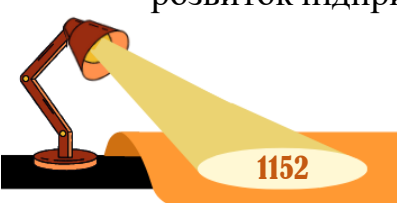
капіталу, адаптацію до змін ринкового середовища та стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Інвестування в інновації є також ключовим фінансовим інструментом підвищення конкурентоспроможності компаній та економік у довгостроковій перспективі. У сучасному світі, де технологічний прогрес і швидкість змін стають основними драйверами розвитку, бізнес, який не вкладає ресурси в інновації, ризикує втратити свою актуальність. Інновації не лише підвищують ефективність виробництва та якості продукції, а й відкривають нові ринки, створюють продукти майбутнього та адаптують бізнес до мінливих потреб споживачів[8]. Окрім прямого забезпечення для компаній, інвестування в інновації також має ширший економічний ефект. Національні економіки, які підтримують інноваційний розвиток, стимулюють зростання ВВП, створення нових робочих місць і залучення іноземних інвестицій. Отже, інвестування в інновації — це не просто витрати, а стратегічна необхідність для бізнесу та держави, яка забезпечує стійке зростання та конкурентоспроможність у майбутньому. Компанії, які готові інвестувати у розробку нових рішень, стають не лише лідерами ринку, а й важливими гравцями у формуванні економіки майбутнього.

**Висновки.** Фінансовий капітал виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, особливо в умовах зростаючих ризиків сучасного бізнес-середовища. Ефективне використання фінансових ресурсів дозволяє не лише забезпечити стабільну діяльність підприємства, але й створює фундамент для його розвитку, інноваційної трансформації та адаптації до мінливих умов ринку.

В умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання економічної невизначеності, управління фінансовим капіталом стає складним завданням, яке вимагає стратегічного підходу. Підприємства повинні враховувати ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, нестабільністю ринків капіталу, змінами у податковій політиці та іншими зовнішніми факторами. Окрім того, внутрішні ризики, такі як недостатній контроль за витратами або помилки в інвестиційній стратегії, також можуть суттєво впливати на фінансову стабільність. У цьому контексті стратегічне управління фінансовим капіталом передбачає оптимізацію його структури та використання. Залучення інвестицій, формування збалансованого портфеля активів і пасивів, а також раціональне управління грошовими потоками забезпечують підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів. Зокрема, підприємства, які ефективно управляють своїми фінансовими ресурсами, мають змогу адаптуватися до кризових ситуацій, не знижуючи своєї рентабельності та конкурентоспроможності.

Важливою складовою стратегічного управління є інвестування у розвиток підприємства. Сучасні компанії повинні спрямовувати частину свого





фінансового капіталу на наукові дослідження, розробку нових продуктів, впровадження інноваційних технологій та розширення ринків збуту. Інвестиції у розвиток дозволяють не лише зміцнити позиції на ринку, але й створити конкурентні переваги, які складно дублювати.

У сучасних умовах підприємства повинні впроваджувати ефективні системи аналізу, оцінки та мінімізації ризиків. Наприклад, використання фінансових інструментів, таких як страхування, хеджування валютних ризиків або диверсифікація активів, сприяє зниженню впливу несприятливих подій на фінансову стабільність. Ще одним важливим аспектом є прозорість фінансового управління. Зростаючі вимоги до корпоративної відповідальності та відкритості з боку інвесторів і регуляторів змушують компанії вдосконалювати механізми обліку, звітності та внутрішнього контролю. Це не лише знижує ризики шахрайства чи фінансових втрат, а й підвищує довіру до підприємства з боку партнерів, клієнтів та інвесторів.

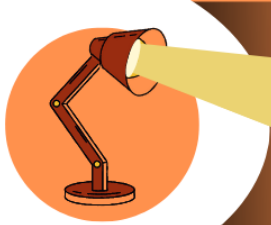
В умовах невизначеності підприємства також повинні будувати фінансову гнучкість. Наявність резервів, доступ до кредитних ліній чи можливість залучення додаткового капіталу в короткі терміни стають вирішальними факторами для збереження конкурентоспроможності. Компанії, які володіють достатньою фінансовою маневреністю, можуть швидко реагувати на ринкові зміни, уникати фінансових труднощів і використовувати кризові періоди для укріплення своїх позицій.

Фінансовий капітал є не лише ресурсом, але й стратегічним активом, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Його ефективне управління дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах ризиків, але й досягати лідерських позицій на ринку. Стратегічний підхід до фінансового управління, орієнтований на інновації, мінімізацію ризиків і підвищення гнучкості, є запорукою стійкого розвитку та успіху в сучасному динамічному світі.

#### *Література:*

1. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. Галицький економічний вісник. 2022. Том 77. № 4. С. 138-147.
2. Васильчук І. П. Фінансове забезпечення сталого розвитку корпорацій: монографія/ І. П. Васильчук. К.: КНЕУ, 2015. 516 с.
3. Козарезенко Л.В. Фінансова політика розвитку людського потенціалу: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2016. 411 с.
4. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
5. Кравчук Н. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. Науковий журнал "Світ фінансів". 2023. №4(73). URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1564>
6. Латковський П.П. Фінансова політика в умовах військового стану, Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», 2023 С. 223-227





7. Орел В.М. Роль інновацій в системі трансформації економіки /В.М. Орел, І.П. Афанасьєв // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». Науковий журнал. 2020. №3(85). С. 105-110. <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10>

8. Орел А.М., Шило В.В., Кравченко С.Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. Журнал Інвестиції: практика та досвід. Науковий фаховий журнал. 2024. № 19. С. 80-84.

**References:**

1. Budnyk, L., Ronska, O., & Lisetska, L. (2022). Finansova bezpeka derzhavy v umovakh voyennoho stanu [Financial security of the state in conditions of martial law]. *Halys'kyu ekonomichnyy visnyk-Galician Economic Gazette*, 77, 4, 138-147 [in Ukrainian].

2. Vasylychuk I. P. (2015). Finansove zabezpechennya staloho rozvytku korporatsiy [Financial provision of sustainable development of corporations], Kyiv, KNEU, [in Ukrainian].

3. Kozarezenko, L.V. (2016). Finansova polityka rozvytku lyuds'koho potentsialu [Financial policy of human potential development], Kyiv, Tsentr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].

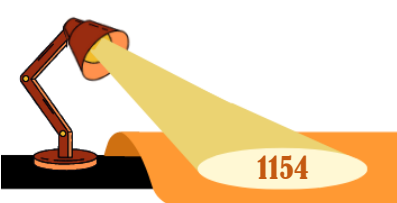
4. Kramarenko, H.O. (2009). Finansovyy menedzhment [Financial management], Kyiv, Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, [in Ukrainian].

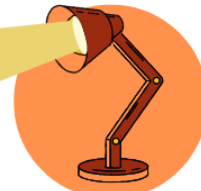
5. Kravchuk, N. (2023). Finansovyy rynek Ukrayiny pid chas viyny: realiyi funktsionuvannya [The financial market of Ukraine during the war: realities of functioning]. *Naukovyy zhurnal "Svit finansiv"-Scientific journal "World of Finances"*, 4(73). Retrieved from: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1564> [in Ukrainian].

6. Latkovsky, P.P. (2023). Finansova polityka v umovakh viys'kovoho stanu [Financial policy in the conditions of martial law]. *Analychno-porivnyal'ne pravoznavstvo-Analytical and comparative jurisprudence*, 223-227 [in Ukrainian].

7. Orel, V.M., & Afanasyev, I.P. (2020). Rol' innovatsiy v systemi transformatsiyi ekonomiky [The role of innovations in the system of economic transformation]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu- Bulletin of the Sumy National University*, 3(85), 105-110. Retrieved from: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10> [in Ukrainian].

8. Orel, A.M., Shilo, V.V., & Kravchenko, S.Yu. (2024). Finansova stiykist' marketynhovoyi diyal'nosti pidpryyemstv v umovakh kryzy [Financial stability of marketing activities of enterprises in crisis conditions]. *Zhurnal Investytsiyi: praktyka ta dosvid -Investment magazine: practice and experience*. no. 19, 80-84. [in Ukrainian].





УДК 339.138

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1155-1166](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1155-1166)

**Кульчицький Олег Васильович** аспірант другого року навчання за спеціальністю 051 «Економіка» ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, тел.: (068) 755 7575, <https://orcid.org/0009-0009-6273-2374>

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

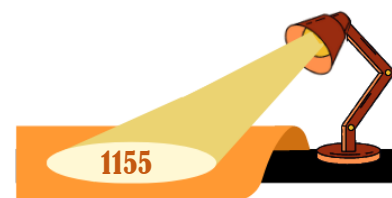
**Анотація.** У статті розглянуто економічний аспект використання цифрових інструментів для управління маркетингом у соціальних мережах, зокрема їхній вплив на оптимізацію витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення рентабельності інвестицій. Адже у сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стали одним із найефективніших інструментів для просування брендів, залучення клієнтів та створення конкурентних переваг.

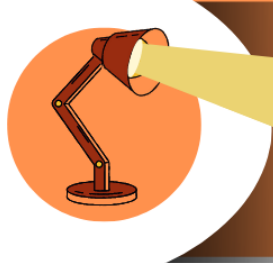
Досліджено ключові переваги цифрових інструментів, такі як автоматизація процесів, точне таргетування аудиторії, аналітика ефективності кампаній та зниження витрат на традиційні методи реклами. Інструменти, такі як Hootsuite, Buffer, Facebook Ads та Google Analytics, дозволяють бізнесу ефективно керувати маркетинговими активностями, знижуючи операційні витрати та підвищуючи продуктивність.

Доведено, що економія ресурсів досягається завдяки автоматизації планування публікацій, управлінню контентом і персоналізації взаємодії з клієнтами. Використання аналітичних платформ дає змогу отримувати точні дані про поведінку споживачів, коригувати стратегії у реальному часі та підвищувати конверсію. Згідно з дослідженнями, автоматизація маркетингових процесів може знизити витрати на управління кампаніями до 50%, одночасно підвищуючи рівень продажів на 20-30%.

Також у статті акцентовано увагу на економічній доступності цифрових інструментів, які дозволяють малим і середнім підприємствам виходити на глобальний ринок із мінімальними інвестиціями. Гнучке ціноутворення та масштабованість реклами у соціальних мережах, таких як Facebook і Instagram, забезпечують високий рівень рентабельності. Наприклад, ROI від таргетованої реклами може досягати 400%, що робить такі кампанії вигідними навіть для компаній із обмеженими ресурсами.

Виокремлено пріоритетні напрями використання інструментів цифрового маркетингу: таргетована реклама, автоматизація маркетингу, аналіз даних і аналітика, візуальний і інтерактивний контент, SEO та контент-маркетинг, мобільний маркетинг та довіра споживача.





Встановлено, що використання цифрових інструментів у маркетингу соціальних мереж є не лише технологічною інновацією, але й важливим економічним рішенням, яке забезпечує оптимізацію витрат, підвищення ефективності бізнесу та довгострокову конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** цифрові інструменти, соціальні мережі, таргетована реклама, рентабельність інвестицій, малий і середній бізнес, рентабельність бізнесу.

**Kulchytskyi Oleg Vasilyevich** second-year postgraduate student in the specialty 051 "Economics" of the Higher Educational Institution "King Danylo University", Ivano-Frankivsk, , tel.: (068) 755 7575, <https://orcid.org/0009-0009-6273-2374>

## DIGITAL TOOLS FOR MARKETING MANAGEMENT IN SOCIAL NETWORKS: ECONOMIC ASPECT

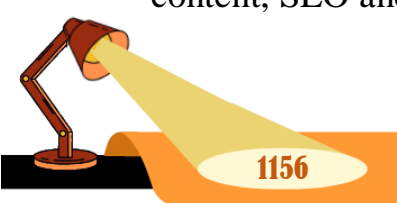
**Abstract.** The article examines the economic aspect of using digital tools for marketing management in social networks, in particular their impact on cost optimization, increasing the efficiency of business processes and ensuring return on investment. After all, in the modern digital environment, social networks have become one of the most effective tools for promoting brands, attracting customers and creating competitive advantages.

The key benefits of digital tools, such as process automation, precise audience targeting, campaign performance analytics, and cost reduction for traditional advertising methods, are explored. Tools such as Hootsuite, Buffer, Facebook Ads, and Google Analytics allow businesses to effectively manage marketing activities, reducing operating costs and increasing productivity.

It has been proven that resource savings are achieved through the automation of publication planning, content management, and personalization of customer interactions. The use of analytical platforms allows you to obtain accurate data on consumer behavior, adjust strategies in real time, and increase conversion. According to studies, marketing process automation can reduce campaign management costs by up to 50%, while increasing sales by 20-30%.

The article also focuses on the economic accessibility of digital tools that allow small and medium-sized enterprises to enter the global market with minimal investment. Flexible pricing and scalability of advertising on social networks such as Facebook and Instagram ensure a high level of profitability. For example, ROI from targeted advertising can reach 400%, which makes such campaigns profitable even for companies with limited resources.

Priority areas of use of digital marketing tools are identified: targeted advertising, marketing automation, data analysis and analytics, visual and interactive content, SEO and content marketing, mobile marketing and consumer trust.





It is established that the use of digital tools in social media marketing is not only a technological innovation, but also an important economic solution that provides cost optimization, increased business efficiency and long-term competitiveness.

**Keywords:** digital tools, social networks, targeted advertising, return on investment, small and medium-sized businesses, business profitability.

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес переживає період швидкої цифрової трансформації, що змінює традиційні підходи до маркетингу. Соціальні мережі стали важливим каналом комунікації з клієнтами, проте їх ефективне використання вимагає впровадження цифрових інструментів, які дозволяють управляти маркетинговими активностями, оптимізувати витрати та підвищувати результативність кампаній.

Незважаючи на очевидні переваги, багато компаній стикаються з низкою проблем у процесі адаптації таких інструментів, зокрема високий рівень конкуренції у соціальних мережах, що вимагає точного таргетування та інноваційних стратегій; обмежені ресурси малих і середніх підприємств, які не завжди можуть дозволити собі впровадження комплексних маркетингових рішень; відсутність досвіду та знань щодо ефективного використання інструментів автоматизації, аналітики та реклами; необхідність швидкої адаптації до постійних змін у алгоритмах соціальних платформ та вимогах ринку; труднощі з вимірюванням ROI і аналізом економічних переваг використання цифрових інструментів. Розглянуті виклики ставлять перед компаніями завдання не лише інтегрувати цифрові інструменти, але й забезпечити їх економічну доцільність, балансує між інвестиціями та результатами.

Отже, необхідно розробки економічно обґрунтовані підходи до впровадження цифрових інструментів для управління маркетингом у соціальних мережах, що включає аналіз їхньої вартості, визначення впливу на бізнес-процеси, а також створення ефективних стратегій використання для досягнення максимального результату при мінімальних витратах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективного використання цифрових інструментів для управління маркетингом у соціальних мережах у контексті їхнього економічного впливу активно досліджується як у наукових, так і у прикладних роботах. У багатьох із них започатковано розв'язання ключових аспектів цієї проблеми, зокрема оптимізації витрат, підвищення рентабельності та адаптації до сучасних умов ринку. Зокрема, серед вчених, чий праці є цінним внеском у цю галузь, можна виділити А. Старостіну, О. Бочко, Р. Оксентюка, О. Смолянюка, А. Линдюка, Є. Голубкову, В. Горохову, О. Булик, І. Гаврилюк, Ф. Котлера, У. Хенсона, А. Хартмана, Д. Еймора та інших авторів [4-6].

**Мета статті** є дослідження економічного аспекту використання цифрових інструментів для управління маркетингом у соціальних мережах, аналіз





їхньої ефективності, впливу на оптимізацію витрат і підвищення рентабельності бізнесу.

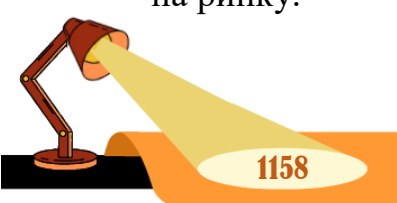
**Виклад основного матеріалу.** Соціальні мережі стали важливим інструментом для розвитку бізнесу, просування брендів та взаємодії з клієнтами. Вони надають компаніям можливість безпосередньо комунікувати зі своєю аудиторією, формувати імідж, створювати персоналізовані пропозиції та отримувати миттєвий зворотний зв'язок. Цифрові інструменти для управління маркетингом у соціальних мережах, такі як платформи для автоматизації, аналітики та таргетованої реклами, дозволяють компаніям ефективно використовувати свої ресурси для досягнення маркетингових цілей.

З економічної точки зору, ці інструменти можуть значно знизити витрати на традиційні методи реклами та маркетингу, що включають дорогі телевізійні, радіо- та друковані кампанії, зокрема через високу ціну виробництва та розповсюдження таких рекламних матеріалів. У той час як цифрові платформи дозволяють реалізувати масштабні рекламні кампанії з мінімальними затратами, що робить їх більш доступними навіть для малих і середніх підприємств. Крім того, можливість точного націлювання на цільову аудиторію через використання аналітики та алгоритмів соціальних мереж дозволяє зменшити витрати на неефективні рекламні кампанії, підвищуючи загальну рентабельність інвестицій.

Крім того, автоматизація процесів, таких як планування публікацій, управління контентом та взаємодія з клієнтами, дозволяє значно знизити витрати часу і ресурсів. Замість того, щоб проводити численні вручну кампанії, компанії можуть налаштовувати автоматичні процеси, що оптимізують їхні маркетингові зусилля. Це дозволяє маркетологам зосереджуватися на більш стратегічних завданнях, одночасно зменшуючи операційні витрати.

Важливою перевагою є й можливість точного вимірювання результатів маркетингових кампаній за допомогою різноманітних аналітичних інструментів. Це дає змогу швидко оцінювати ефективність кожної кампанії, коригувати стратегії в реальному часі та оптимізувати бюджети. Наприклад, за допомогою Google Analytics, Facebook Insights та інших платформ можна отримати детальну інформацію про поведінку користувачів, конверсії, рівень взаємодії та багато іншого. Таким чином, цифрові інструменти не лише дозволяють знижувати витрати на маркетинг, а й допомагають бізнесам краще розуміти своїх клієнтів, приймати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій у рекламу та коригувати стратегії з урахуванням реальних даних. [1]

В цілому, використання цифрових інструментів для управління маркетингом у соціальних мережах дозволяє компаніям не лише знижувати витрати на традиційну рекламу, але й значно підвищувати ефективність своїх бізнес-процесів через точне націлювання, автоматизацію та аналітику. Це створює основу для сталого розвитку та покращення конкурентоспроможності на ринку.





Проаналізуємо типи цифрових інструментів для управління маркетингом у соціальних мережах у таблиці 1.

Таблиця 1.

**Цифрові маркетингові інструменти у соціальних мережах**

Інструменти	Приклад	Можливості
Платформи для планування контенту та публікацій	Hootsuite, Buffer, Sprout Social	дозволяють автоматизувати процес публікацій на різних платформах, що економить час і знижує ймовірність помилок, також дозволяють проводити аналітику взаємодії з контентом
Інструменти для аналітики та моніторингу	Google Analytics, Socialbakers, Brandwatch	надають дані про ефективність кампаній, аналізують поведінку користувачів, допомагають визначити найбільш результативні стратегії просування
Інструменти для таргетованої реклами	Facebook Ads, Instagram Ads, LinkedIn Ads	дозволяють націлювати рекламу на конкретні групи користувачів, що зменшує витрати на рекламні кампанії та збільшує рентабельність інвестицій
Інструменти для взаємодії з аудиторією	ManyChat, Chatfuel	дають можливість автоматизувати комунікацію з клієнтами, що збільшує швидкість відповіді та покращує обслуговування клієнтів

\* Сформовано автором на основі [3-6]

Використання цифрових інструментів у маркетингу соціальних мереж має вагомий економічний вплив на діяльність компаній, оскільки відкриває нові можливості для раціонального управління ресурсами та досягнення бізнес-цілей. Завдяки широкому спектру функцій, ці інструменти сприяють оптимізації витрат, підвищенню ефективності бізнес-процесів і забезпеченню високого рівня рентабельності інвестицій.

По-перше, цифрові платформи дозволяють компаніям значно знижувати витрати на традиційні методи реклами. Наприклад, виробництво друкованих або телевізійних рекламних матеріалів часто вимагає великих фінансових вкладень, тоді як створення та публікація контенту в соціальних мережах обходиться значно дешевше. При цьому, використовуючи інструменти таргетованої реклами, компанії можуть ефективно націлювати свої повідомлення на конкретні сегменти аудиторії, що мінімізує витрати на нерелевантні рекламні кампанії.

По-друге, цифрові інструменти сприяють автоматизації рутинних процесів, таких як планування публікацій, управління контентом, взаємодія з клієнтами та аналіз результатів. Це дозволяє не тільки знижувати трудові витрати, але й звільняти час для співробітників, який можна спрямувати на розробку більш стратегічних та креативних рішень. Наприклад, платформи автоматизації, такі як Hootsuite або Buffer, дозволяють керувати численними обліковими записами в соціальних мережах з одного інтерфейсу, що значно підвищує продуктивність.







Крім того, важливим аспектом є аналітичні можливості цифрових інструментів. Використовуючи дані про поведінку аудиторії, компанії можуть швидко і точно оцінювати ефективність своїх кампаній, визначати сильні та слабкі сторони своїх стратегій, а також коригувати їх у реальному часі. Це дозволяє не тільки знижувати витрати на неефективні методи, але й покращувати кінцеві результати, підвищуючи доходи. [8-9]

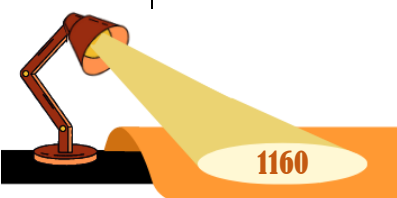
Зрештою, інструменти цифрового маркетингу сприяють підвищенню рівня рентабельності інвестицій. За рахунок точного таргетування, персоналізації та інтеграції різних каналів комунікації компанії отримують можливість значно збільшувати конверсії, залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Наприклад, дослідження показують, що ROI від таргетованої реклами у соціальних мережах може досягати 400%, що свідчить про високу економічну ефективність такого підходу.

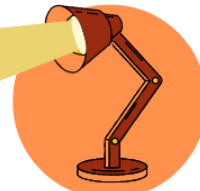
Таким чином, цифрові інструменти в маркетингу соціальних мереж не лише сприяють оптимізації витрат, але й створюють додаткову економічну цінність для бізнесу за рахунок підвищення ефективності, автоматизації процесів та використання аналітичних даних для прийняття обґрунтованих рішень (табл. 2). Це робить їх невід’ємною частиною сучасних бізнес-стратегій.

Таблиця 2.

**Економічний аспект використання цифрових інструментів у маркетингу соціальних мереж**

Економічний аспект	Характеристика	Підтверджувальний аспект
1	2	3
Зниження витрат на маркетинг	<ul style="list-style-type: none"><li>- створення рекламних матеріалів для соціальних мереж обходиться дешевше завдяки інструментам, таким як Canva, Adobe Spark, що спрощують дизайн і знижують потребу в дорогих зовнішніх послугах;</li><li>- цільове таргетування дозволяє уникати витрат на нецільову аудиторію, скорочуючи бюджет на кампанії, що не приносять результатів;</li><li>- використання платформ, таких як HubSpot, Marketo, знижує витрати на рутинні задачі, зменшуючи потребу у великих командах</li></ul>	Дослідження HubSpot показують, що автоматизація маркетингу може скоротити витрати на роботу з клієнтами до 30%.
Підвищення рентабельності інвестицій	<ul style="list-style-type: none"><li>- інструменти, такі як Facebook Ads, дозволяють рекламувати продукти аудиторії, яка найімовірніше стане клієнтами. Наприклад, середній ROI для реклами в соціальних мережах становить 400%, тобто кожен долар інвестицій приносить \$4 доходу;</li><li>- соціальні мережі дозволяють досягати аудиторії глобального рівня без суттєвого збільшення витрат, що особливо вигідно для малого бізнесу</li></ul>	Згідно з дослідженням Statista, у 2024 році витрати на рекламу в соціальних мережах зростуть до \$227 мільярдів, що пояснюється високою ефективністю цього каналу





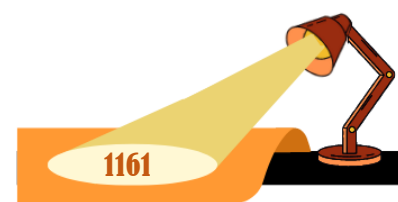
Продовження таблиці 2

1	2	3
Автоматизація та зниження операційних витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інструменти для планування постів, такі як Buffer та Hootsuite, економлять час на створенні і публікації контенту;</li> <li>- CRM-системи інтегруються із соціальними мережами, дозволяючи персоналізувати взаємодію з клієнтами і зменшувати витрати на обслуговування.</li> </ul>	Згідно з даними Campaign Monitor, автоматизація email-кампаній дозволяє зменшити витрати на маркетинг до 50%, при цьому збільшуючи конверсії на 20%.
Доступність для малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рекламні кампанії в соціальних мережах можна запускати з мінімальним бюджетом, починаючи від \$5 на день;</li> <li>- навіть невеликий бюджет може дати значний результат завдяки високому рівню таргетування.</li> </ul>	Малий бізнес може використовувати інструменти, як TikTok Ads, для досягнення вірусного ефекту, збільшуючи продажі без значних витрат.
Збільшення конверсій і прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання інструментів AI дозволяє створювати контент, що максимально відповідає інтересам цільової аудиторії, що збільшує конверсію;</li> <li>- відео, прямі трансляції та інтерактивний контент залучають більше клієнтів, стимулюючи повторні покупки</li> </ul>	Згідно з даними Wyzowl, відеоконтент генерує на 54% більше продажів порівняно з іншими форматами реклами.
Економія часу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рекламні кампанії в соціальних мережах можна запускати протягом кількох годин, що знижує час на вихід на ринок;</li> <li>- користувачі одразу реагують на пости чи рекламу, дозволяючи компаніям швидко адаптувати свої стратегії.</li> </ul>	Дослідження Buffer показують, що використання планувальників для публікацій скорочує час на управління контентом до 50%.

\* Сформовано автором на основі [4-8]

Для глибшого розуміння впливу цифрових інструментів на економіку бізнесу в контексті маркетингу у соціальних мережах проаналізуємо результати статистичних досліджень і аналітики, які наочно демонструють їхню ефективність, економічні переваги та довгостроковий вплив на розвиток компаній. Дані дослідження дозволяють оцінити реальний рівень економії ресурсів, підвищення рентабельності інвестицій (ROI) та вплив на ключові показники ефективності (KPI) маркетингових кампаній.

Витрати на цифровий маркетинг, згідно з даними Statista, у 2024 році досягнуть майже \$700 мільярдів. З них значну частину складають витрати на рекламу в соціальних мережах. Наприклад, в США витрати на рекламу в соціальних мережах у 2024 році сягатимуть \$99,5 мільярда. Дослідження показують, що витрати на рекламу в соціальних мережах зростають вдвічі швидше, ніж на традиційні форми реклами (ТБ, друковані ЗМІ). Це свідчить про високий попит на цифрові інструменти, які дозволяють компаніям ефективніше використовувати свої бюджети, націлюючи рекламу на точну цільову аудиторію.



Згідно з дослідженням HubSpot, 70% маркетологів, які використовують інструменти для автоматизації маркетингу, відзначають покращення результатів кампаній завдяки точному таргетуванню та аналізу. Серед найбільш ефективних каналів реклами, Facebook та Instagram займають лідируючі позиції. Зокрема, за даними Facebook Ads, середній рівень ROI на рекламу в соціальних мережах складає \$4 на кожен витрачений \$1, що підтверджує економічну вигідність інвестицій у цифрові інструменти для маркетингу, оскільки компанії отримують значний прибуток від кожного витраченого долара.

Дослідження компанії Smart Insights, 60% маркетологів визнають, що найбільшу ефективність у просуванні продуктів та послуг мають кампанії, орієнтовані на конкретну цільову аудиторію. Інструменти для таргетування, як Facebook Ads і Google Ads, дозволяють деталізувати аудиторію за такими характеристиками, як інтереси, поведінка, демографічні дані та географічне розташування. Це дозволяє значно знижувати витрати на нецільову рекламу та підвищувати конверсію. Наприклад, кампанії в Instagram Ads, спрямовані на конкретні демографічні групи, демонструють на 30-40% вищу ефективність, ніж масові рекламні кампанії без таргетування.

Використання інструментів автоматизації маркетингу таких, як HubSpot, Mailchimp, Marketo, дозволяє знизити витрати часу на рутинні завдання до 30-40%. Це дозволяє компаніям скоротити витрати на наймання додаткового персоналу і значно підвищити продуктивність команди маркетологів. Згідно з даними Campaign Monitor, автоматизація електронних листів дозволяє збільшити середній рівень відкриттів повідомлень на 22% та конверсію на 10-15% порівняно з традиційними методами комунікації. Дослідження Content Marketing Institute показують, що візуальний контент (фото, відео, інфографіка) генерує на 40-60% більше взаємодій у порівнянні з текстовим контентом. Інструменти для створення візуального контенту, такі як Canva, Adobe Spark, здатні значно знизити витрати на створення високоякісних рекламних матеріалів. Загалом, маркетологи, які активно використовують візуальні інструменти для соціальних мереж, можуть досягати значно кращих результатів без великих фінансових витрат на професійні послуги.

Дослідження eMarketer показують, що в 2024 році мобільний маркетинг займає понад 70% всіх витрат на рекламу в соціальних мережах. Це пояснюється тим, що більшість користувачів соціальних мереж активно користуються мобільними пристроями, що відкриває нові можливості для таргетування реклами саме в мобільному середовищі. Це також вимагає використання специфічних інструментів для мобільного маркетингу, які можуть бути більш економічно вигідними завдяки точному націлюванню.

Узагальнюючи статистичні дослідження та аналітику ми бачимо, що витрати на цифровий маркетинг активно зростають, і більша частина цих



витрат припадає на соціальні мережі, що підтверджує високий попит на цифрові інструменти; суб'єкти господарювання, що використовують цифрові інструменти для таргетування та автоматизації, показують високий рівень повернення на інвестиції, що робить їх економічно вигідними для бізнесу; використання інструментів автоматизації дозволяє знизити витрати на рутинні операції, підвищуючи ефективність маркетингових кампаній; цільове таргетування та персоналізовані кампанії значно підвищують ефективність реклами, що дозволяє знижувати витрати на нецільову аудиторію. В свою чергу цифрові інструменти для маркетингу в соціальних мережах мають великий економічний потенціал для бізнесу, допомагаючи зменшити витрати та збільшити ефективність рекламних кампаній.

Розглянемо пріоритетні напрямки використання інструментів цифрового маркетингу в компаніях. Згідно з дослідженням Statista, понад 60% маркетологів визнають таргетовану рекламу в соціальних мережах одним із найважливіших інструментів для досягнення маркетингових цілей. Реклама на таких платформах, як Facebook, Instagram, LinkedIn, дозволяє точніше націлювати рекламу на певні демографічні групи, що збільшує ймовірність залучення потенційних клієнтів. Зокрема, 61% компаній використовують таргетовану рекламу для залучення нових клієнтів, згідно з дослідженням HubSpot, а 73% маркетологів вважають, що таргетинг допомагає значно знижувати витрати на рекламу і підвищувати її ефективність.

Використання таких інструментів, як HubSpot, Marketo, Mailchimp, дозволяють автоматизувати email-маркетинг, розсилки, контент-менеджмент та інші аспекти комунікації з клієнтами. Це дозволяє зменшити час на рутинні задачі і підвищити ефективність кампаній. Згідно з Email Marketing Benchmark Report, 49% маркетологів автоматизують хоча б один аспект маркетингової стратегії, в основному – email-розсилки, а 76% компаній заявляють, що автоматизація маркетингу допомогла збільшити кількість лідів (потенційних клієнтів), згідно з дослідженням Inbound Marketing Report.

Цифрові інструменти аналітики, такі як Google Analytics, Socialbakers, Brandwatch, дозволяють компаніям оцінювати ефективність своїх кампаній, досліджувати поведінку споживачів і налаштовувати таргетинг. Аналітика є важливою складовою для вимірювання ROI і коригування стратегій. Згідно з даними McKinsey, 53% компаній активно використовують аналітику даних для оптимізації маркетингових кампаній, а за даними MarketingProfs, 72% маркетологів використовують аналітичні інструменти для вимірювання результативності соціальних мереж.

Інтерактивні елементи, такі як відео, опитування, тести, а також візуальний контент (фото, інфографіка), стають все більш популярними. Вони дозволяють залучити увагу користувачів і значно збільшити взаємодію з брендом: 93% маркетологів зазначають, що візуальний контент сприяє



підвищенню залученості, згідно з дослідженням Content Marketing Institute, а відеоконтент на платформах, як YouTube і Instagram, генерує на 50-80% більше взаємодій порівняно з іншими типами контенту, за даними Wyzowl.

Пошукова оптимізація (SEO) та контент-маркетинг залишаються одними з найважливіших напрямків цифрового маркетингу. З огляду на розвиток алгоритмів пошукових систем, компанії все більше інвестують у контент-стратегії, що включають блогінг, оптимізацію сторінок та створення цінного контенту для користувачів. Згідно з Content Marketing Institute, 70% компаній активно використовують контент-маркетинг для залучення та утримання клієнтів. Дослідження Search Engine Journal вказує, що 61% маркетологів заявляють, що органічний пошук є найефективнішим джерелом лідів.

Пріоритетним напрямком для багатьох компаній через зростаючу роль мобільних пристроїв у споживацьких звичках є мобільний маркетинг: мобільні додатки, адаптовані версії сайтів і реклами, таргетовані на мобільних користувачів. eMarketer прогнозує, що у 2024 році витрати на мобільний маркетинг складуть понад 70% від загальних витрат на цифрову рекламу, а за даними Smart Insights, мобільний трафік зараз становить 55% від загального трафіку на більшість сайтів, що підкреслює важливість оптимізації контенту для мобільних пристроїв. [5-7]

Також, суб'єкти господарювання активно використовують інструменти для збору та публікації відгуків і рейтингу на платформах, таких як Trustpilot, Yelp, та соціальних мережах. Відгуки клієнтів створюють соціальний доказ і впливають на рішення нових покупців: 79% споживачів довіряють відгукам і рекомендаціям інших користувачів, згідно з дослідженням BrightLocal, а 91% покупців регулярно читають відгуки перед покупкою, за даними Review Trackers.

**Висновки.** Цифрові інструменти для управління маркетингом у соціальних мережах займають важливе місце в сучасному бізнес-середовищі, забезпечуючи компаніям можливість ефективно взаємодіяти з клієнтами, оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність своїх маркетингових зусиль. Вони дозволяють реалізувати точне таргетування аудиторії, автоматизувати більшість маркетингових процесів, а також надавати гнучкі аналітичні можливості для оцінки результатів кампаній у реальному часі.

Економічний аспект використання таких інструментів полягає в значному зниженні витрат на традиційні методи реклами та управління маркетинговими кампаніями. Високий рівень автоматизації дозволяє компаніям зменшити витрати на персонал і час, витрачений на рутинні процеси, одночасно підвищуючи точність і ефективність кампаній. Платформи для управління контентом, аналітика результатів і таргетована реклама дають змогу підвищити ROI на 30-400% залежно від типу бізнесу та використовуваних інструментів.

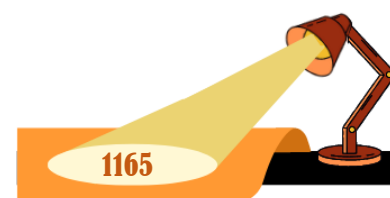


Водночас, впровадження цифрових рішень вимагає не лише фінансових вкладень, а й стратегічного підходу до інтеграції цих інструментів у маркетингові стратегії компаній. Виклики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією персоналу, недостатньою адаптацією до швидко змінюваних умов ринку та бюджетними обмеженнями для малих підприємств, вимагають додаткових зусиль у підготовці і навчанні кадрів, а також вибору відповідних платформ, що відповідають потребам конкретного бізнесу.

Отже, цифрові інструменти для управління маркетингом у соціальних мережах є потужним економічним ресурсом для компаній, що дозволяють не лише підвищити ефективність маркетингових кампаній, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Їхнє використання дозволяє досягти значних економічних переваг, якщо правильно поєднувати інноваційні технології з аналізом та адаптацією маркетингових стратегій до умов сучасного ринку.

#### *Література:*

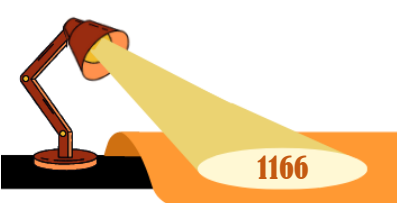
1. Булик О.Б. Вплив інструментів маркетингу на просування циркулярної економіки. Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції, ЛНУП, Дубляни, 6-7 червня 2023 р./ за ред. проф. Г.В. Черевка. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. С.150-153.
2. Булик О.Б. Роль цифрових технологій в сучасному маркетингу. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (6-7 грудня 2023р.) Дубляни, 2023. С.113-116.
3. Гаврилюк І.І. Формування маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок. VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» 6-7 грудня 2023 року Дубляни, 2023.С.58-62.
4. Линдюк А.О. Вплив соціальних мереж на формування глобального іміджу брендів. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції . Дубляни, 2023. С. 27-30.
5. Линдюк А.О., Оліщук П.О. Глобальні тенденції розвитку електронної комерції. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємства: Збірник матеріалів конференції. Львів: ЛНУП, 2023 р. С.86-89.
6. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. № 1 (9) 2022 р. С. 143-156.
7. Шевченко Т. Що таке digital-маркетинг: основи, канали та інструменти.URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-digital-marketing-osnovi-kanali-ta-instrumenti/> (Дата звернення 14.03.2024р.)
8. Butenko, N., Mykhaylovych, O., Bincheva, P., Lyndyuk, A. Luchnikova, T. The Role of Internet Marketing in the Strategy of Forming Entrepreneurial Activity. Econ. Aff., 2023. № 68(01s). P. 73-82. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.9>
9. Fediv R., Fediv I. International marketing: determining factors of success. Theory and practice of agricultural complex and rural territories development. Materials of XIV International scientific-practical forum, 4-6 October 2023. Lviv: LNEU, 2023. P.159-162





**References:**

1. Bulyk O. B. (2023). The influence of marketing tools on the promotion of the circular economy. *Funktsionuvannia sil's'kohospodars'kykh pidpryemstv na zasadakh tsyrukuliarnoi ekonomiky [The functioning of agricultural enterprises on the basis of circular economy]: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, LNEU, Dubliany, June 6-7, 2023 / za red. prof. H.V. Cherevka. Lviv: Halytska vydavnycha spilka, 150-153. [In Ukrainian].
2. Bulyk O. B. (2023). The role of digital technologies in modern marketing. Transformational changes in the national economy in the context of Eurointegration [Transformational changes of the national economy in the conditions of European integration]: *Zbirnyk tez VI Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, (December 6-7, 2023) Dubliany, 113-116. [In Ukrainian].
3. Havrylyuk I. I. (2023). Formation of marketing strategies of an enterprise entering the foreign market. *VII Vseukrains'ka naukovo-praktychna konferentsiia "Transformatsiini zminy natsional'noi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii" [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, December 6-7, 2023, Dubliany, 2 58-62. [In Ukrainian].
4. Lyndyuk A. O. (2023). The influence of social networks on the formation of the global image of brands. *Transformatsiini zminy natsional'noi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii [Transformational changes of the national economy in the conditions of European integration]: zbirnyk tez VI Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Dubliany, 27-30. [In Ukrainian].
5. Lyndyuk A.O., Olishchuk P.O. (2023). Global trends in the development of electronic commerce. *Orhanizatsiino-ekonomichni ta sotsialni skladovi rozvytku pidpryemstva [Organizational, economic and social components of enterprise development]: Zbirnyk materialiv konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*. Lviv: LNEU, 86-89. [In Ukrainian].
6. Shpak N. O., Grabovych I. V., Sroka V. (2022). Digital and Internet marketing: relationship of concepts. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, 1 (9), 143-156. [In Ukrainian].
7. Shevchenko T. (2024). What is digital marketing: basics, channels and tools. Retrieved from <https://wizeclub.education/blog/shho-take-digital-marketing-osnovi-kanali-ta-instrumenti/> (Date of application 14.03.2024) [In Ukrainian].
8. Butenko, N., Mykhaylovych, O., Bincheva, P., Lyndyuk, A. Luchnikova, T. (2023). The Role of Internet Marketing in the Strategy of Forming Entrepreneurial Activity. *Econ. Aff.*, 68(01s), 73-82. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.9>
9. Fediv R., Fediv I. (2023). International marketing: determining factors of success. *Theory and practice of agricultural complex and rural territories development. Materials of XIV International scientific-practical forum, 4-6 October 2023*. Lviv: LNEU, 159-162.





УДК: 330.37:336

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1167-1180](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1167-1180)

**Лемішко Олена Олександрівна** доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України м. Київ, тел.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0002-6216-652X>

**Аксаїтов Роман Шамільович** аспірант кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, тел.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0009-0002-5875-6209>

### **ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА КИЇВСЬКОГО РЕГІОНУ: МОЖЛИВОСТІ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

**Анотація.** У статті проаналізовано фінансові показники Київського регіону за 2022 та 2023 роки в контексті впливу війни на економіку. Результати дослідження свідчать про те, що, незважаючи на складнощі 2022 року, 2023 рік продемонстрував значне покращення в надходженнях до бюджету, що може бути наслідком адаптації місцевих органів влади до нових економічних умов, а також активізації фінансування проєктів, спрямованих на відновлення інфраструктури та соціальну підтримку.

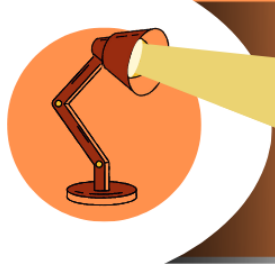
У статті також розглядається детальний аналіз основних категорій бюджетних надходжень, включаючи податкові та неподаткові доходи, трансферти з державного бюджету та інші джерела фінансування. Це дозволяє зрозуміти загальну картину фінансової ситуації в Київській області та виявити тенденції розвитку економіки. Зокрема, порівняння фінансових показників за різні роки виступає важливим інструментом для оцінки ефективності бюджетної політики.

Водночас стаття підкреслює важливість аналізу видатків зведеного бюджету. Значне їх збільшення зумовлене потребою підтримки соціальних і економічних програм в умовах кризи. Однак, незважаючи на зростання видатків спеціального фонду до 11 084,1 млн грн, його виконання становило лише 61,0%, що вказує на потребу в покращенні фінансового планування та управлінні ресурсами.

Аналіз показників свідчить про позитивні тенденції, такі як зростання загальних надходжень і видатків, проте вказує також на виклики, зокрема, зменшення надходжень з окремих податків і міжбюджетних трансфертів. Війна негативно вплинула на економічну активність, що відобразилося у







зменшенні податкових надходжень та зростанні витрат на оборону і соціальну підтримку. Нестабільність інвестиційного клімату, викликана військовими діями, також ускладнює фінансову ситуацію в регіоні.

Для вирішення сучасних викликів автори пропонують наступні стратегії їх подолання: оптимізація бюджетних витрат; залучення зовнішнього фінансування; підтримка малого та середнього бізнесу; подальший розвиток цифрових технологій; стимулювання інвестицій; розширення інфраструктурних проєктів; підтримка екологічних ініціатив. Реалізація цих напрямків, на думку дослідників, створить основу для стабільного розвитку Київського регіону в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** фінансова політика, стабілізація економіки, воєнний час, фінансова стратегія, інвестиції, регіональний розвиток, соціально-економічний розвиток, залучення інвесторів, економічна стійкість, державна підтримка

**Lemishko Olena Oleksandrivna** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Finance Department, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, tel.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0002-6216-652X>

**Aksaitov Roman Shamilovich** graduate student of the Department of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, tel.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0009-0002-5875-6209>

## FINANCIAL POLICY OF THE KYIV REGION: OPPORTUNITIES FOR STABILIZATION AND GROWTH IN WARTIME CONDITIONS

**Abstract.** The article analyzes the financial indicators of the Kyiv region for the years 2022 and 2023 in the context of the impact of the war on the economy. The research results indicate that, despite the challenges of 2022, the year 2023 demonstrated a significant improvement in budget revenues, which may be a result of local authorities adapting to new economic conditions, as well as increased funding for projects aimed at infrastructure recovery and social support.

The article also presents a detailed analysis of the main categories of budget revenues, including tax and non-tax revenues, transfers from the state budget, and other sources of funding. This allows for a better understanding of the overall financial situation in the Kyiv region and identifies economic development trends. In particular, the comparison of financial indicators over different years serves as an important tool for assessing the effectiveness of budget policy.

At the same time, the article emphasizes the importance of analyzing expenditures from the consolidated budget. Their significant increase is driven by





the need to support social and economic programs during the crisis. However, despite the growth of special fund expenditures to UAH 11,084.1 million, their execution was only 61.0%, indicating a need for improved financial planning and resource management.

The analysis of indicators shows positive trends, such as an increase in total revenues and expenditures; however, it also points out challenges, particularly the decrease in revenues from certain taxes and interbudgetary transfers. The war has negatively affected economic activity, reflected in the decline of tax revenues and the rise in defense and social support costs. The instability of the investment climate caused by military actions further complicates the financial situation in the region.

To address current challenges, the authors propose the following strategies for overcoming them: optimizing budget expenditures; attracting external funding; supporting small and medium-sized businesses; further developing digital technologies; stimulating investments; expanding infrastructure projects; and supporting environmental initiatives. According to the researchers, the implementation of these directions will create a foundation for the stable development of the Kyiv region in the face of modern challenges.

**Keywords:** financial policy, economic stabilization, wartime, financial strategy, investments, regional development, socio-economic development, attracting investors, economic stability, state support.

**Постановка проблеми.** Під час воєнного стану регіони України стикаються з надзвичайно складними викликами, зокрема в аспекті забезпечення фінансової самостійності та конкурентоспроможності. Місцеві бюджети, які є основою для сталого розвитку територіальних громад, перебувають під серйозним тиском через скорочення надходжень, пов'язаних із війною та фінансовою нестабільністю. У таких умовах регіони стають вразливими до економічних потрясінь, що ставлять під загрозу їхню здатність задовольняти базові потреби населення та розвиватися в довготривалій перспективі.

Однією з серйозних проблем в цьому аспекті є скорочення дохідної частини місцевих бюджетів, що обмежує можливості регіонів для ефективної конкуренції на внутрішньому ринку, залучення інвестицій та стимулювання економічного зростання. Це, у свою чергу, посилює залежність місцевих громад від центральної влади, обмежуючи їхню автономність і здатність самостійно вирішувати місцеві проблеми.[1-3]

Зважаючи на те, що Київська область є серед найбільш постраждалих областей України з початку повномасштабного вторгнення на територію України, збереження фінансової стійкості в таких умовах є ключовим завданням для регіону. Це вимагає глибокого аналізу того, як структурні зміни у дохідній частині місцевих бюджетів впливають на їхню здатність





функціонувати та розвиватися. Водночас важливо використовувати заходи, які максимально зміцнять фінансову самостійність області та відновлять її конкурентоспроможність.[4]

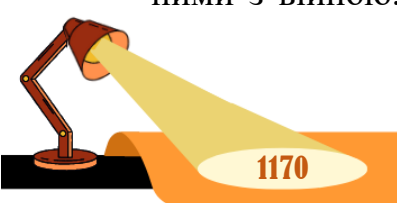
**Аналіз останніх досліджень і публікацій** з теми фінансової політики регіонів в умовах воєнного часу показує, що актуальні наукові роботи спрямовані на вирішення проблеми стабілізації та зростання економіки в складних умовах. У дослідженнях підкреслюється важливість значення формування ефективних фінансових стратегій, що включають оптимізацію бюджетного процесу, збільшення надходжень до місцевих бюджетів, залучення інвестицій, а також реформування адміністративно-територіальних одиниць для забезпечення стабільного розвитку.

Такі автори як М. Александрова, В. Базилевич, Т. Боголіб, О. Василик, О. Романенко, В. Опарін, І. Чугунов та ін. розглядають питання збалансованого бюджету, зокрема оптимізації доходів і витрат в умовах обмежених ресурсів. Також в їх роботах приділяється увага підвищенню фінансової автономії регіонів та розширенню джерел надходжень до місцевих бюджетів. Питанням формуванню фіскальної політики свої доробки присвятили такі вітчизняні науковці як: Ю. Петленко, В. Базилевич, А. Крисоватий, М. Карліна, А. Марущак У. Олексій, А. Грінько, Т. Бочуля, О. Курносів, З. Варналій, В. Баранова, А. Соколовська, Л. Сідельникова, О. Третякова та інші. Дослідженню механізмів підвищення інвестиційної привабливості регіонів у воєнний час присвячені наукові праці таких дослідників як Р. Білик, О. Гаврилюк, А. Касьян, І. Новаковська, Н. Мединська, Н. Бавровська, В. Чернега, Ю. Свириденко, А. Полозун та ін. Автори акцентують увагу на розвитку інфраструктурних проєктів, які можуть стимулювати економічне зростання та створювати нові робочі місця.

Слід відзначити, що останні дослідження вказують на необхідність інтеграції фінансової політики регіонів України з глобальними тенденціями та реаліями, врахування специфіки воєнного часу та адаптації стратегій для стабільності та зростання.

**Метою статті** є аналіз ключових аспектів фінансової політики регіону, спрямованих на забезпечення стабільності та економічного зростання в умовах воєнного конфлікту. Стаття розглядає можливості підвищення ефективності місцевих бюджетів, залучення інвестицій, оптимізацію витрат та розробку стратегій, які сприяють відновленню економіки регіону та розвитку соціально-економічних ініціатив в умовах обмежених ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах військового часу, зокрема під час конфлікту, фінансова політика стає критичним інструментом для забезпечення стабільності та відновлення економіки. Київський регіон, як столичний та економічний центр України, стикається з численними викликами, пов'язаними з війною. [4-6] Важливо розуміти, які можливості для стабілізації та



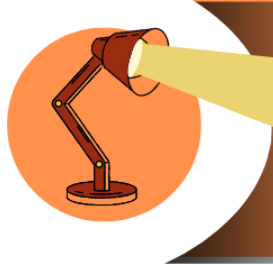


зростання розвитку в цих умовах, і як їх можна реалізувати через ефективну фінансову систему.

Першою проблемою для Київського регіону стало зменшення надходжень до місцевого бюджету. Так, за 2022 рік надходження доходів до бюджетів усіх рівнів області складають 47 890,5 млн грн, що на 2 371,7 млн грн або на 4,7 % менше у порівнянні з попереднім роком. За 2022 рік до зведеного бюджету області з урахуванням міжбюджетних трансфертів з державного бюджету (без внутрішніх міжбюджетних трансфертів) надійшло 30 511,4 млн грн доходів, у тому числі до загального фонду – 28 939,4 млн грн, спеціального – 1 572,0 млн гривень. У порівнянні з 2021 роком загальна сума надходжень зменшилась на 744,6 млн грн або на 2,4 %. Основною причиною зменшення є те, що у 2022 році надійшло менше міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, ніж у 2021 році. [7]

До загального та спеціального фондів зведеного бюджету Київської області (без урахування офіційних трансфертів) надійшло 23 626,0 млн грн доходів, у тому числі до загального фонду – 22 440,3 млн грн (на 1 790,9 млн грн або на 8,7 % більше, ніж за 2021 рік), спеціального – 1 185,7 млн грн (на 430,8 млн грн. або на 26,6 % менше). У порівнянні з 2021 роком надходження зросли на 1 360,1 млн грн або 6,1 %.

Слід відзначити, що за 2023 рік надходження доходів до бюджетів усіх рівнів області збільшилися, та склали 67 250,9 млн грн, що на 19 360,4 млн грн або на 40,4 % більше у порівнянні з попереднім роком. До зведеного бюджету області з урахуванням міжбюджетних трансфертів з державного бюджету (без внутрішніх міжбюджетних трансфертів) за 2023 рік надійшло 40 497,2 млн грн доходів, у тому числі до загального фонду – 35 709,5 млн грн, спеціального – 4 787,7 млн грн. У порівнянні з 2022 роком загальна сума надходжень збільшилась на 9 985,8 млн грн або на 32,7 %. До загального та спеціального фондів зведеного бюджету Київської області (без урахування офіційних трансфертів) надійшло 30 813,0 млн грн доходів, у тому числі до загального фонду – 28 281,7 млн грн (на 5 841,4 млн грн або на 26,0 % більше, ніж за 2022 рік), спеціального – 2 531,3 млн грн (на 1 345,6 млн грн. або на 113,5 % більше). У порівнянні з 2022 роком надходження зросли на 7 187,0 млн грн або 30,4 %. (Табл. 1)



Таблиця 1.

**Фінансові показники надходження до бюджетів  
Київської обл. за 2022-2023 рр\***

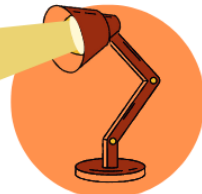
Показник	2022 р.	2023 р	Зміна в абсолютному вираженні	Зміна у відсотках
Надходження до бюджетів усіх рівнів, млн грн	47890,5	67250,9	+19360,4	+40,4%
Зведений бюджет (з урахуванням міжбюджетних трансферів), млн грн	30511,4	40497,2	+9985,8	+32,7 %
Загальний фонд, млн грн	28939,4	35709,5	+6770,1	+ 23,4 %
Спеціальний фонд, млн грн	1572,0	4787,7	+3215	+ 32,83 %

\*Сформовано да даними [4,7]

Дані таблиці 1 свідчать, що хоча 2022 рік став складним через війну, 2023 рік показав значне покращення в надходженнях, що може бути наслідком адаптації місцевих органів влади до нових умов. Крім того, у 2023 році надходження до загального фонду зросли на 5 841,4 млн грн (26 %), а до спеціального фонду – на 1 345,6 млн грн (113,5 %). Це вказує на збільшення фінансування окремих проектів та ініціатив, які можуть бути спрямовані на відновлення інфраструктури та соціальну підтримку. Та, зважаючи на покращення фінансових показників, важливо розробити подальші стратегії для забезпечення стійкості бюджету, оптимізації витрат та залучень.[8-9]

Дані таблиці 2, у якій представлені основні категорії надходжень, зокрема податкові та неподаткові доходи, трансферти з державного бюджету та інші джерела фінансування, надають чіткий огляд надходжень до бюджету Київської області за два роки, що дозволяє провести детальний аналіз фінансової ситуації в регіоні. [10-14]Слід наголосити, що порівняння фінансових показників за різні періоди є важливим інструментом для оцінки ефективності бюджетної політики та виявлення тенденцій у розвитку економіки області.





Таблиця 2.

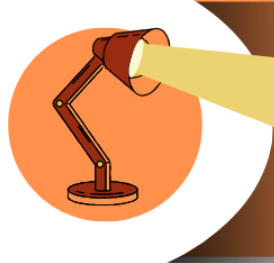
Зведені дані про надходження до бюджетів Київської області за 2022 та 2023 роки.\*

Показник	2022 рік (млн грн)	2023 рік (млн грн)	Зміна (млн грн)	Відсоткова зміна (%)
<b>Зведений бюджет області (без внутрішніх трансфертів)</b>				
Всього доходів	30 511,4	40 497,2	+9 985,8	+32,7
Загальний фонд	28 939,4	35 709,5	+6 770,1	+23,4
Спеціальний фонд	1 572,0	4 787,7	+3 215,7	+204,1
<b>Зведений бюджет Київської області (без офіційних трансфертів)</b>				
Всього доходів	23 626,0	30 813,0	+7 187,0	+30,4
Загальний фонд	22 440,3	28 281,7	+5 841,4	+26,0
Спеціальний фонд	1 185,7	2 531,3	+1 345,6	+113,5
<b>Бюджети територіальних громад</b>				
Загальний фонд	18 974,6	23 926,5	+4 951,8	+26,1
<b>Основні податки (загальний фонд місцевих бюджетів)</b>				
Податок на доходи фізичних осіб	15 501,8	18 466,7	+2 965,0	+19,1
Єдиний податок	3 173,1	3 990,9	+817,9	+25,8
Земельний податок та орендна плата за землю	1 300,5	1 849,2	+548,7	+42,2
Акцизний податок	984,0	1 865,3	+881,3	+89,6
<b>Державний бюджет</b>				
Всього доходів	17 379,1	26 753,7	+9 374,6	+53,9
Загальний фонд	17 162,2	24 222,9	+7 060,7	+41,1
Спеціальний фонд	216,9	2 530,8	+2 313,9	+1061,0
Реверсна дотація	190,5	1 285,6	+1 095,1	+575,3

\*Сформовано за даними [4,7]

Аналіз зазначених в таблиці 2 даних показує, що, незважаючи на виклики, які постали перед регіоном, загальний обсяг надходжень до бюджету залишається стабільним або навіть зростає в певних категоріях. Так, у 2023 році до зведеного бюджету Київської області надійшло 40 497,2 млн грн, що на 32,7% більше в порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про відновлення та зростання фінансової активності в регіоні після зниження доходів у 2022 році. Зростання відбулося як за рахунок загального фонду (на 23,4%), так і за рахунок спеціального фонду (на 204,1%), що вказує на збільшення надходжень від спеціальних фінансових джерел або інвестицій. Доходи зведеного





бюджету Київської області у 2023 році зросли до 30 813,0 млн грн, що на 30,4% більше, ніж у 2022 році. Зокрема, загальний фонд зріс на 26,0%, тоді як спеціальний фонд показав вражаюче зростання на 113,5%. Таке значне зростання спеціального фонду може вказувати на активізацію інвестицій у розвиток інфраструктури або реалізацію нових проектів. [8,14,15] Зростання доходів загального фонду бюджетів територіальних громад зросли на 26,1% до 23 926,5 млн грн у 2023 році свідчить про позитивні зміни в місцевих фінансах і їх стійкість до зовнішніх викликів.

Основним бюджетоутворюючим податком залишився податок на доходи фізичних осіб, надходження від якого зросли на 19,1% до 18 466,7 млн грн у 2023 році. Це свідчить про зростання рівня доходів населення або зростання зайнятості в регіоні. Надходження єдиного податку також показали позитивну динаміку (+25,8%), що може вказувати на зростання малого та середнього бізнесу. Однак, надходження від земельного податку та орендної плати зросли не так значно (+42,2%), хоча в абсолютних значеннях залишаються менш значними в порівнянні з податком на доходи. Разом з тим, надходження акцизного податку збільшились на 89,6% у 2023 році. [4,7] Це може бути результатом зростання споживання товарів, що обкладаються акцизом, або змін у законодавстві, що вплинули на ставки акцизів.

В цілому, надходження до державного бюджету від області зросли на 53,9% до 26 753,7 млн грн у 2023 році. Зростання стало можливим завдяки збільшенню надходжень як до загального фонду (+41,1%), так і до спеціального фонду (+в 11 разів), що свідчить про стабілізацію фінансової ситуації в регіоні та можливість уряду реалізувати нові програми. [4,7]

Поряд із доходами, які забезпечують ресурси для виконання бюджетних зобов'язань, видатки також є критичними для реалізації місцевих політик і проектів. (Табл 3)

Таблиця 3.

**Деякі видатки зведеного бюджету області за 2022 та 2023 роки\***

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміни (2023 рік до 2022 року)
<b>Загальні видатки (млн грн)</b>	27 257,0	39 303,1	+12 046,1 (+44,2 %)
- Загальний фонд	23 559,3	28 219,0	+4 659,7 (+19,8 %)
- Спеціальний фонд	3 697,7	11 084,1	+7 386,4 (+199,4 %)
<b>Витрати на оплату праці з нарахуваннями (млн грн)</b>	13 465,4 (оцінка)	14 237,7	+772,3 (+5,7 %)

\*Сформовано за даними [4,7]





Аналізуючи дані таблиці 3, слід зазначити, що у 2023 році видатки зведеного бюджету області становили 39 303,1 млн грн, що на 12 046,1 млн грн (44,2%) більше, ніж у 2022 році, коли вони склали 27 257,0 млн грн. Це свідчить про значне збільшення фінансування, що може бути пов'язано з потребою у підтримці соціальних і економічних програм в умовах кризи. Видатки загального фонду у 2023 році склали 28 219,0 млн грн, що становить 92,4% до уточнених річних планових показників. Це вказує на високий рівень виконання плану, що може свідчити про належне управління ресурсами. Спеціальний фонд у 2023 році зріс до 11 084,1 млн грн, але його виконання становило лише 61,0% до кошторисних призначень, що може бути сигналом до необхідності покращення фінансового планування або управління проектами в цій сфері. Зменшення загальної суми податкового боргу на початок 2024 року на 625,6 млн грн (6,2%) і становила 9 486,1 млн грн є наслідком покращення ситуації у сфері збору податків, хоча ще залишається високим. А результатом покращення фінансового управління і контролю за виконанням податкових зобов'язань є зменшився на 617,9 млн грн (7,4%), а до місцевих бюджетів – на 7,6 млн грн (0,4%) податкового боргу до державного бюджету .

Аналіз фінансових показників бюджету Київської області за 2022 і 2023 роки (Табл. 1-3) свідчить про певні позитивні тенденції, такі як зростання загальних надходжень і видатків, проте, існують і виклики у фінансовій сфері, зокрема, зменшення надходжень з окремих податків і міжбюджетних трансфертів, що вимагає уваги. Зростання видатків, особливо в соціальній сфері, підкреслює необхідність ефективного управління ресурсами та пошуку нових джерел доходів для забезпечення стабільності бюджету. [1,3,15-17] Необхідно також здійснити додатковий моніторинг і аналіз причин зменшення надходжень акцизного податку та земельного податку для коригування політики збору податків.

Безперечно, війна призвела до зниження економічної активності, зменшення податкових надходжень та збільшення витрат на оборону і гуманітарні потреби. Зростаючі витрати на соціальну підтримку також потребують значних фінансових ресурсів. Іншою складністю є нестабільність інвестиційного клімату. Військові дії та невизначеність щодо майбутнього вкрай негативно впливають на інвестиційну активність. Багато підприємств тимчасово зупинили свою діяльність або зменшили обсяги виробництва, що ще більше ускладнює фінансову витрату. [8,9]

Разом з тим слід відмітити, що Київський регіон має великий потенціал для відновлення та зростання в умовах війни (Рис. 1).





**Успіхи і досягнення у науці**

<b>Оптимізація бюджетних витрат</b>	В умовах обмежених ресурсів необхідно зосередитися на ефективному використанні наявних коштів. Це передбачає проведення аналізу існуючих програм і проектів, щоб застосувати, які з них є пріоритетними і можуть досягти найбільшого успіху в короткостроковій перспективі.
<b>Залучення зовнішнього фінансування</b>	Активізація пошуку міжнародної допомоги та грантів. Багато міжнародних організацій готові підтримувати Україну в цей складний час. Залучення зовнішніх інвестицій також може стати ключовим фактором для відновлення економіки.
<b>Підтримка малого та середнього бізнесу</b>	МСБ є основою економіки Київського регіону. Забезпечення їм доступу до фінансових ресурсів, кредитів та субсидій може допомогти стабілізувати ринок праці та відновити економічну активність.
<b>Розвиток цифрових технологій</b>	Сприяння введення цифрових технологій у державному управлінні та бізнесі може стати фактором підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Цифровізація зменшить корупційні ризики, спростить адміністративні процедури та підвищить прозорість у оборотних бюджетних коштах.
<b>Стимулювання інвестицій</b>	Важливо створити сприятливі умови для інвесторів, зокрема через податкові пільги, спрощення регуляторних процедур та надання гарантій безпеки. Реалізація інвестиційних проектів у Київському регіоні може не лише стабілізувати економіку, а й створити нові робочі місця.
<b>Інфраструктурні проекти</b>	Розвиток транспортної, комунікаційної та соціальної інфраструктури може стимулювати економічне зростання. Інвестиції в модернізацію інфраструктури забезпечать більш ефективне функціонування економіки та покращать якість життя населення.
<b>Екологічні ініціативи</b>	В умовах глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, реалізація проектів, спрямованих на екологічний сталий розвиток, може стати елементом фінансової політики. Залучення інвестицій у зелені технології та відновлювальні джерела енергії не тільки покращать екологічне середовище, але й створить нові робочі місця.

Рис. 1 Перспективні напрямки розвитку Київського регіону

**Висновки.** Фінансова політика Київського регіону в умовах військового часу стикається з безліччю викликів, проте водночас відкриває нові можливості для стабілізації та зростання. Важливо, щоб зацікавлені сторони - державні



органи, бізнес, міжнародні партнери та громади - працювали разом над реалізацією стратегій, спрямованих на відновлення економіки. У цій складній ситуації ефективно управління фінансами може стати основою для створення сталого розвитку та покращення якості життя мешканців Київського регіону в майбутньому.

Аналіз показників надходжень до бюджетів Київської області за 2022 та 2023 роки свідчить про позитивну динаміку відновлення фінансових потоків у регіоні після спаду, викликаного економічними труднощами. Підвищення доходів, особливо в спеціальних фондах, може відкривати нові можливості для інвестицій у розвиток інфраструктури та соціальних програм. Основні податки, які формують бюджети, демонструють зростання, що є ознакою стабільності економіки та зростання фінансової активності населення. Загальна картина видатків свідчить теж свідчить про певний прогрес у фінансовому управлінні у 2023 році, проте залишається ряд викликів, які потребують уваги та вдосконалення стратегій фінансового планування та управління. Проте важливо продовжувати моніторинг та аналізувати чинники, що впливають на ці показники, для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

Крім того, в умовах кризи необхідно зосередитися на інноваційних підходах до фінансування та управління ресурсами. Взаємодія між секторами, залучення приватних інвестицій і використання міжнародної фінансової допомоги можуть стати вирішальними для відновлення та розвитку. Важливим аспектом є також підтримка малого та середнього бізнесу, оскільки саме ці підприємства можуть стати двигуном економічного зростання.

Насамкінець, враховуючи виклики, з якими стикається Київський регіон, можна стверджувати, що стратегічне планування та злагоджена співпраця всіх учасників процесу стануть запорукою успішного подолання труднощів. Реалізація ініціатив у сфері фінансової політики, що сприяють сталому розвитку, стане важливим кроком у зміцненні економічної стабільності та покращенні добробуту громади.

#### **Література:**

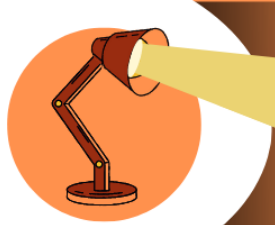
1. Цимбалюк, І., Павліха, Н., & Корнелюк, О. (2023). Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*, Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>

2. Новаковська І.О., Іщенко Н.Ф., Ковальчук Є.С., Скрипник Л.Р. Інвестиційна діяльність територіальних громад в контексті сучасних земельних відносин. *Київський економічний науковий журнал*. № 4, 2024. Сс. 164-171. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-4-23

3. V.,Holian, N.,Medynska, I.,Novakovska, N.,Bavrovskaya, N.,Shevchenko, D.,Kalinicheno (2024). Fiscal and budgetary dimensions of waste management regulation in Ukraine. *Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation*, 323–331. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-67444-0\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-031-67444-0_31)

4. Публічний звіт голови Київської обласної державної адміністрації про підсумки роботи у 2023 році. URL: <https://koda.gov.ua/kyivska-oda/diyalnist/planuvannya-roboty-ta-zvity/>



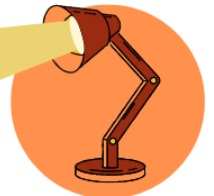


5. Базюк В.Р., Лагдан А.В. Фінансова політика України: сутність та проблеми розвитку. Перспективні напрямки наукової думки. Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль. «Друкарник». 2018. Т.4. С. 125–131. URL: [http://ukrlogos.in.ua/documents/18\\_04\\_2018\\_169.pdf](http://ukrlogos.in.ua/documents/18_04_2018_169.pdf)
6. Малишко, В., & Буторін, Д. (2022). Фінансова політика України в умовах глобалізації економіки. *Економічний простір*, (182), 120-123. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-19>
7. Публічний звіт голови Київської обласної державної адміністрації про підсумки роботи у 2022 році: URL: <https://koda.gov.ua/kyuivska-oda/diyalnist/planuvannya-roboty-ta-zvity/>
8. Новаковська І.О., Бавровська Н.М., Іванченко В.А. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах повоєнного відновлення. *Актуальні питання у сучасній науці*, № 5(23), 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-137-149](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-137-149)
9. Панухник О. В. Війна та український бізнес : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль, 01–02 червня 2022 р).. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 32–34. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/>
10. Новаковська І.О., Іванченко В.А., Іщенко Н.Ф. Інтегровані стратегії сталого розвитку: економічне зростання та відновлення природних ресурсів. *Наукові перспективи*, № 5(47) 2024. Сс 899-911. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-899-910](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-899-910)
11. Чернега В., Полозун А., Касьян А. Сучасні тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44: URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1783>
12. Свириденко Ю. Країна можливостей: чому інвестор прийде в Україну: URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/29/691997/>
13. Білик Р. С., Гаврилюк О. В. Сучасні проблеми залучення інвестиційних ресурсів в економіку України. *Регіональна економіка*. 2022. № 3 (105). С. 106–111: DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-11>
14. Новаковська І.О., Мединська Н.В., Бавровська Н.М. Інвестиційний аналіз: навчальний посібник. – К.: Видавничий центр НУБіП України, 2024. 368 с.
15. Замкова Н.Л., Гнидюк І.В. Державний борг України за масштабної кризи. *SCIENTIA FRUCTUOSA* (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету), 2022, 144(4), 110–121: URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1350/> DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)08](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)08)
16. Фінансово-економічні, соціальні та правові аспекти розвитку регіонів: загрози та виклики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 24 травня 2024 р. Чернівці: Технодрук, 2024. 432 с. URL: <https://utei-knteu.org.ua/novini/novini-utei/771-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-finansovo-ekonomichni-sotsialni-ta-pravovi-aspekty-rozvytku-rehioniv-zahrozy-ta-vyklyky.html>
17. Мединська Н.В., Новаковська І.О., Близнюк В.В. Вплив рентних платежів на природокористування: аналіз економічних й екологічних аспектів сьогодення та в період післявоєнного відновлення. *Актуальні питання у сучасній науці*, № 6(24) 2024. Сс. 118-131: DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6\(24\)-118-130](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6(24)-118-130)

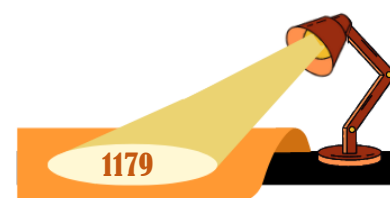
#### References:

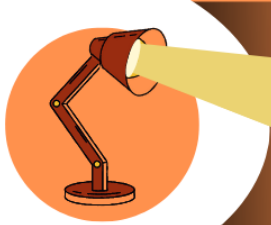
1. Tsymbalyuk, I., Pavlikha, N. & Kornelyuk, O. (2023). Mistsevi byudzhety yak osnova finansovoyi samostiynosti ta konkurentospromozhnosti terytoriy. [Local budgets as the basis of financial independence and competitiveness of territories]. *Economy and society*, Output 55: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>. (in Ukrainian)





2. Novakovska, I., Ishchenko, F., Koval'chuk YE. & Skrypnyk, L. (2024). Investytsiyna diyal'nist' terytorial'nykh hromad v konteksti suchasnykh zemel'nykh vidnosyn [Investment activity of territorial communities in the context of modern land relations ]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, № 4, 164-171: DOI : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-23>. (in Ukrainian)
3. Holian, V., Medynska, N., Novakovska, I., Bavrovska, N., Shevchenko N. & Kalinicheno D. (2024). Fiscal and budgetary dimensions of waste management regulation in Ukraine. *Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation*, 323–331: DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-67444-0\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-031-67444-0_31)
4. Public report of the head of the Kyiv regional state administration on the results of the work in 2022: URL: <https://koda.gov.ua/kyivska-oda/diyalnist/planuvannya-roboty-ta-zvity/>
5. Bazyuk, V. & Lagdan, A. (2018). Finansova polityka Ukrayiny: sutnist' ta problemy rozvytku. Perspektivni napryamky naukovoyi dumky [Financial policy of Ukraine: essence and problems of development. Prospective directions of scientific thought] . International scientific and practical conference. Ternopil "Printer".1: URL: [http://ukrlogos.in.ua/documents/18\\_04\\_2018\\_169.pdf](http://ukrlogos.in.ua/documents/18_04_2018_169.pdf). (in Ukrainian)
6. Malyshko, V. & Butorin, D. (2022). Finansova polityka Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi ekonomiky [Financial policy of Ukraine in the conditions of economic globalization]. *Economic space*, (182), 120-123. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-19>. (in Ukrainian)
7. Public report of the head of the Kyiv regional state administration on the results of work in 2023. URL: <https://koda.gov.ua/kyivska-oda/diyalnist/planuvannya-roboty-ta-zvity/>
8. Novakovska, I., Bavrovska, N. & Ivanchenko, V. (2024). Perspektivy investytsiynoyi pryvablyvosti Ukrayiny v umovakh povoyennoho vidnovlennya [Prospects of investment attractiveness of Ukraine in the conditions of post-war recovery ] . *Current issues in modern science*. № 5(23): DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-137-149](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-137-149). (in Ukrainian)
9. Panukhnyk, O. (2022). Viyna ta ukrayins'kyi biznes [War and Ukrainian business]: materials VIII International . Science and practice conference "Formation of the mechanism for strengthening the competitive positions of national economic systems in global, regional and local dimensions" (Ternopil, June 01-02, 2022).. Ternopil: FOP Palyanitsa : URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/> . (in Ukrainian)
10. Novakovska, I., Ivanchenko, V. & Ishchenko, N. (2024). Intehrovani stratehiyi staloho rozvytku: ekonomichne zrostannya ta vidnovlennya pryrodnykh resursiv [Integrated strategies for sustainable development: economic growth and restoration of natural resources]. *Scientific perspectives*, № 5(47), 899-911: DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-899-910](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-899-910). (in Ukrainian)
11. Chernega, V., Polozun, A. & Kasyan, A. (2022). Suchasni tendentsiyi investuvannya v Ukrayini [Modern investment trends in Ukraine]. *Economy and society*. № 4: URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1783>
12. Svyridenko, Yu. (2022). Krayina mozhlyvostey: chomu investor pryde v Ukrayinu [Land of opportunities: why an investor will come to Ukraine]: URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/29/691997/> . (in Ukrainian)
13. Bilyk, R. & Gavrilyuk, O. (2022). Suchasni problemy zaluchennya investytsiynykh resursiv v ekonomiku Ukrayiny [Modern problems of attracting investment resources to the economy of Ukraine]. *Regional economy*. № 3 (105) : DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-11>
14. Novakovska, I., Medynska, N. & Bavrovska, N. (2024) Investytsiynyy analiz: navchal'nyy posibnyk [Investment analysis: a study guide]. – K.: Vydavnychyy tsentr NUBiP Ukrayiny, 2024. 368. (in Ukrainian)

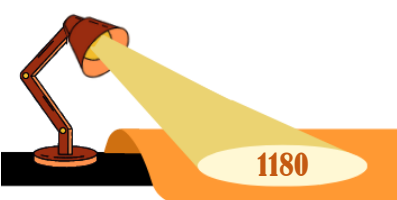




15. Zamkova, N. & Hnydyuk, I. (2022). Derzhavnyy borh Ukrainy za masshtabnoyi kryzy [State debt of Ukraine during the large-scale crisis]. SCIENTIA FRUCTUOSA. Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics, 144(4), 110–121: URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1350/> DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)08](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)08) . (in Ukrainian)

16. Financial, economic, social and legal aspects of regional development: threats and challenges: materials of the International Scientific and Practical Conference, Chernivtsi, May 24, 2024. Chernivtsi: Technoprint, 2024. 432: URL: <https://utei-knteu.org.ua/novini/novini-utei/771-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-finansovo-ekonomichni-sotsialni-ta-pravovi-aspekty-rozvytku-rehioniv-zahrozy-ta-vyklyky.html>

17. Medynska, N., Novakovska, I. & Blyznyuk, V. (2024). Vplyv rentnykh platezhiv na pryrodokorystuvannya: analiz ekonomichnykh y ekolohichnykh aspektiv s'ohodennya ta v period pislyavoyennoho vidnovlennya [The influence of rent payments on nature use: an analysis of economic and ecological aspects today and in the period of post-war recovery ] . *Current issues in modern science*, № 6(24),118-131: DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6\(24\)-118-130](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6(24)-118-130). (in Ukrainian)





УДК 005.322:005.334

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1181-1193](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1181-1193)

**Луценко Віталій Володимирович** аспірант, кафедра банківської справи та страхування, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, тел.: (067) 489–41–64, <https://orcid.org/0009-0009-6177-1806>

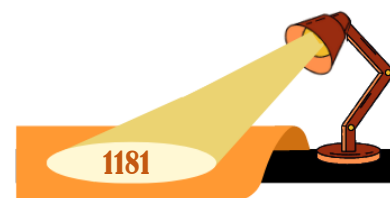
## СТІЙКІСТЬ І ТРАНСФОРМАЦІЯ: ВПЛИВ COVID – 19 ТА РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ НА ЦИФРОВУ ЕВОЛЮЦІЮ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

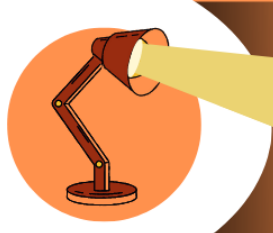
**Анотація.** Пандемія COVID – 19 та російська агресія суттєво вплинули на український банківський сектор, сприяючи його цифровій трансформації та підвищенню стійкості. Зіткнувшись із кризами, банки України були змушені адаптувати свої операційні моделі, значно інвестуючи в цифрові технології для забезпечення безперервності бізнесу та підтримки економіки країни.

Пандемія COVID – 19 прискорила цифрову еволюцію банківської системи України. Під час карантину значна частка клієнтів перейшла на дистанційне обслуговування, і українські банки почали впроваджувати нові мобільні застосунки, вдосконалювати онлайн-платформи та інтегрувати штучний інтелект для покращення користувацького досвіду. Це дало змогу не лише знизити фізичний контакт, але й підвищити зручність банківських послуг. Крім того, розвиток цифрових каналів обслуговування допоміг банкам зменшити витрати та підвищити ефективність, що є важливим аспектом у складних економічних умовах.

Російська агресія, що розпочалася у 2022 році, внесла нові виклики для банківського сектору. Окупація частини території України та масові обстріли інфраструктури створили загрози для фізичної та інформаційної безпеки банківських операцій. У відповідь банки активно впроваджували стратегії кібербезпеки, посилили захист даних клієнтів та здійснили міграцію до хмарних сервісів. Крім того, фінансові установи адаптували свої системи для забезпечення надійного обслуговування клієнтів, навіть у випадках збоїв інфраструктури, що стало критичним чинником для збереження стійкості.

Трансформаційні процеси в банківському секторі також були підкріплені державною підтримкою та регуляторними ініціативами. Національний банк України (НБУ) активно сприяв розвитку цифрових фінансових послуг, ініціювавши програму «Дія. City» та підтримуючи проекти цифровізації фінансового сектору. Ці заходи допомагають стимулювати інновації, покращувати доступність банківських послуг та сприяють інтеграції українського банківського ринку до європейського.





Отже, в умовах подвійної кризи цифрова еволюція стала невід’ємною частиною стратегії стійкості та адаптації банківського сектору України. Завдяки інвестиціям у цифрові технології, кібербезпеку та підтримці з боку держави, банки змогли не лише забезпечити безперервність своєї діяльності, але й посилити свою конкурентоспроможність, що є важливим кроком для майбутнього розвитку фінансової системи України в умовах глобальних викликів.

**Ключові слова:** цифровізація, цифрова трансформація, технології, інновації, банківський сектор.

**Lutsenko Vitaliy Volodymyrovych** Postgraduate student, Department of Banking and Insurance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, tel.: (067) 489–41–64, <https://orcid.org/0009-0009-6177-1806>

## **RESILIENCE AND TRANSFORMATION: THE IMPACT OF COVID-19 AND RUSSIAN AGGRESSION ON THE DIGITAL EVOLUTION OF THE UKRAINIAN BANKING SECTOR**

**Abstract.** The COVID – 19 pandemic and Russian aggression have significantly affected the Ukrainian banking sector, contributing to its digital transformation and increased resilience. Faced with crises, Ukrainian banks have been forced to adapt their operating models, investing heavily in digital technologies to ensure business continuity and support the country’s economy.

The COVID – 19 pandemic accelerated the digital evolution of Ukraine’s banking system. During the quarantine, a significant share of customers switched to remote service, and Ukrainian banks began to introduce new mobile applications, improve online platforms and integrate artificial intelligence to improve the user experience. This made it possible not only to reduce physical contact, but also to increase the convenience of banking services. In addition, the development of digital service channels has helped banks reduce costs and increase efficiency, which is an important aspect in a difficult economic environment.

Russian aggression, which began in 2022, introduced new challenges for the banking sector. The occupation of part of the territory of Ukraine and massive shelling of the infrastructure created threats to the physical and informational security of banking operations. In response, banks actively implemented cyber security strategies, strengthened the protection of customer data and migrated to cloud services. In addition, financial institutions have adapted their systems to ensure reliable customer service, even in the event of infrastructure failures, which has become a critical factor in maintaining resilience.

Transformational processes in the banking sector were also supported by government support and regulatory initiatives. The National Bank of Ukraine (NBU)



actively promoted the development of digital financial services by initiating the «Diya. City» program and supporting digitalization projects of the financial sector. These measures help to stimulate innovation, improve the availability of banking services and contribute to the integration of the Ukrainian banking market into the European one.

Therefore, in the conditions of a double crisis, digital evolution has become an integral part of the strategy of stability and adaptation of the banking sector of Ukraine. Thanks to investments in digital technologies, cyber security and support from the state, banks were able not only to ensure the continuity of their activities, but also to strengthen their competitiveness, which is an important step for the future development of the financial system of Ukraine in the face of global challenges.

**Keywords:** digitization, digital transformation, technologies, innovations, banking sector.

**Постановка проблеми.** Цифровізація є критично важливим напрямком трансформації для банківського сектору. Вона забезпечує низку ключових переваг, що посилюють конкурентоспроможність банків. Цифровізація підвищує операційну ефективність банків. Автоматизація рутинних процесів, таких як обробка платежів і ведення рахунків, дає змогу скоротити витрати та підвищити продуктивність. Це, своєю чергою, звільняє ресурси для концентрації на більш складних і стратегічно важливих завданнях.

Цифрові банківські канали, зокрема мобільні додатки та інтернет-банкінг, суттєво покращують клієнтський досвід. Клієнти отримують зручний і швидкий доступ до послуг, що підвищує їхню задоволеність і лояльність. Цифровізація відкриває нові можливості для отримання доходів. Банки можуть пропонувати інноваційні продукти й послуги, такі як мікрокредити чи персоналізовані інвестиційні консультації. Це дає змогу розширити клієнтську базу та зміцнити конкурентні позиції. На даний момент, цифровізація стає невід'ємною складовою стратегії успіху для сучасних конкурентоспроможних банківських установ. Вона надає їм вирішальні конкурентні переваги в динамічному ринковому середовищі.

Пандемія COVID – 19 та російська агресія суттєво вплинули на цифрову еволюцію банківського сектору України, створюючи нові виклики та можливості для трансформації. З одного боку, карантинні обмеження та соціальне дистанціювання змусили банки прискорити впровадження цифрових технологій для забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів. З іншого боку, агресія з боку Росії спричинила зростання кібератак, що вимагає зміцнення кібербезпеки та впровадження нових заходів захисту. Одночасно, ці кризи сприяли розвитку інноваційних фінансових послуг та підвищили попит на дистанційне банківське обслуговування. Таким чином, пандемія та агресія виступили каталізаторами цифрової трансформації, але також загострили проблеми безпеки та стабільності банківського сектору.





**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням цифрової трансформації комерційних банків України, присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних авторів. Так, О. Береславська [1] досліджувала трансформацію банківських послуг у процесі цифровізації, зокрема адаптацію банківських установ до новітніх технологій і зміну їхньої ролі в умовах цифрової економіки. І. Борщук та О. Мицишин [2] зосередилися на основних аспектах цифровізації бізнес-процесів у банківському секторі України, розглядаючи сучасні тенденції та особливості впровадження цифрових технологій у цій сфері.

Н. Данік та А. Торлопов [3] дослідили вплив цифрової трансформації на банківський сектор України, акцентуючи увагу на змінах, які відбуваються внаслідок цифрових інновацій та їхньому значенні для конкурентоспроможності банків. Д. Кретов [4] розглянув питання вдосконалення обслуговування корпоративних клієнтів у банківській сфері на основі цифрових фінансових технологій, зокрема покращення сервісів та підвищення їхньої ефективності для бізнес-клієнтів.

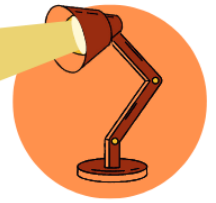
Д. Кретов та О. Міндова [5] дослідили сучасний стан та перспективи розвитку цифровізації банківського сектору України, аналізуючи рівень впровадження цифрових технологій та їхній вплив на загальний розвиток галузі. О. Просович, І. Грибик та І. Чучман [6] приділили увагу управлінню розвитком потенціалу банківського сектору в умовах динамічних змін цифрової економіки, зокрема розвитку технологічних рішень і впровадженню інноваційних підходів для підвищення стійкості банків.

С. Реверчук та О. Творидло [7] зосередилися на викликах і можливостях цифровізації для державного регулювання банківської сфери, аналізуючи вплив цифрової трансформації на регуляторну політику та заходи для підтримки стабільності банківського сектору.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є розкриття особливостей цифрової трансформації комерційних банків України під впливом пандемії коронавірусу та військового вторгнення рф.

**Виклад основного матеріалу.** За останні десять років український банківський сектор пройшов значну цифрову трансформацію, яка стала відповіддю на зміни в глобальних фінансових тенденціях, потреби клієнтів та регуляторні вимоги. Одним із ключових рушіїв цього процесу стала інтенсивна діджиталізація, що дозволила банкам оптимізувати операційні процеси, підвищити рівень безпеки та забезпечити нові фінансові послуги. Зокрема, впровадження дистанційного обслуговування, інтернет- і мобільного банкінгу зробило фінансові операції доступнішими та зручнішими для користувачів, знизивши потребу у фізичних відділеннях [1–2, 6].

Крім того, активно розвивається напрямок фінтеху та партнерства з небанківськими фінансовими установами, що дозволяє інтегрувати передові



технології в традиційні банківські послуги. Значний поштовх у розвитку отримали такі напрями, як Big Data та штучний інтелект для аналізу клієнтської поведінки та ризик-менеджменту. Ці інструменти допомагають банкам адаптувати свої продукти під індивідуальні потреби клієнтів та прогнозувати фінансові ризики [1, 3, 5].

Регуляторні зміни, зокрема впровадження законів про відкритий банкінг та електронну ідентифікацію (BankID), сприяли інтеграції цифрових послуг і безперешкодному обміну даними. Цифрова трансформація українських банків стала важливим кроком на шляху до інноваційної економіки, підвищення фінансової інклюзивності та інтеграції України у глобальний фінансовий ринок [4, 5, 7].

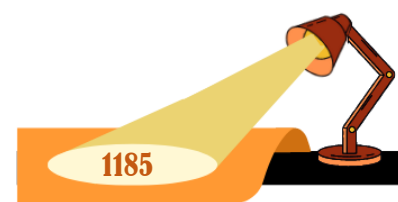
При цьому варто відзначити, що за останнє десятиріччя банківський сектор стикнувся із значними негативними факторами – пандемія коронавірусу, та військове вторгнення РФ. Але слід відмітити, що ці негативні фактори сприяли розвитку цифрових процесів в банківському секторі (слід відмітити, що ця взаємозалежність не була детально досліджена вітчизняними науковцями).

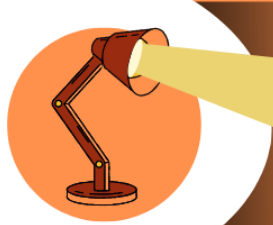
Стійкість банківського сектору під впливом пандемії COVID – 19 та російської агресії може бути пояснена через застосування концепцій адаптивного управління, організаційної стійкості та інноваційних циклів. Адаптивне управління передбачає здатність організацій швидко змінювати свої стратегії та операційні процеси у відповідь на зовнішні виклики та кризи. Ця концепція особливо актуальна для українських банків, які зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації до умов пандемії та військових дій.

Організаційна стійкість відображає здатність банків не лише виживати в умовах кризи, але й використовувати ці обставини для зміцнення своїх позицій. Впровадження цифрових технологій, таких як мобільний банкінг та онлайн-консультації, є прикладом того, як українські банки підвищили свою стійкість, забезпечивши безперебійне обслуговування клієнтів під час соціального дистанціювання та економічної нестабільності.

Концепція інноваційних циклів пояснює, як кризи можуть стати катализаторами для впровадження нових технологій та процесів. Пандемія COVID – 19 та російська агресія сприяли розвитку дистанційних послуг, мобільного банкінгу та зміцненню кібербезпеки. Ці інновації не лише відповідають на негайні потреби, але й створюють основу для майбутнього розвитку та модернізації банківського сектору.

На глобальному рівні подібні тенденції спостерігаються в різних країнах, де пандемія прискорила цифрову трансформацію фінансових установ. Наприклад, зростання використання фінтех-рішень у Сполучених Штатах та Європі демонструє, як кризи можуть стимулювати інновації та змінювати бізнес-моделі.





Таким чином, застосування теорій адаптивного управління, організаційної стійкості та інноваційних циклів дозволяє краще зрозуміти, як українські банки змогли адаптуватися до безпрецедентних викликів, забезпечуючи стійкість та впровадження нових технологій. Ці процеси відповідають глобальним тенденціям та підкреслюють важливість інновацій у забезпеченні стійкості фінансових систем у складних умовах.

Розглянемо більш детально вплив негативних факторів на цифровізацію банківського сектору України, через призму кількості відділень (рис. 1).

Загалом спостерігається істотне скорочення кількості фізичних відділень банків України з 8509 в 2018 році до 5053 у 2024 році. При цьому чітко видно, що найбільші темпи скорочення зафіксовано у 2020 та 2022 роках. З чого можна зробити висновок, що пандемія та військове вторгнення в значній мірі вплинули на пришвидшення темпів цифрової трансформації банківського бізнесу, та «міграції» традиційних банківських послуг в онлайн-простір.

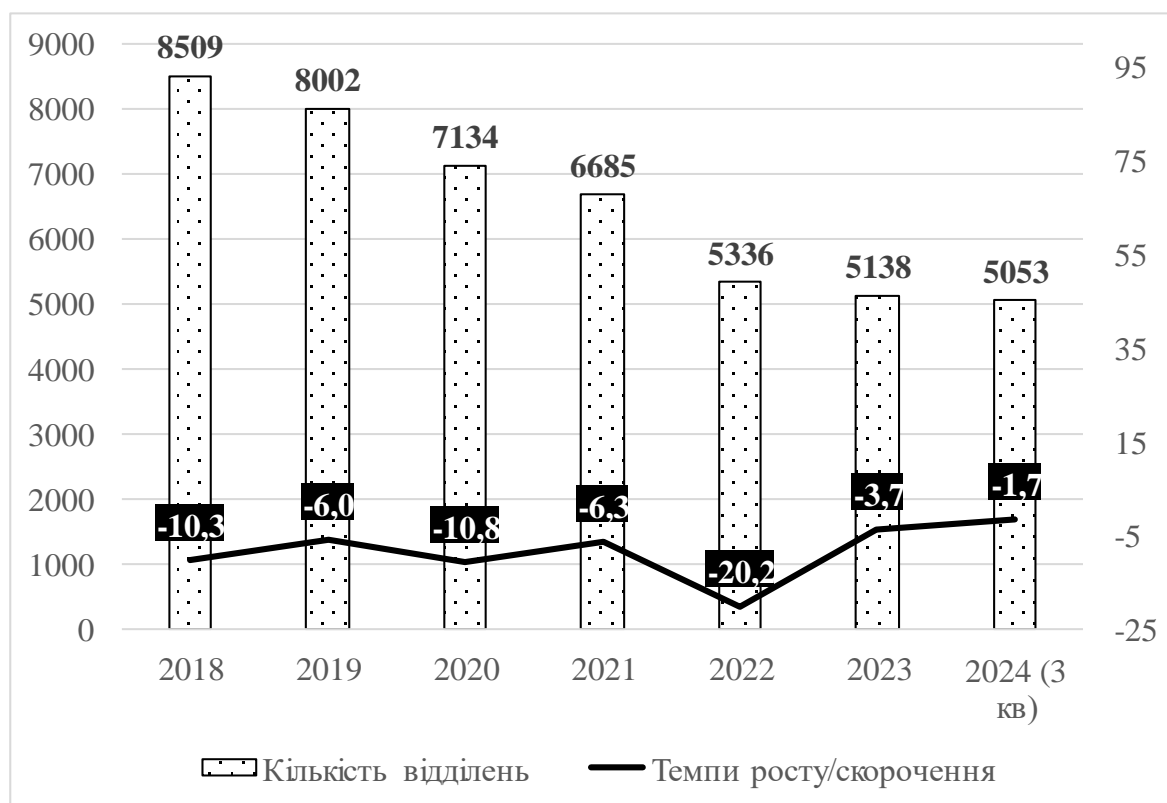
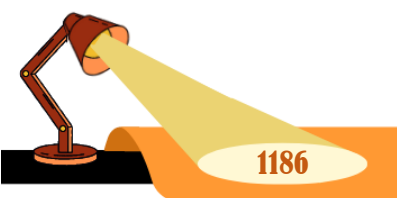


Рис. 1 Кількість діючих структурних підрозділів банків в Україні 2018–2024

Джерело: побудовано автором за [8]

Іншим важливим показником цифрової трансформації банківської сфери України є аналіз динаміки обсягів готівки в обігу (рис. 2).



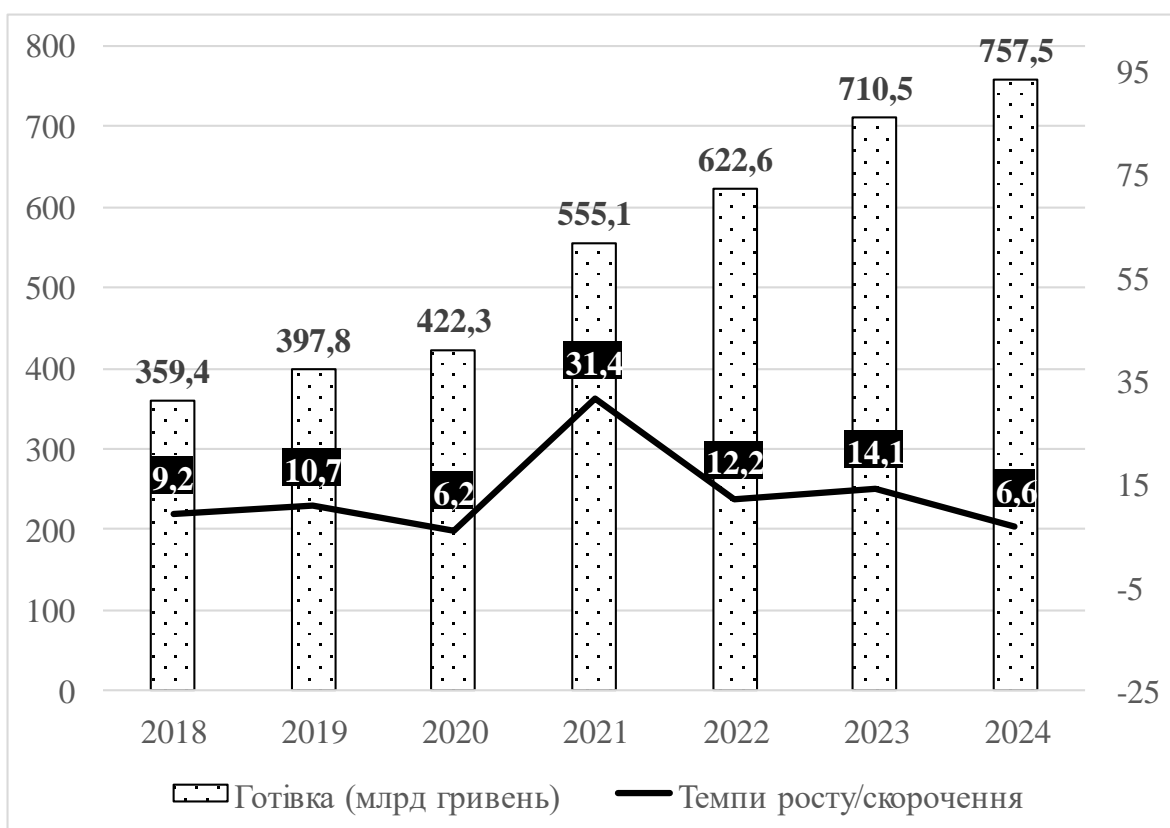
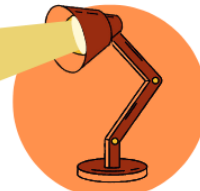


Рис. 2 Обсяг готівки (млрд гривень) в обігу в Україні 2018–2024

Джерело: побудовано автором за [9]

Відповідно до малюнку можна визначити, що незважаючи на цифрову трансформацію відбувається поступове зростання обсягів готівки (при цьому слід відмітити, скорочення темпів зростання у 2022–2023 рр.). В той же час це не дозволяє сказати, що процес діджиталізації йде не швидкими темпами, при такому обсягу готівки на руках. Адже в значній мірі це зростання було зумовлено інфляційними процесами та падінням курсу національної валюти.

В той же час раціонально буде порівняти зміни в сфері операцій із банківськими картками за період із 2018 по 2023 рік, для чого скористаємося нижченаведеною діаграмою (Рисунок 3) на якій наочним чином відображені дані зміни.

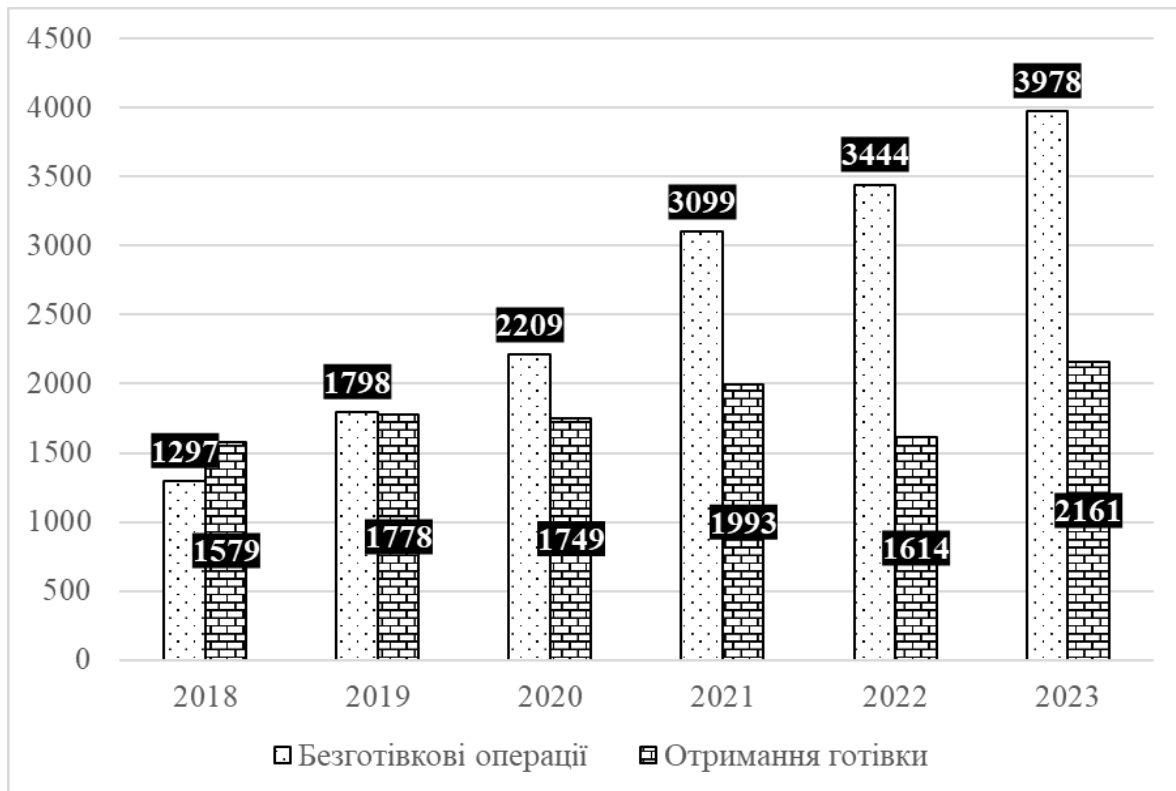


Рис. 3 Операції із картками (млрд гривень) в Україні 2018–2023

Джерело: побудовано автором за [11–12]

Наведена вище діаграма чітко демонструє зростання обсягів безготівкових операцій відносно зняття готівки із карток. Якщо у 2018 році доля безготівкових операцій складала 45%, то вже у 2023 році цей показник зріс до 65%. Чітко видно що стрімке зростання відбулося після пандемії коронавірусу, та пришвидшилось під час повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну.

Фактично це дає змогу зрозуміти, що цифрова трансформація банківської сфери України є системним та невідворотним процесом, а негативні явища в економіці пришвидшують дані процеси. Банківський сектор швидко адаптується до нових реалій, в рамках забезпечення найбільш якісної та ефективної комунікації із клієнтом відносно надання послуг.

Доцільно буде розглянути поточні тенденції в сфері діджиталізації через призму цифрових послуг у додатках ключових банків України (табл. 1).

Незважаючи на стрімкий розвиток, аналіз мобільних застосунків 10 ключових банків України показує, що більшість з них досі не впровадила основні функції для діджиталізації процесів та взаємодії з клієнтами. Основними причинами є недостатнє фінансування на цифрові інновації, брак кваліфікованих ІТ-спеціалістів та повільні внутрішні процеси модернізації. Це призводить до того, що швидко формується технологічний розрив між цими цифровими продуктами, що в значній мірі впливає на рівень конкурентної боротьби.



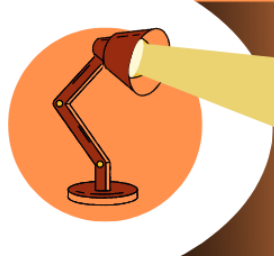
Таблиця 1.

Порівняльна характеристика цифрових послуг у додатках ключових банків України

Банк	Моно	Sense bank	A-банк	Приват Банк	ПУМБ	Укргаз банк	Укрсиб банк	ОТП Банк	Райффайзен Банк	Ощад банк
Відкриття кредитної лінії у додатку	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Підв'язка карток інших банків	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Оплата будь-якого рахунку у додатку	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відображення різних рахунків клієнта	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Можливість змінення платіжної категорії	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Відкриття накопичувального депозиту у додатку	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Зміна PIN у додатку	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Керування переліком послуг клієнта й отримувача платежу	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вибір власного CVV у додатку	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Управління токенованими картками	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Керування підписками на ресурси у додатку	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Можливість оскарження операції клієнтом	+	+	+	+	+	-	-	+	+	-
Запит про шахрайство у кіберполіцію через додаток при оскарженні операції	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Підтвердження документів без візиту в банк	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Google Pay і Apple Pay у додатку	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором за [10]





Цифрова трансформація комерційних банків України зазнала значного прискорення під впливом пандемії коронавірусу та військової агресії рф, які істотно вплинули на діяльність фінансового сектору. Пандемія COVID – 19 викликала потребу в швидкій адаптації банків до дистанційних форматів обслуговування клієнтів, що сприяло впровадженню цифрових рішень, зокрема онлайн-банкінгу та мобільних додатків, які забезпечили доступ до послуг в умовах обмеженої мобільності населення. Багато банків оновили інфраструктуру, підвищивши її гнучкість і адаптивність до умов роботи в цифровому середовищі.

Військова агресія рф стала черговим каталізатором трансформаційних процесів, змусивши банки не лише переглянути операційні процеси, але й значно посилити кібербезпеку, що стало критично важливим через зростання ризику кібератак на інфраструктуру банківського сектору. Умови війни стимулювали розвиток цифрових платіжних рішень, які забезпечують мобільність і безперервність обслуговування клієнтів навіть в умовах нестабільності, спричиненої бойовими діями.

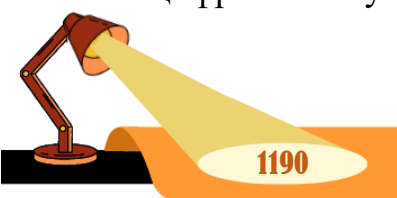
Загалом, цифрова трансформація українських банків, активізована пандемією та війною, підвищила ефективність банківських процесів, доступність послуг для населення та стійкість фінансового сектору до зовнішніх викликів, що сприяє його поступовому відновленню й модернізації.

Російська агресія створила численні виклики для банківського сектору України, впливаючи як на економічну стабільність, так і на безпеку фінансових операцій. Економічні перебої, спричинені війною, призвели до зменшення обсягів інвестицій, порушення ланцюгів постачання та зниження активності бізнесу, що негативно вплинуло на банківську систему. Зростання кількості кібератак та загроз інформаційній безпеці змусило банки інвестувати значні ресурси у зміцнення захисту своєї цифрової інфраструктури.

Одночасно, потреба у швидкому впровадженні інноваційних цифрових рішень стала очевидною як для забезпечення безперебійного функціонування банківських послуг, так і для підвищення рівня безпеки. Банки змушені були адаптувати свої операції до нових реалій, зокрема, розширювати спектр дистанційних послуг, мобільного банкінгу та онлайн-транзакцій. Інтеграція нових технологій дозволила підвищити ефективність обслуговування клієнтів, знизити ризики та забезпечити захист від кібератак.

Російська агресія виступила каталізатором для цифрової трансформації банківського сектору України. Водночас, вона загострила існуючі проблеми безпеки та створила додаткові виклики для забезпечення економічної стабільності. Використання інноваційних технологій стало необхідністю для подолання цих викликів та забезпечення стійкості банківської системи у складних умовах воєнного часу.

Українські банки вжили низку стратегій стійкості, щоб адаптувати свої цифрові послуги та забезпечити безперебійне обслуговування клієнтів під час





кризи, викликаної пандемією COVID – 19 та російською агресією. Однією з основних стратегій стало прискорене впровадження дистанційних банківських послуг, таких як мобільний та інтернет-банкінг, що дозволило клієнтам здійснювати фінансові операції без необхідності відвідування відділень. Це не тільки підвищило зручність для користувачів, але й мінімізувало ризики інфікування та забезпечило дотримання карантинних заходів.

Банки також інвестували у зміцнення систем кібербезпеки, щоб захистити дані клієнтів від зростаючих загроз кібератак. Для цього були впроваджені передові технології шифрування та багаторівневі системи аутентифікації, які забезпечили високий рівень захисту особистої інформації та фінансових транзакцій.

Крім того, банки розширили спектр пропонованих цифрових послуг, включаючи можливість дистанційного відкриття рахунків, оформлення кредитів та проведення інвестиційних операцій. Це сприяло зростанню довіри клієнтів до цифрових платформ та забезпечило стійкість банківських операцій в умовах економічної нестабільності.

Українські банки продемонстрували високу адаптивність і стійкість, впроваджуючи інноваційні цифрові рішення для підтримки функціональності та обслуговування клієнтів в умовах кризи. Це дозволило забезпечити безперебійне функціонування банківського сектору та підвищити рівень довіри до фінансових установ.

**Висновки.** Цифрова трансформація комерційних банків України під впливом пандемії коронавірусу та військового вторгнення росії зазнала значних змін та викликів. Пандемія змусила банки прискорити впровадження цифрових технологій для забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів в умовах соціального дистанціювання та карантинних обмежень. Значно зросла роль дистанційних послуг, таких як мобільний та інтернет-банкінг, які стали основними каналами взаємодії з клієнтами. Військове вторгнення рф додало новий рівень складності, зумовивши необхідність зміцнення кібербезпеки банківських систем. Підвищений рівень кібератак вимагав від банків впровадження передових технологій захисту даних, систем шифрування та багаторівневої аутентифікації. Окрім цього, війна спричинила економічні труднощі, що вплинули на стабільність банківської системи.

В умовах кризи банки також активно розробляли та впроваджували нові цифрові продукти та послуги, зокрема дистанційні кредити, онлайн-консультації та мобільні платіжні рішення. Це дозволило не тільки зберегти рівень обслуговування клієнтів, але й підвищити їхню довіру до цифрових каналів. Таким чином, пандемія та війна стали каталізаторами цифрової трансформації банківського сектору України, змусивши банки швидко адаптуватися до нових реалій та впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення стійкості та безпеки фінансових операцій.



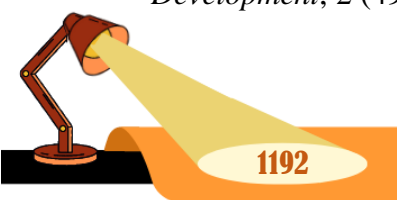


**Література:**

1. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 1–12.
2. Борщук І., Мишишин О. Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів банківського сектору в Україні. *Фінансовий простір*. 2023. № 4 (52). С. 73–81.
3. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3. № 3. С. 95–103.
4. Кретов Д. Удосконалення банківського обслуговування корпоративних клієнтів на основі цифрової трансформації фінансових технологій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 183–188.
5. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 223–228.
6. Просович О. П., Грибик І. І., Чучман І. Б. Управління розвитком потенціалу банківського сектору в умовах динамічних змін цифрової економіки. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. С. 87–93.
7. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 1–12.
8. Кількість діючих структурних підрозділів банків в Україні. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: [https://bank.gov.ua/files/stat/Kil\\_pidr\\_2024-10-01.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2024-10-01.xlsx) (дата звернення: 30.10.2024).
9. Обсяг готівки в обігу. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/uah/cash-volume-chart> (дата звернення: 30.10.2024).
10. Рейтинг цифровізації додатків банків. *Журнал Forbes Ukraine*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/money/reiting-bankivskikh-dodatkov-chi-e-konkurenti-u-mono-chi-zmig-oshchad-obiyti-rayf-ta-otr-yake-mistse-u-top-10-posidae-privat-doslidzhennya-asotsiatsii-ema-10052023-13576> (дата звернення: 30.10.2024).
11. Річний звіт НБУ за 2019 р. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2021.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=9) (дата звернення: 30.10.2024).
12. Річний звіт НБУ за 2023 р. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2023.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf?v=9) (дата звернення: 30.10.2024).

**References:**

1. Bereslavskaya, O. (2024). Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60, 1–12. [In Ukrainian].
2. Borshchuk, I., & Myshchysyn, O. (2023). Osnovni aspekty tsyfrovizatsii biznes-protsesiv bankivskoho sektoru v Ukraini [Main aspects of digitalization of business processes in the banking sector of Ukraine]. *Finansovy prostir – Financial Space*, 4 (52), 73–81. [In Ukrainian].
3. Danik, N., & Torlopov, A. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na bankivskiy sektor Ukrainy [The impact of digital transformation on the banking sector of Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3 (3), 95–103. [In Ukrainian].
4. Kretov, D. (2024). Udoskonalennia bankivskoho obsluhovuvannia korporativnykh kliientiv na osnovi tsyfrovoy transformatsii finansovykh tekhnolohii [Improvement of corporate client banking services based on the digital transformation of financial technologies]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, 1 (48), 183–188. [In Ukrainian].
5. Kretov, D., & Mindova, O. (2024). Tsyfrovizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of the banking sector of Ukraine: Current state and development prospects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, 2 (49), 223–228. [In Ukrainian].





6. Prosovych, O. P., Hrybyk, I. I., & Chuchman, I. B. (2023). Upravlinnia rozvytkom potentsialu bankivskoho sektoru v umovakh dynamichnykh zmin tsyfrovoy ekonomiky [Managing the development of the banking sector's potential in the context of dynamic changes in the digital economy]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 39, 87–93. [In Ukrainian].

7. Reverchuk, S., & Tvorydlo, O. (2023). Tsyfrovizatsiia bankivskoho biznesu: vyklyky ta mozhlyvosti dlia derzhavnoho rehuliuвання [Digitalization of banking business: Challenges and opportunities for state regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 55, 1–12. [In Ukrainian].

8. National Bank of Ukraine. (2024). Kil'kist diiuchykh strukturnykh pidrozdiliv bankiv v Ukraini [The number of active structural subdivisions of banks in Ukraine]. Retrieved from [https://bank.gov.ua/files/stat/Kil\\_pidr\\_2024-10-01.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2024-10-01.xlsx). [In Ukrainian].

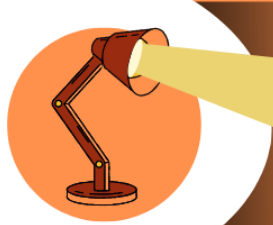
9. National Bank of Ukraine. (2024). Obsiag hotivky v obihu [Volume of cash in circulation]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/uah/cash-volume-chart>. [In Ukrainian].

10. Forbes Ukraine. (2023). Reitynh tsyfrovizatsii dodatkiv bankiv [Ranking of bank app digitalization]. Retrieved from <https://forbes.ua/money/rejting-bankivskikh-dodatkiv-chi-e-konkurenti-u-mono-chi-zmig-oshchad-obiyti-rayf-ta-otp-yake-mistse-u-top-10-posidae-privat-doslidzhennya-asotsiatsii-ema-10052023-13576>. [In Ukrainian].

11. National Bank of Ukraine. (2019). Richnyi zvit NBU za 2019 r. [NBU annual report for 2019]. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2021.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=9). [In Ukrainian].

12. National Bank of Ukraine. (2023). Richnyi zvit NBU za 2023 r. [NBU annual report for 2023]. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2023.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf?v=9). [In Ukrainian].





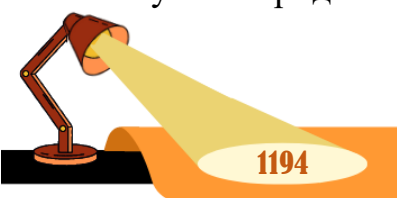
УДК 657.1:339.9

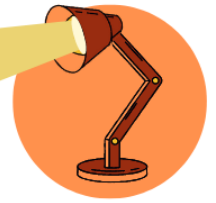
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1194-1202](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1194-1202)

**Маліков Володимир Васильович** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-6676-1799>

## **ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В НІМЕЧЧИНІ, РОЛЬ СТАНДАРТІВ HGB ТА ЇХНЯ ВЗАЄМОДІЯ З МСФЗ**

**Анотація.** Стаття присвячена особливостям бухгалтерського обліку в Німеччині та ролі стандартів HGB у взаємодії з міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ). Мета дослідження – аналіз специфіки застосування німецького торгового кодексу HGB у контексті гармонізації з міжнародними вимогами фінансової звітності. В процесі наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, порівняння, синтез, системний підхід та узагальнення. Результати дослідження показують, що різниця у підходах HGB і МСФЗ відображається у меті звітності: HGB служить для внутрішніх користувачів, таких як податкові органи та корпоративний менеджмент, тоді як МСФЗ спрямовані на забезпечення потреб зовнішніх інвесторів та кредиторів. Також досліджено, що публічні компанії в Німеччині зобов'язані використовувати МСФЗ для зовнішньої звітності, що вимагає від них дотримання більш детальних вимог до прозорості та повноти інформації. Водночас вони повинні готувати окрему звітність за HGB для цілей податкового обліку, виплат дивідендів та задоволення інших внутрішніх вимог. Це обумовлює необхідність подвійної системи обліку, яка передбачає дотримання як національних, так і міжнародних стандартів одночасно. Така подвійна система збільшує навантаження на бухгалтерські служби та комплексність облікових процесів. Крім того, дослідження показує, що інтеграція німецького обліку в міжнародний фінансовий простір зумовлює постійну адаптацію до змін у міжнародних стандартах. Взаємодія HGB та МСФЗ підвищує гнучкість фінансового управління та покращує якість фінансової інформації для всіх зацікавлених сторін. Це вказує на значущість стратегічного вибору між застосуванням національних чи міжнародних стандартів, який залежить від довгострокових корпоративних цілей та загальної стратегії розвитку. Практичне значення дослідження полягає в забезпеченні німецьких компаній інструментами для вибору стандартів, що сприятимуть ефективній інтеграції у міжнародний економічний простір.





**Ключові слова:** бухгалтерський облік, Німеччина, HGB, МСФЗ, стандарти.

**Malikov Volodymyr Vasyliovych** Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Kharkiv National Automobile and Road University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-6676-1799>

## FEATURES OF ACCOUNTING IN GERMANY, THE ROLE OF HGB STANDARDS AND THEIR INTERACTION WITH IFRS

**Abstract.** This article examines the characteristics of accounting practices in Germany and the role of HGB standards in relation to International Financial Reporting Standards (IFRS). The study aims to analyze the application specifics of the German Commercial Code (HGB) within the context of harmonization with international financial reporting requirements. General scientific methods of cognition were employed, including analysis, comparison, synthesis, a systematic approach, and generalization. The research findings indicate that the differences between HGB and IFRS approaches are reflected in reporting objectives: HGB primarily serves internal users, such as tax authorities and corporate management, while IFRS focuses on meeting the needs of external investors and creditors. The study also highlights that public companies in Germany are required to use IFRS for external reporting, necessitating adherence to more detailed requirements for transparency and completeness of information. At the same time, these companies must prepare separate reports under HGB for tax accounting, dividend distributions, and other internal purposes. This necessitates a dual accounting system that complies with both national and international standards concurrently. Such a dual system increases the workload on accounting departments and adds complexity to accounting processes. Additionally, the research shows that the integration of German accounting into the international financial space requires ongoing adaptation to changes in international standards. The interaction between HGB and IFRS enhances the flexibility of financial management and improves the quality of financial information for all stakeholders. This underlines the importance of the strategic choice between national and international standards, which depends on long-term corporate goals and overall development strategy. The practical significance of the study lies in equipping German companies with tools to select standards that facilitate effective integration into the international economic space.

**Keywords:** accounting, Germany, HGB, IFRS, standards.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження особливостей бухгалтерського обліку в Німеччині зумовлена потребою у розумінні глобальних тенденцій та вимог до фінансової звітності, які є важливими для підтримки транспарентності та ефективності корпоративного управління.





Німеччина, будучи однією з провідних економік світу, пропонує унікальний досвід у поєднанні місцевих традицій бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами, що може слугувати зразком для інших країн, зокрема України.

У контексті України, інтеграція з Європейським Союзом та постійні зусилля щодо гармонізації вітчизняних стандартів із міжнародними вимагають від національної бухгалтерської системи глибоких реформ та адаптації. Вивчення досвіду Німеччини дозволяє зрозуміти, як забезпечити баланс між строгими національними вимогами та глобальною прозорістю фінансової звітності, що є критично важливим для приваблення іноземних інвестицій та підтримки економічного росту.

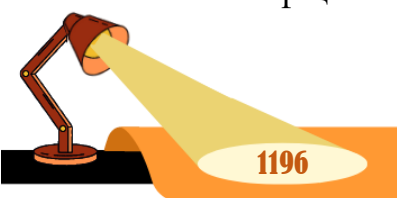
Аналіз цієї теми сприяє розумінню ключових аспектів міжнародної бухгалтерської практики та її впливу на національну економічну безпеку. Також це допомагає визначити можливі шляхи та стратегії для оптимізації української бухгалтерської системи, що враховують як внутрішній фіскальний контекст, так і зовнішні економічні зобов'язання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання порівняння МСФЗ (IFRS), US GAAP та німецького GAAP (HGB) є достатньо дослідженим у вітчизняній та міжнародній літературі. Зокрема, вагомий вклад зробили міжнародні аудиторські компанії, такі як KPMG [1] і PwC [3], які в своїх звітах акцентують на подібностях та відмінностях у фінансовій звітності між цими стандартами. Публікація KPMG детально розглядає методологічні відмінності між IFRS, US GAAP та німецьким GAAP, що дозволяє зрозуміти ключові аспекти облікової політики в Німеччині. Крім того, ресурс IASPlus [2] пропонує структурований огляд фінансової звітності в Німеччині, підкреслюючи важливість національного регулювання в контексті європейської гармонізації.

Вагомий внесок у вивчення особливостей німецького обліку зробили й українські дослідники. Наприклад, І. І. Ковач, М. М. Зозуляк та Е. Ф. Вибер [9], В. М. Костюченко і Н. Г. Тарабан [10], які приділяють увагу процесу конвергенції німецьких стандартів з МСФЗ, що є ключовим аспектом гармонізації фінансової звітності в рамках Європейського Союзу. Їх дослідження зосереджено на спрощенні доступу до фінансової інформації для користувачів звітності на міжнародному рівні, що є важливим для залучення іноземних інвестицій.

Також необхідно зазначити про вклад українських науковців, таких як О. Малишкін [11], С. Голова [7], які розглядають загальний розвиток управлінського обліку та його значення у веденні фінансової звітності.

Крім академічної літератури, для цього дослідження використовувалася експертна інформація, зокрема, з таких сучасних інтернет-ресурсів, як BuchhaltungsButler [5], яка висвітлює актуальні зміни в німецькому податковому законодавстві 2024 року, що впливають на бухгалтерську звітність, а також офіційний сайт Інституту аудиторів Німеччини (IDW) [6].





Попри значну кількість доступних джерел з теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу щодо порівняння МСФЗ та німецького GAAP, особливо в контексті сучасних викликів гармонізації обліку в ЄС. Тому, із використанням різних методів наукового пізнання, було проаналізовано та систематизовано основні відмінності і подібності між обліковими системами, що подано у світлі теми дослідження.

**Мета статті** – аналіз специфіки застосування німецького торгового кодексу HGB у контексті гармонізації з міжнародними вимогами фінансової звітності.

**Виклад основного матеріалу.** Кожна країна характеризується своїми унікальними традиціями, менталітетом та підходом до бізнесу, що визначають особливості структури бухгалтерського обліку [7]. У німецьких компаніях бухгалтерський облік поділяють на зовнішній, який забезпечує інформацією зовнішніх користувачів, та внутрішній, який відповідає за забезпечення інформацією менеджменту на різних рівнях управління.

Зазвичай внутрішній облік асоціюють із управлінським обліком. За словами Голова С. [7], в Німеччині термін «управлінський облік» не застосовується, а замість цього розвинуто концепцію контролінгу, яка ефективно реалізує інформаційне забезпечення управління.

Ключовими нормативними документами, які регулюють облікові процеси у Німеччині, є Торговий кодекс, Закон про акціонерні товариства, Закон про товариства з обмеженою відповідальністю [10]. Окрім безпосередньо німецького законодавства, застосовуються і нормативно-правові акти ЄС.

Всі правила ведення бухгалтерського обліку та підготовки фінансової звітності в Німеччині закріплені в Торговому кодексі (HGB: Handelsgesetzbuch). Цей кодекс визначає комплексні вимоги до індивідуальної фінансової звітності компаній та встановлює основні принципи для консолідованої звітності. Розвиток доповнень до цих правил, їх уточнення, а також розробка нових рекомендацій і модифікація існуючих стандартів виконується Німецьким комітетом зі стандартів фінансової звітності (Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee, DRSC, або German Accounting Standards Committee, GASC) [1].

Оскільки Німеччина є членом Європейського Союзу, облікова система компаній повинна враховувати і нормативи та стандарти, єдині для країн ЄС. До таких відноситься Регламент 1606/2002/ЄС та Директива 2013/34/ЄС.

Регламент (EU Regulation 1606/2002/ЄС) ухвалений ЄС у червні 2002 року. Він зобов'язує європейські публічні компанії, включно з банками та страховими компаніями, підготувати свої консолідовані фінансові звіти відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), починаючи зі звітності за 2005 рік [2]. Директива 2013/34/ЄС ухвалена 26 червня 2013 року.





Вона стосується щорічної фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності деяких видів підприємств, яка модифікувала і замінила попередні директиви. У результаті, як член ЄС, Німеччина має регулювати свої бухгалтерські практики відповідно до цієї нової Директиви [8].

Зокрема, за Директивою 2013/34/ЄС, область застосування цих норм розширюється на німецькі акціонерні товариства, акціонерні командитні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю [8].

На сьогодні в Німеччині існує складна структура бухгалтерського обліку, яка охоплює три різні набори стандартів:

- німецькі GAAP, засновані на Торговельному кодексі (HGB) та німецьких принципах незалежного бухгалтерського обліку (GoB),
- міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ),
- загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку США (US GAAP).

Розглянемо більш детально принципи HGB. Консолідовану фінансову звітність регулюють за допомогою стандартів, які розробляє Німецька Рада зі стандартів бухгалтерського обліку, орган приватного сектору. Водночас, рівень окремих компаній регулюється законодавством за HGB [6]. Щодо дотримання фінансової звітності, то існує Група з контролю, приватний орган, який займається перевіркою відповідності вимогам. Ця група спонукає компанії до добровільного усунення виявлених проблем. У випадках, коли питання вирішити неможливо на цьому рівні, вони переходять до Федерального органу фінансового нагляду, державного органу, що відповідає за кінцеве рішення.

Однак деякі компанії, які націлені на міжнародну діяльність повинні також вести паралельний облік за стандартами МСФЗ. Перехід на МСФЗ також має сенс для компаній, чії банки вимагають фінансову звітність за МСФЗ для отримання рейтингу. Це дає можливість краще порівнювати корпоративні підрозділи та ефективніше управляти ними як на стратегічному, так і на операційному рівні.

Розглядаючи стратегічні та операційні переваги добровільного переходу на МСФЗ, можна зазначити, що застосування МСФЗ може запропонувати компаніям стратегічні та операційні переваги [5]. Так, консолідована фінансова звітність за МСФЗ є важливою основою для стратегічного корпоративного управління [5].

Різниця між HGB та МСФЗ з точки зору підходів до оцінки та правил бухгалтерського обліку може мати як переваги, так і недоліки, залежно від конкретних потреб компанії [5]. Тому, приймаючи рішення про добровільний перехід на МСФЗ, компанії повинні враховувати не лише очевидні стандарти обліку та регуляторні аспекти, а й довгострокові стратегічні та операційні наслідки такого кроку [5]. Розглянемо ключові відмінні особливості.





Таблиця 1.

**HGB та МСФЗ: порівняльний аналіз**

<i>Категорія</i>	<i>Німецькі GAAP</i>	<i>МСФЗ</i>
<i>Правовий режим</i>	<i>Базуються на національному законодавстві</i>	<i>Не мають вузької правової бази і є міжнародними стандартами</i>
<i>Вимоги до застосування</i>	<i>Залежать від форми власності, розміру компанії, галузі та належності до фондової біржі</i>	<i>Єднакові для всіх підприємств незалежно від специфіки</i>
<i>Цілі бухгалтерського обліку</i>	<i>Орієнтовані на потреби оподаткування і розподілу прибутків, інформаційна функція є вторинною</i>	<i>Приоритет на наданні корисної інформації для прийняття рішень</i>
<i>Зміни в обліковій політиці</i>	<i>Вносяться перспективно, тобто з врахуванням майбутнього впливу</i>	<i>Застосовуються ретроспективно, враховуючи попередні періоди</i>
<i>Переоцінка</i>	<i>Зазвичай не допускається, окрім винятків для фінансових інститутів</i>	<i>Допускається переоцінка активів</i>
<i>Визнання доходів</i>	<i>Більш консервативний підхід, доход визнається за принципом обережності</i>	<i>Доход визнається коли відбувається ймовірний приплив економічних вигод</i>
<i>Відображення активів і зобов'язань</i>	<i>Активи та зобов'язання відображаються за історичною вартістю згідно з консервативними принципами</i>	<i>МСФЗ дозволяють використання як історичної вартості, так і справедливої вартості</i>
<i>Розкриття інформації</i>	<i>Менш вимогливе до розкриття порівняно з МСФЗ, орієнтоване більше на внутрішніх користувачів</i>	<i>Високі вимоги до розкриття інформації, орієнтовані на зовнішніх користувачів</i>

Примітка: систематизовано автором на основі [1,3]

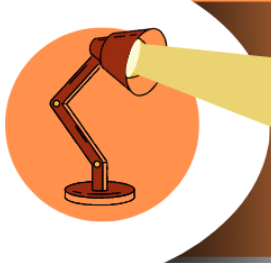
Фінансова звітність HGB є базовим документом для розрахунку податків і дивідендів у Німеччині. Це означає, що компанії, які обирають облік за МСФЗ, все одно повинні готувати окрему фінансову звітність HGB для цілей оподаткування та розподілу дивідендів. Добровільний перехід на міжнародний облік відповідно до МСФЗ може мати сенс для компаній з різних причин. Зокрема, компанії, які готуються до виходу на біржу, вважають, що звітність за МСФЗ надає модель, яка краще відповідає інформаційним потребам їхніх потенційних інвесторів [5].

Більша міжнародна порівняльність та визнання також свідчать на користь підготовки річної фінансової звітності відповідно до МСФЗ. На відміну від балансу HGB, який в першу чергу оптимізований для внутрішнього ринку, консолідована фінансова звітність за МСФЗ дозволяє простіше і прозоріше представити економічне становище компанії на глобальному рівні [5].

У контексті різниці між HGB та МСФЗ можна побачити, що застосування МСФЗ вимагає розкриття більшої кількості фінансово релевантної інформації, що може бути особливо вигідним при зверненні до міжнародних інвесторів [5].







Разюча відмінність між HGB та МСФЗ полягає в тому, що баланс HGB більше зосереджений на розподілі прибутку та податковому навантаженні, тоді як консолідована фінансова звітність за МСФЗ в першу чергу спрямована на представлення економічного становища компанії [10].

Тому компаніям важливо вести бухгалтерський облік за HGB та МСФЗ і зрозуміти вплив на їхні податкові зобов'язання та варіанти розподілу прибутку [10].

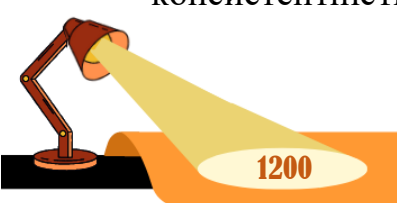
Хоча HGB та МСФЗ забезпечують основу для фінансової звітності, вони суттєво відрізняються за своїми підходами до бухгалтерського обліку та оцінки. Однією з найсуттєвіших відмінностей між HGB та МСФЗ є оцінка активів та зобов'язань. Обидві системи дотримуються різних базових принципів, що може призвести до значних відмінностей в оцінці на практиці. Консолідація також суттєво відрізняється між HGB та МСФЗ: в той час як консолідація за HGB спеціально регулюється для національних компаній та передбачає різні винятки та методи, такі як пропорційна консолідація, МСФЗ вимагає включення всіх дочірніх компаній [8].

З точки зору обліку та оцінки, МСФЗ, як правило, призводить до визнання більшого власного капіталу. Це пов'язано з тим, що МСФЗ значною мірою запобігає створенню прихованих резервів і дозволяє реалізовувати прибутки раніше, ніж згідно з комерційним правом. Ці особливості консолідованої фінансової звітності за МСФЗ сприяють позитивному представленню економічної ситуації, особливо для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

На противагу цьому, бухгалтерський облік за правилами HGB є більш консервативним і, як правило, відображає власний капітал і доходи на менших, чим вони є згідно міжнародних стандартів. Це впливає на представлення річної фінансової звітності відповідно до МСФЗ порівняно з бухгалтерським обліком HGB.

Підсумовуючи, можна сказати, що вибір стандартів бухгалтерського обліку між HGB та МСФЗ є стратегічним рішенням, яке може мати далекосяжні наслідки для компаній, що виходять за рамки простого фінансового звіту. У той час як індивідуальна фінансова звітність HGB відповідає вимогам німецького податкового законодавства і є більш консервативною, облік за МСФЗ забезпечує більшу міжнародну порівнянність, і йому надають перевагу, зокрема, компанії, орієнтовані на ринки капіталу [5].

**Висновки.** Вивчення особливостей бухгалтерського обліку в Німеччині ілюструє глибоку взаємодію між внутрішніми стандартами, зокрема HGB (Торговий кодекс), та міжнародними стандартами, як МСФЗ. Внутрішній облік у Німеччині, регульований HGB, є строго нормативним та зосередженим на задоволенні потреб внутрішнього податкового та корпоративного законодавства. Такий підхід відрізняється від МСФЗ, який підкреслює прозорість і консистентність, спрямовану на забезпечення інформаційних потреб міжна-





родних інвесторів. Різниця між ними виділяється у фокусі на консервативній оцінці активів за HGB проти більш гнучкої справедливої вартості за МСФЗ, що робить німецьку систему обліку унікальною.

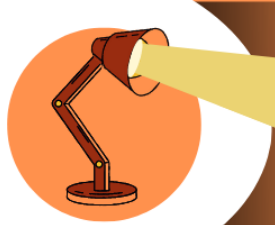
За МСФЗ, який є обов'язковим для публічних компаній ЄС, стандарти звітності орієнтовані на зовнішніх користувачів, таких як інвестори та кредитори, що вимагають більшої деталізації інформації та прозорості. Німецькі компанії, тим не менш, мають підготувати і подати окрему звітність за HGB для внутрішніх потреб, таких як оподаткування та виплати дивідендів. Це спонукає компанії вести подвійну систему обліку, забезпечуючи виконання внутрішніх і міжнародних вимог одночасно, що збільшує робоче навантаження та комплексність облікових процесів.

З огляду на стратегічну необхідність інтеграції в міжнародний фінансовий простір, бухгалтерський облік в Німеччині постійно адаптується до змінюваних міжнародних стандартів. Взаємодія між HGB та МСФЗ не лише сприяє більшій гнучкості у фінансовому управлінні, але й підвищує якість інформації, доступної для всіх зацікавлених сторін, включаючи внутрішніх та зовнішніх користувачів. Така динаміка підкреслює важливість вибору між застосуванням національних чи міжнародних стандартів залежно від корпоративних цілей і стратегії розвитку компанії.

#### *Література:*

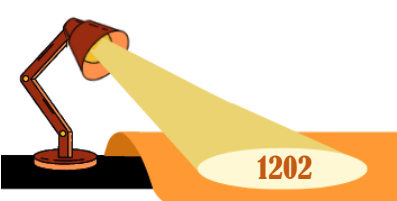
1. An extract from KPMG's March 2003 publication IFRS compared with US GAAP and German GAAP. KPMG. URL: [http://www.kpmg.com/cn/en/virtual\\_library/Audit/IFRS\\_German\\_GAAP03.pdf](http://www.kpmg.com/cn/en/virtual_library/Audit/IFRS_German_GAAP03.pdf)
2. Financial reporting framework in Germany. IASPlus. URL: <https://www.iasplus.com/en/jurisdictions/europe/germany>
3. IFRS versus German GAAP (revised). Summary of similarities and differences. PwC. URL: [https://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/pdf/ifrs-vs-german-gaap-similarities-and-differences\\_final2.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/pdf/ifrs-vs-german-gaap-similarities-and-differences_final2.pdf)
4. German Financial Accounting and Reporting. TranslationJournal. URL: <https://translationjournal.net/journal/13finan.htm>
5. Kim J. Steuerliche Änderungen in 2024: Was Sie als Unternehmer wissen müssen. BuchhaltungsButler, 2024. URL: <https://www.buchhaltungsbutler.de/wiki/steuerliche-aenderungen-2024>
6. The Institut der Wirtschaftsprüfer. URL: <https://www.idw.de/the-idw>
7. Голов С. Генезис управлінського обліку. Бухгалтерський облік і аудит, 2017, №7–8, С. 2–24
8. Директива 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради про щорічну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язаних з ними звіти певних типів компаній. URL: <https://vobu.ua/ukr/documents/item/dyrektyva-2013-34-es>
9. Ковач І.І., Зозуляк М.М., Вибер Е.Ф. Особливості бухгалтерського обліку Німеччини. Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 28 жовтня 2020 р., Мукачево, С. 41-43. URL: [http://dSPACE-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7706/1/Features\\_of\\_accounting\\_in\\_Germany.pdf](http://dSPACE-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7706/1/Features_of_accounting_in_Germany.pdf)
10. Костюченко В.М., Тарабан Н.Г. Конвергенція бухгалтерського обліку і фінансової звітності Німеччини відповідно до МСФЗ. Економіка і суспільство, 2018, №19. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/192.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/192.pdf)
11. Малишкін О. Особливості оподаткування прибутку корпорацій і його облік на підприємствах Німеччини. Бухгалтерський облік і аудит, 2014, №2, С.42-52.

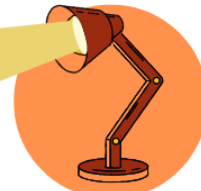




**References:**

1. KPMG. (2003). An extract from KPMG's March 2003 publication IFRS compared with US GAAP and German GAAP. Retrieved from: [http://www.kpmg.com.cn/en/virtual\\_library/Audit/IFRS\\_GermanGAAP03.pdf](http://www.kpmg.com.cn/en/virtual_library/Audit/IFRS_GermanGAAP03.pdf) [in English].
2. IASPlus. (n.d.). Financial reporting framework in Germany. Retrieved from: <https://www.iasplus.com/en/jurisdictions/europe/germany> [in English].
3. PwC. (n.d.). IFRS versus German GAAP (revised): Summary of similarities and differences. Retrieved from: [https://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/pdf/ifrs-vs-german-gaap-similarities-and-differences\\_final2.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/pdf/ifrs-vs-german-gaap-similarities-and-differences_final2.pdf) [in English].
4. TranslationJournal. (n.d.). German Financial Accounting and Reporting. Retrieved from: <https://translationjournal.net/journal/13finan.htm> [in English].
5. Kim, J. (2024). Steuerliche Änderungen in 2024: Was Sie als Unternehmer wissen müssen. BuchhaltungsButler. Retrieved from: <https://www.buchhaltungsbutler.de/wiki/steuerliche-aenderungen-2024> [in German].
6. Institut der Wirtschaftsprüfer. (n.d.). The Institut der Wirtschaftsprüfer. Retrieved from: <https://www.idw.de/the-idw> [in English].
7. Holov, S. (2017). Henezys upravlinskoho obliku [Genesis of Managerial Accounting]. Bukhhalterskyi oblik i audit, (7–8), 2–24 [in Ukrainian].
8. Yevropeyskyi Parlament ta Rada. (2013). Dyrektyva 2013/34/Yes Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady pro shchorichnu finansovu zvitnist, konsolidovanu finansovu zvitnist ta pov'iazani z nymy zvity pevnykh typiv kompaniy [Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council on annual financial statements, consolidated financial statements, and related reports of certain types of undertakings]. Retrieved from: <https://vobu.ua/ukr/documents/item/dyrektyva-2013-34-es> [in Ukrainian].
9. Kovach, I.I., Zozuliak, M.M., & Vyber, E.F. (2020). Osoblyvosti bukhalterskoho obliku Nimechchyny [Features of Accounting in Germany]. Aktualni problemy oblikovo-analitychnoho protsesu v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu: Materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, 41–43. Retrieved from: [http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7706/1/Features\\_of\\_accounting\\_in\\_Germany.pdf](http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7706/1/Features_of_accounting_in_Germany.pdf) [in Ukrainian].
10. Kostiuchenko, V.M., & Taraban, N.H. (2018). Konverhentsiia bukhalterskoho obliku i finansovoi zvitnosti Nimechchyny vidpovidno do MSFZ [Convergence of Accounting and Financial Reporting in Germany According to IFRS]. Ekonomika i suspilstvo, (19). Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/192.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/192.pdf) [in Ukrainian].
11. Malyshkin, O. (2014). Osoblyvosti opodatkuvannia prybutku korporatsii i yoho oblik na pidpriemstvakh Nimechchyny [Features of Corporate Profit Taxation and Its Accounting in Enterprises in Germany]. Bukhhalterskyi oblik i audit, (2), 42–52. [in Ukrainian].





УДК 004.94:364(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1203-1216](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1203-1216)

**Мальований Михайло Іванович** доктор економічних наук, професор кафедри фінансів банківської справи та страхування, Уманський національний університет садівництва, м. Умань, тел.: (050) 3837814, <https://orcid.org/0000-0002-5541-6463>

**Бондаренко Наталія Вікторівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів банківської справи та страхування, Уманський національний університет садівництва, м. Умань, тел.: (096) 388-92-10, <https://orcid.org/0000-0001-5603-8356>

**Орлов Ілля Олексійович** здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії), Уманський національний університет садівництва, м. Умань, тел.: (097) 217-90-41, <https://orcid.org/0009-0004-5716-2657>

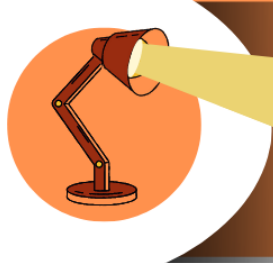
**Заярна Вікторія Олегівна** здобувач другого освітньо-наукового рівня вищої освіти (магістр), Уманський національний університет садівництва, м. Умань, тел.: (098) 001-54-61, <https://orcid.org/0009-0002-9544-4028>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Цифрова трансформація соціальної сфери в Україні є важливим кроком для підвищення доступності та ефективності надання соціальних послуг. Впровадження цифрових технологій сприяє вдосконаленню процесів обслуговування громадян, зменшенню часу і ресурсів, необхідних для цього. Інтеграція цифрових комунікацій у повсякденне життя позитивно впливає на якість життя громадян, зміцнює довіру до органів влади та скорочує час для отримання послуг. Стрімкий розвиток технологій охоплює більшість сфер суспільного життя, включно із соціальними послугами. Україна прагне стати «сервісною державою», орієнтованою на розробку додатків і програм для спрощення адміністративних послуг, що позитивно впливає на імідж держави серед громадян та на міжнародному рівні.

Основні чинники, що стимулюють цей процес – це зручність онлайн-послуг, економія часу і ресурсів. Комплексний підхід до вирішення цих завдань вимагає створення надійних платформ для доступу до соціальних послуг у цифровій економіці. Основа державної стратегії цифровізації полягає у переведенні соціальних послуг із офлайну в онлайн, що дозволить забезпечити





зручний та доступний сервіс для громадян, подолати корупцію та оптимізувати державні видатки на соціальну сферу.

Важливим елементом цифровізації є портал «Дія», який значно спростив доступ до ряду соціальних послуг. Це дозволило покращити якість обслуговування, зменшити черги в управліннях соціального захисту та підвищити прозорість процесу.

Незважаючи на успіхи, залишаються виклики, серед яких низький рівень цифрової грамотності населення та ризики, пов'язані з безпекою персональних даних. Вирішення цих питань потребує комплексного підходу та розвитку відповідних платформ для забезпечення надійного доступу до соціальних послуг в умовах цифрової економіки.

**Ключові слова:** соціальна галузь, електронне врядування, цифрові перетворення, послуги соціального забезпечення, система соціального захисту, сервіс для населення.

**Malovanyi Mykhailo Ivanovych** Doctor of Economics, Professor, Department of Finance of Banking and Insurance, Uman National University of Horticulture, Uman, tel.: (050) 3837814, <https://orcid.org/0000-0002-5541-6463>

**Bondarenko Nataliia Viktorivna** PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance of Banking and Insurance, Uman National University of Horticulture, Uman, tel.: (096) 388-92-10, <https://orcid.org/0000-0001-5603-8356>

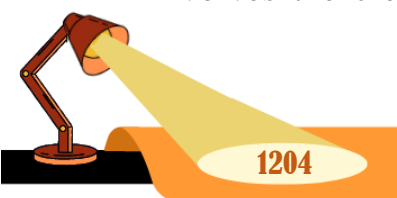
**Orlov Ilya Oleksiyovych** Postgraduate student, Uman National University of Horticulture, tel.: (097) 217-90-41, <https://orcid.org/0009-0004-5716-2657>

**Zaiarna Viktoriia Olehivna** Master's student, Uman National University of Horticulture, tel.: (097) 217-90-41, <https://orcid.org/0009-0002-9544-4028>

## DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIAL SERVICES SECTOR IN UKRAINE

**Abstract.** The digital transformation of the social sector in Ukraine is a key step towards increasing the accessibility and efficiency of social services. The introduction of digital technologies improves citizen services by reducing the time and resources required for this. The integration of digital communications into everyday life has a positive impact on the quality of life, strengthening trust in the authorities and speeding up the receipt of services.

The rapid development of technology is affecting many aspects of public life, including social services. Ukraine is striving to become a 'service state', which involves the creation of applications and programmes to simplify administrative





services, positively influencing the image of the state in the eyes of citizens and the international community.

The main factors driving this process are the convenience of online services and the saving of time and resources. Successfully addressing these challenges requires a comprehensive approach, including the creation of reliable platforms for access to social services in the digital economy. The main goal of the state digitalisation strategy is to move social services from offline to online, which will ensure convenient and accessible services, reduce corruption and optimise public spending on social services.

An important element of digitalisation is the Diia portal, which has significantly simplified access to many social services, improved the quality of service, reduced queues at social protection departments and increased transparency.

**Keywords:** social sector, e-governance, digital transformation, social security services, social protection system, service for the population.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток державних структур та суспільства активно спрямований на створення цифрової держави, що передбачає максимальну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності. Це прагнення підтверджується не лише нормативними документами, але й конкретними діями уряду, націленими на реалізацію амбітної мети — зробити Україну однією з найзручніших держав для громадян з точки зору надання публічних послуг та взаємодії з державою, з перспективою увійти до першої двадцятки цифрових країн світу. Проте, незважаючи на помітний прогрес у різних сферах, накопичені проблеми в соціальній сфері, вирішення яких потребує нових підходів, потребують особливої уваги.

Становлення цифрової економіки, що використовує новітні технології для зберігання, обробки та передачі даних, стало фундаментальною тенденцією XXI століття, яка кардинально змінює взаємодію у таких галузях, як енергетика, будівництво, фінанси, транспорт, роздрібна торгівля, освіта, охорона здоров'я, медіа та безпека. Такий розвиток передбачає активне використання цифрових рішень для підвищення ефективності управління, створення інклюзивного середовища, яке сприятиме доступності й зручності для громадян. Водночас у соціальній сфері залишається необхідність впровадження новітніх підходів для подолання існуючих складнощів, створення більш інклюзивного середовища та підвищення ефективності державних витрат на соціальні послуги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом тема цифрової трансформації стала предметом значної уваги з боку науковців та фахівців у сфері державного управління, економіки та соціальної політики. Аналізу процесів цифрової трансформації в суспільно-економічній сфері присвячені роботи багатьох відомих науковців та практиків, серед яких О. Бондарчук [10],



А. Жаворонок [7], І. Лопашук [7], Я. Малиновський [6], Н. Федірко [8], М. Федоров [9]. Дослідження свідчать, що цифровізація є ключовим фактором для підвищення ефективності публічних послуг, прозорості управлінських процесів, а також для зменшення адміністративного навантаження на громадян. Численні публікації вказують на те, що перехід до електронного урядування здатен не лише оптимізувати соціальні видатки, але й забезпечити більш інклюзивний доступ до послуг, сприяти боротьбі з корупцією та підвищити рівень довіри до органів влади. Це допомагає оцінити перспективи цифрової трансформації, зокрема в соціальній сфері, і вказує на необхідність швидкої адаптації цифрових інновацій для розв'язання системних проблем, що накопичувалися протягом тривалого часу. Незважаючи на успіхи, залишаються виклики, серед яких низький рівень цифрової грамотності населення та ризики, пов'язані з безпекою персональних даних. Вирішення цих питань потребує комплексного підходу та розвитку відповідних платформ для забезпечення надійного доступу до соціальних послуг в умовах цифрової економіки.

**Метою статті** є дослідження процесів цифрової трансформації соціальної сфери та її впливу на ефективність надання публічних послуг, аналіз сучасних тенденцій у впровадженні цифрових технологій у суспільно-економічне життя, а також визначення ключових аспектів, необхідних для створення інклюзивного та зручного для громадян цифрового середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрові технології демонструють свою значущість завдяки значному підвищенню ефективності в різних сферах застосування. Сучасний етап цифрової трансформації в соціальній сфері тісно пов'язаний із впровадженням у промислову експлуатацію в 2019 році Єдиної державної електронної системи взаємодії державних інформаційних послуг («Трембіта») та єдиного веб-порталу використання електронних адміністративних послуг («Дія»). Моніторинг реалізації відповідного законодавства законодавства, що з 2021 року рівень надання електронних послуг в усіх сферах суспільного життя, виключно із соціальною сферою, вийшов на якісно новий рівень [1, 2].

Цифрові системи соціального захисту передбачають створення онлайн-платформи, що надає можливість громадянам взаємодіяти з державними установами для отримання послуг соціального захисту. Такі платформи створюють збір та аналіз даних для автоматизованого визначення прав на соціальний захист і оцінки потреб громадян. Доступні в Україні соціальні е-сервіси охоплюють різні види соціальних виплат, зокрема: пенсії, субсидії, допомогу при народженні дитини, підтримку по безробіттю, для осіб з інвалідністю, народжених від агресії, виплати на дітей для ФОП, а також електронні соціальні послуги, як пошук роботи для безробітних, профорієнтація та підвищення кваліфікації від Державної служби зайнятості, служби Пенсійного



фонду України для пенсіонерів, застрахованих осіб та страхувальників, реєстрація пошкодженого майна для постраждалих від бойових дій. Однак застосування цифрових інструментів у наданні соціальних послуг та дійсна виплата залишається фрагментарною, і цифровізація не охоплює деякі складові системи соціального забезпечення [2].

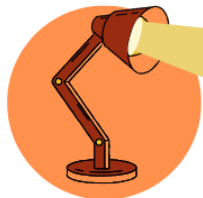
Цифрова трансформація соціальної сфери в Україні є важливим кроком у забезпеченні доступності та ефективності надання соціальних послуг. Впровадження цифрових технологій сприяє вдосконаленню процесів надання допомоги, а також скороченню часу та ресурсів, необхідних для обслуговування громадян. Важливим елементом цифровізації є портал «Дія», який значно спростив доступ до ряду соціальних послуг, таких як реєстрація на допомогу для людей з інвалідністю або усиновлення дітей. Це дозволило покращити якість обслуговування, зменшити черги в управліннях соціального захисту та підвищити прозорість процесу. Крім того, для підтримки постраждалих від російської агресії громадян було запроваджено нові функції через платформу «єДопомога», що дозволило покращити координацію надання допомоги, залучаючи не лише державні кошти.

Нагальна потреба в посиленому вимагає впровадженні цифрових технологій у всі сегменти соціальної сфери. Міністерство цифрової трансформації України ініціювало пілотний запуск Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС), яка має на меті забезпечення прозорості й доступності соціальних послуг, а також справедливий розподіл коштів для підтримки тих, хто дійсно потребує допомоги. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) є необхідною для всіх українців і держави. Вона спростить отримання соціальних послуг, усунувши потребу в численних документах та тривалих очікуваннях на субсидії чи пенсії. Для держави це забезпечить можливість формувати ефективну соціальну політику та виявляти корупційні ризики [3, 4].

Цю необхідність обговорюють уже більше 15 років, але перші значущі результати, які стали помітними для громадян, почали з'являтися лише з 2019 року, коли були представлені перші цифрові документи та послуги на порталі та в додатку Дія. Кожного місяця кількість користувачів Дії зростає, оскільки все більше людей користуються смартфонами та набувають цифрових навичок. Пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну підкреслили важливість і необхідність технологій для забезпечення добробуту населення та економічного зростання. Наразі на перший план виходить питання трансформації соціальної сфери для функціонування в умовах розвитку цифрової економіки. Забезпечення якісного та ефективного соціального захисту в умовах сучасної інформатизації є ключовим пріоритетом для будь-якої держави. Впровадження ЄІССС дозволяє централізовано накопичувати, зберігати та автоматично обробляти інформа-







цію, що стосується призначення, виплат і формування відомостей для соціальних допомог. Крім того, система замінила та оптимізувала понад 15 застарілих інформаційних систем і реєстрів та представляє собою перехід від районної орієнтації до екстериторіального підходу, що стало критично необхідним у умовах бойових дій та тимчасової окупації окремих регіонів країни [5].

За даними інформаційно-обчислювального центру Міністерства соціальної політики та станом на 01.10.2024 (рис.1), найбільшої цифрової готовності щодо надання соціальних послуг набули Дніпропетровська (114 громад, 5 175 працівників), Київська (66 громад та 3 109 працівників) та Харківська області (86 громад та 2 948 працівників). Найменші показники мають Луганська та Херсонська області, адже вони є тимчасово окупованими територіями України, і Чернівецька область у зв'язку зі своєю малою територією.

Застосунком «Дія» користуються майже всі громадяни держави, тоді як Єдина інформаційна система соціальної сфери в основному стосується працівників соціального захисту та державних службовців. Це є нормальним, оскільки ЄІСС є внутрішньою системою, що виконує роль бек-офісу та основи для цифровізації соціальної сфери. У 2023 році на порталі «Дія» з'явилася можливість подати заявки на такі види соціальної допомоги: на дітей з тяжкими захворюваннями, для осіб з інвалідністю з дитинства та для дітей одиноких батьків [13].

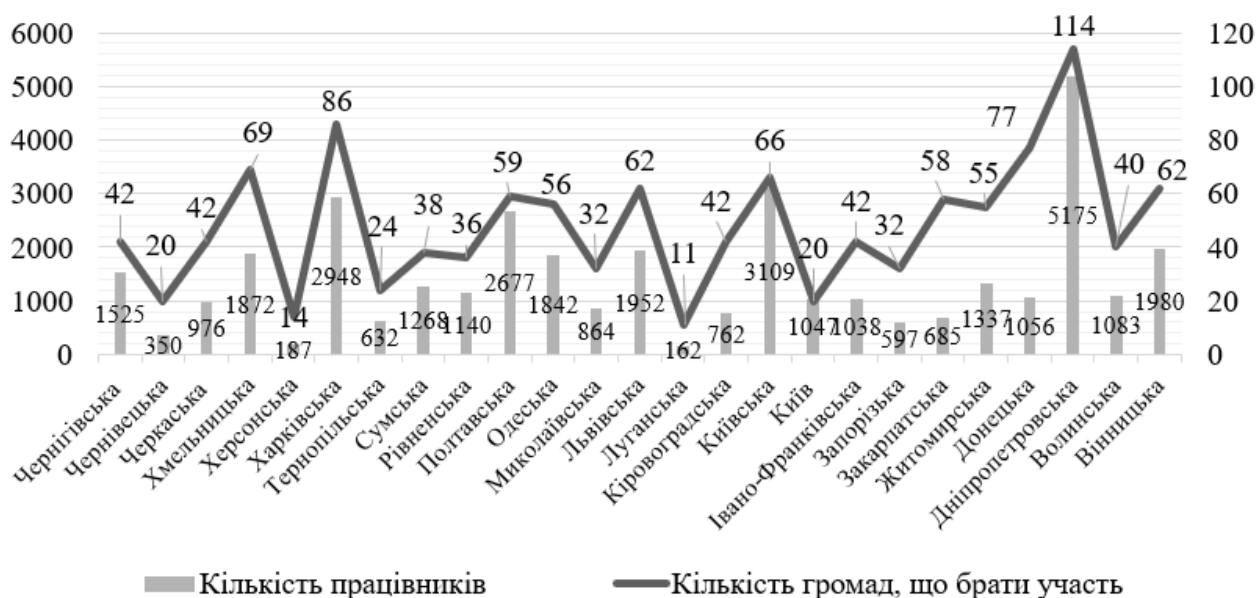
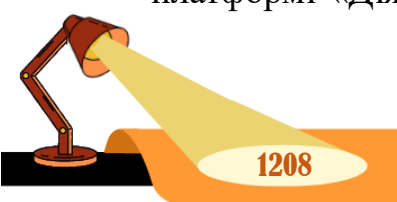


Рис. 1 Структура рівня цифрової готовності надавачів соціальних послуг в розрізі областей України станом на 01.10.2024 [14]

Понад 600 тисяч людей вже отримують ці допомоги, і їх доступність на платформі «Дія» значно полегшить цей процес [5]. Цифровізація соціальної





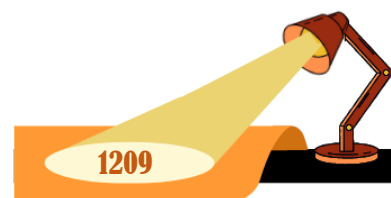
сфери, через взаємодію та обмін інформацією між ЄІССС та Дією надає громадянам зручний сервіс, доступний 24/7. Через портал «Дія» також запроваджено повний цикл послуг, пов'язаних з усиновленням. У цьому контексті ЄІССС слугує каналом для передачі даних між Дією та Єдиною інформаційно-аналітичною системою «Діти». Це дасть можливість подати заяву на первинну онлайн-консультацію з усиновлення та заявку на кандидатів в усиновлювачі. На порталі доступні й інші соціальні онлайн-послуги, від комплексної послуги «єМалятко» до генерації різних довідок [14].

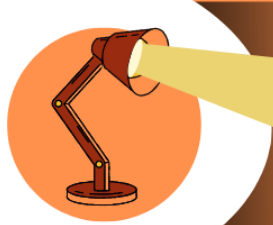
Однією з найактуальніших проблем залишається підтримка внутрішньо переміщених осіб, які через вторгнення росії були змушені залишити свої домівки. Для них було запущено серію послуг, що допомогло зменшити черги в управліннях соціального захисту. Також важливим кроком у цифровізації стало впровадження функції шерингу документів через «Дію» замість паперових версій під час звернень за допомогою для ВПО [17].

Єдина інформаційна система соціальної сфери спрощує роботу та прискорює надання послуг під час особистих звернень громадян до працівників соціального захисту. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю використовує цифрові форми співпраці з громадськими організаціями та особами з інвалідністю, а також підприємствами й установами, зокрема через такі інструменти, як електронний конкурс для громадських об'єднань осіб з інвалідністю (Е-конкурс), Електронний кабінет особи з інвалідністю та платформу «єДопомога». Інтеграція ЄІССС з гуманітарною платформою «єДопомога» дозволяє електронно збирати заявки від громадян для передачі міжнародним організаціям з метою реалізації додаткових грошових виплат українцям. Завдяки верифікації через Єдиний соціальний реєстр було забезпечено відповідність даних, поданих у заявках, з інформацією, що міститься в державних реєстрах. Це сприяло підвищенню довіри партнерів до наданих даних.

Електронний кабінет особи з інвалідністю забезпечує централізоване зберігання, накопичення та автоматизовану обробку інформації, що полегшує подання документів для отримання допоміжних засобів реабілітації.

Проблемою залишається те, що ще значна кількість пенсіонерів та людей похилого віку часто виявляють страх перед використанням цифрових застосунків. У зв'язку з цим впроваджено ініціативи, які б сприяли їхньому навчанню та підвищенню цифрової грамотності. Було запроваджено «Проект підтримки Дія», який фінансується Швецією та реалізується Програмою розвитку ООН (UNDP) в Україні. Цей проект розпочав свою діяльність у 2021 році, а його друга фаза стартувала 1 січня 2024 року. Основною метою ініціативи є подолання цифрового розриву між поколіннями та різними соціальними





групами, що дозволить кожному в Україні скористатися новими цифровими рішеннями та електронними послугами. Завдяки цим та іншим ініціативам було забезпечено, щоб жоден громадянин України не залишився поза увагою. Метою проекту є підтримка державних установ (надання партнерам знань та навичок для розробки і впровадження політик, спрямованих на цифровізацію послуг для громадян із дотриманням прав людини та гендерної рівності); розробка цифрових послуг, орієнтованих на громадян (створено набір послуг, що враховують різні життєві ситуації, із залученням усіх зацікавлених сторін і дотриманням гендерної рівності на кожному етапі); забезпечення поінформованості та доступності (надається українцям, незалежно від статі, інформацію про доступні цифрові послуги та підтримка їх у користуванні) [11].

Аналіз структури наданих соціальних послуг окремим категоріям населення України (рис. 2) показує, що найбільшу частку отримувачів становлять особи пенсійного віку – 5,8 млн осіб, або 45,26%. Це свідчить про зростання доступності платформи для літніх людей та про її популярність серед пенсіонерів, які дедалі активніше використовують її можливості.

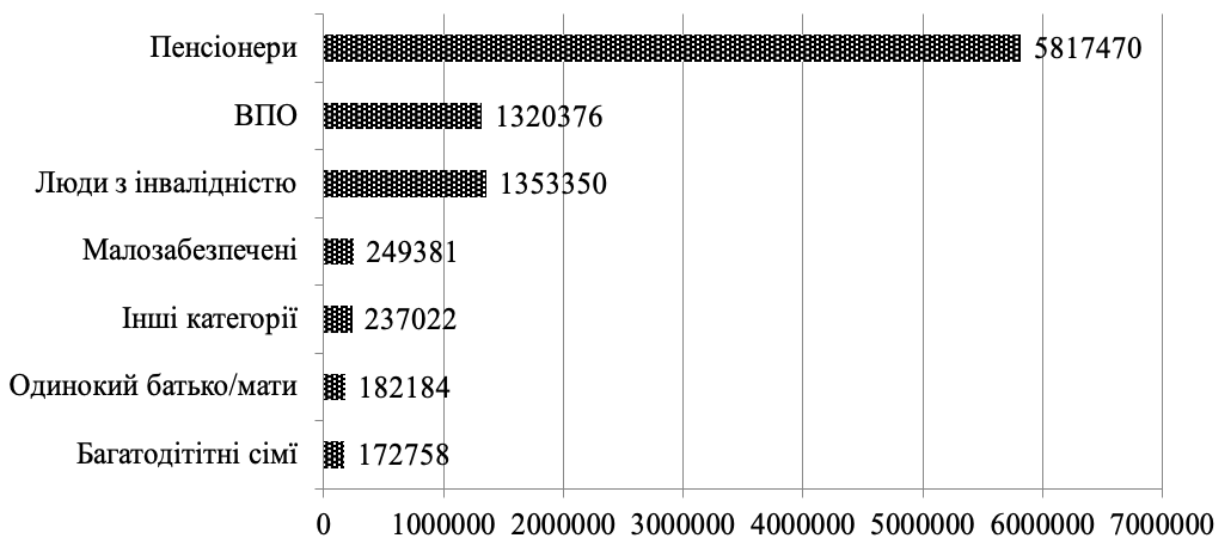
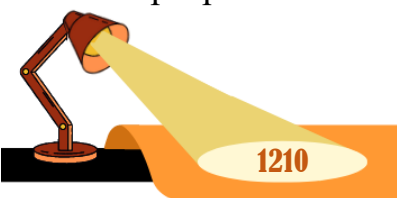
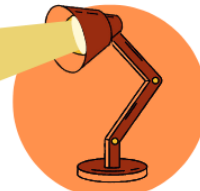


Рис. 2 Кількість осіб у застосунку «Допомога» станом на 01.10.2024 рік, осіб [17]

Через цю платформу вже впроваджено 44 електронні послуги та інструменти, які обслуговують понад 35 мільйонів українців. Платформа також сприяла розробці нового державного стандарту вебдоступності, а перша фаза «Проекту підтримки Дія» за 2021–2023 роки отримала міжнародне визнання – нагороду Gender-Responsive Evaluation від UNDP. Додатково створено подкаст «Цифровізаторки», який висвітлює історії жінок у державному секторі, що розробляють електронні продукти для мільйонів громадян [12].





Також заслуговує на увагу платформа «Допомога», яка створена Міністерством соціальної політики України за підтримки Міністерства цифрової трансформації та Програми розвитку ООН в Україні, за фінансової підтримки Швеції. Вона спрямована на забезпечення потреб громадян, які постраждали від російської агресії. На платформі можна дізнатися, як отримати фінансову допомогу від держави, залишити заявку на допомогу або пропонувати підтримку іншим у вигляді продуктів харчування, одягу, ліків тощо [17].

На рисунках 3, 4 та 5 показано структуру поданих заявок за статусами: «В черзі на оплату», «Не верифіковано», «Передано на оплату». Ці дані відображають ефективність роботи системи, яка демонструє виконання 45% соціальних заявок та звернень, переданих на виплати, загальною сумою понад 10 млн грн [17].

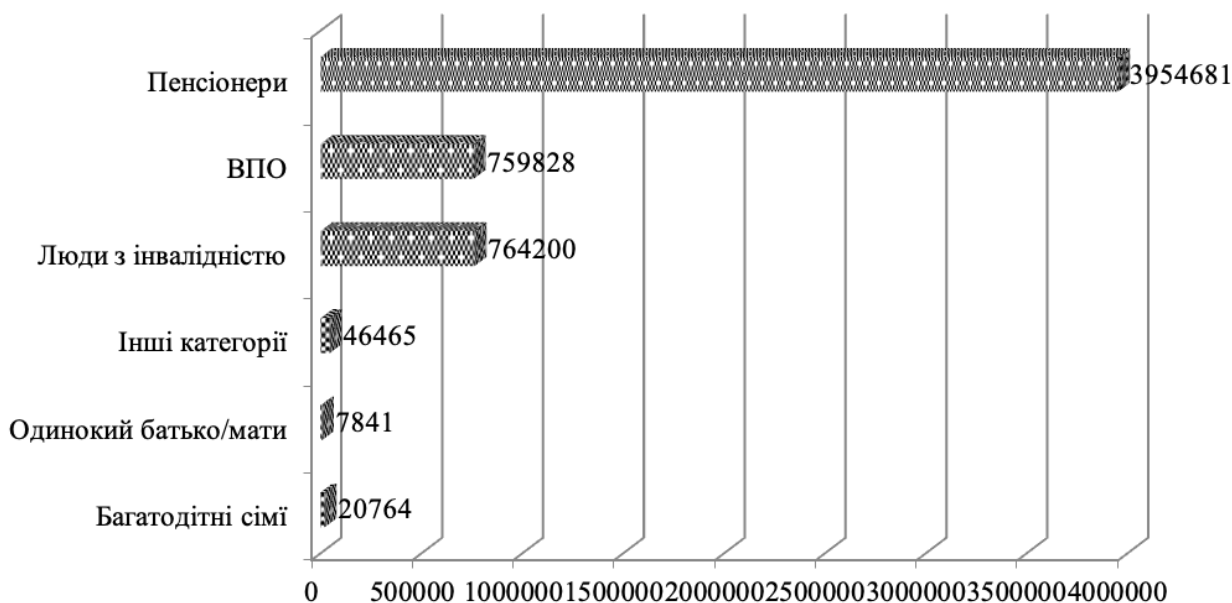
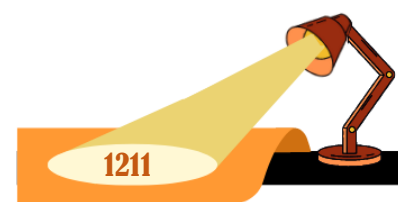
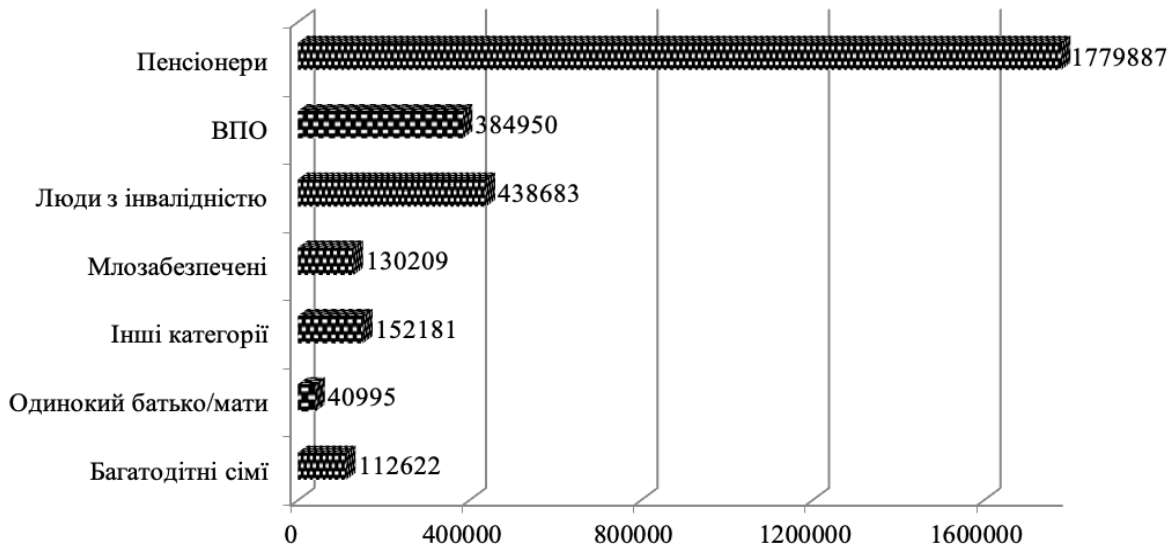
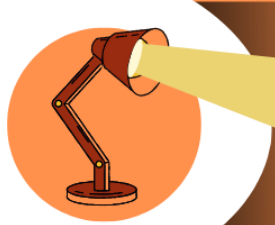


Рис. 3 Кількість осіб за статусом «В черзі на виплату» у застосунку «Допомога» станом на 01.10.2024, [15]

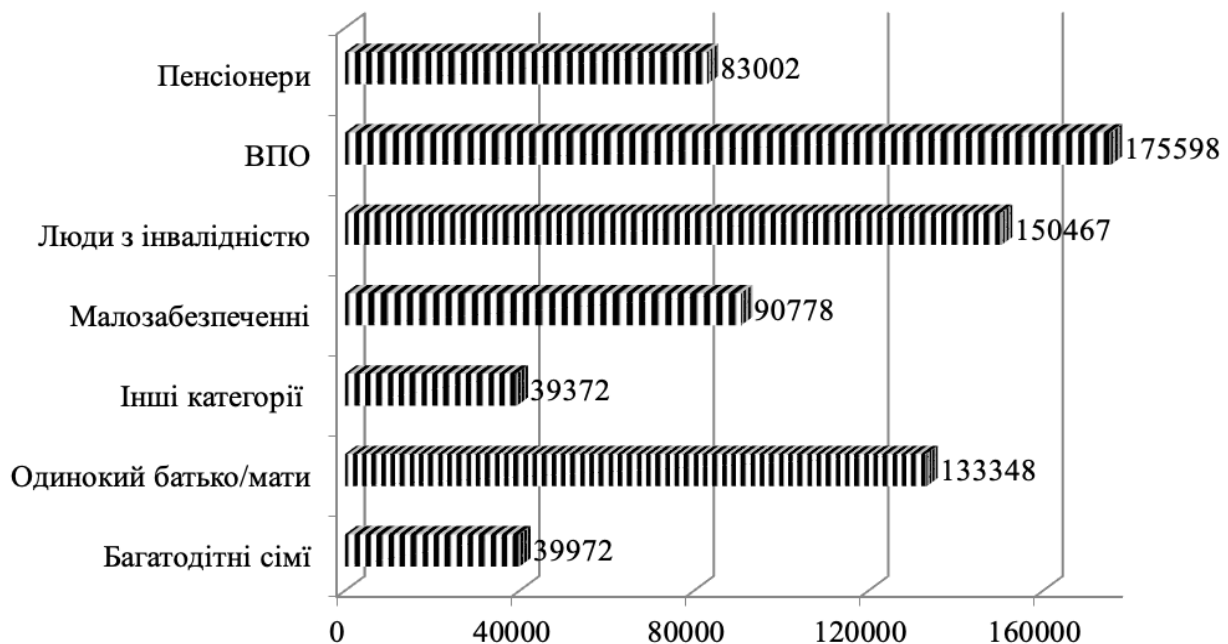
Вимагають додаткових засобів верифікації законності надання соціальної допомоги за зверненнями громадян у порівнянні з «переданими в оплату». В середньому, близько 20% від усіх звернень, що зумовлено труднощами електронної верифікації осіб.



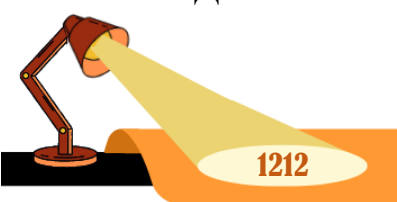


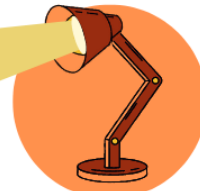
**Рис. 4** Кількість осіб за статусом «Передано на оплату» у застосунку «ЄДопомога» станом на 01.10.2024, [15]

Діаграма на рис. 4 відображає кількість осіб, чиї заявки мають статус «Передано на оплату» у застосунку «ЄДопомога» станом на 1 жовтня 2024 року. Найбільшу частку становлять пенсіонери – 1,8 млн. осіб, що значно перевищує інші категорії. Ця статистика свідчить про значний попит на підтримку серед пенсіонерів, а також відображає розподіл заявок серед інших соціально вразливих категорій населення.



**Рис. 5** Кількість осіб за статусом «Не верифіковано» у застосунку «ЄДопомога» станом на 01.10.2024, [15]





Найбільша кількість неперифікованих заявок належить внутрішньо переміщеним особам (ВПО) – 175тис. осіб, що є найвищим показником серед усіх категорій. Ця інформація демонструє, що певні категорії населення потребують додаткової уваги для завершення процесу верифікації заявок.

Заглиблюючись у досліджувані проблеми, досягти ефективної цифровізації соціальної сфери в умовах нашої країни можливо через комплексне поєднання бізнесових та технологічних моделей, а також механізмів їх реалізації, що забезпечать надійну й ефективну роботу відповідної екосистеми. Ця екосистема має включати цілісну систему суб'єктів, багатосторонні відносини та дієву платформу для управління соціальними програмами.

**Висновки.** Перехід від традиційних відносин до цифрових у соціальній сфері передбачає не лише впровадження нових методів організації та відповідної правової регламентації, а й потребує врахування конкретних ризиків, пов'язаних із цифровізацією. Трансформація соціальної сфери є одним із провідних напрямків державної цифрової стратегії, спрямованої на створення ефективної служби цифрової держави. Для реалізації цієї амбітної мети парламент та уряд ухвалили низку важливих рішень і заходів, які відкрили нові можливості. Також, провели заходи щодо адаптації інститутів соціального захисту до європейських стандартів, підвищення якості соціальних послуг, забезпечення фінансової стабільності соціальної сфери та розширення європейських стандартів. Цей підхід сприятиме впровадженню адресної державної соціальної підтримки, а також мінімізації корупційних ризиків, зловживань та інших негативних явищ, які супроводжували цю сферу протягом тривалого часу. Діджиталізація також вирішує важливі завдання покращення соціальних послуг для громадян, незалежних від місця їх проживання. Однак для досягнення цієї мети потрібні значні зусилля, особливо щодо розвитку базових інституцій соціальної сфери у новостворених територіальних громадах з недостатньо розвинутою інфраструктурою.

#### *Література:*

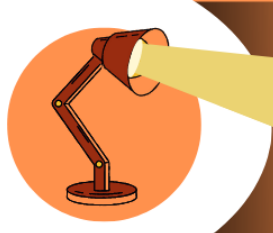
1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.2024)

2. Оглядове досьє щодо основних аспектів цифрової трансформації соціальної сфери. <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33011.pdf> (дата звернення: 12.10.2024)

3. Цифрова трансформація соцсфери – Єдина електронна система дозволить заощадити до 11 млрд грн щороку. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrova-transformaciya-socsferi-yedina-elektronna-sistema-dozvolit-zaoshchaditi-do-11-mlrd-grn-shchoroku> (дата звернення 28.10.2024р.) (дата звернення: 01.10.2024)

4. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 404 (в ред. постанови КМУ від 27.10.2023 р. № 1130). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF/ed20210414#n26> (дата звернення: 01.10.2024)





5. Цифровізація соціальної сфери. Чому це важливо навіть під час війни? URL: [https://lb.ua/blog/kostjantyn\\_koshelenko/530007\\_tsifrovizatsiya\\_sotsialnoi\\_sferi\\_chomu.html](https://lb.ua/blog/kostjantyn_koshelenko/530007_tsifrovizatsiya_sotsialnoi_sferi_chomu.html) (дата звернення 27.10.2024)

6. Малиновський В. Я. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери. Економіка праці, демографія, соціальна політика. 2021. Випуск 1(147). URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-09/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення 26.10.2024)

7. Жаворонок А.В., Лопашук І.А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. Економічний простір. 2024. № 189. С. 253-258.

8. Федірко Н. В. Цифровий соціальний захист в Україні: передумови та стратегічні виклики. Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Ін-т соц.-труд. відносин ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. № 12, ч. 1. С. 1–13.

9. Федоров М. Цифровізація сфери соцпослуг зекономить державі мільярди гривень. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3708212-cifrovizacia-sferi-socposlug-zekonomit-derzavi-milardi-griven-fedorov.html> (дата звернення: 03.10.2024)

10. Соціальна підтримка в смартфоні. Як будуть цифровізовані соціальні виплати і що вже зроблено. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/26/699466/> (дата звернення: 17.10.2024) <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3708212-cifrovizacia-sferi-socposlug-zekonomit-derzavi-milardi-grivenfedorov.html> (дата звернення: 27.10.2024)

11. Бондарчук О. Як ІТ допомагає цифровізувати соціальну сферу: кейс компанії «Медирент». URL: <https://speka.media/elektronni-uryad-pid-cas-viini-yak-it-kompaniyi-dopomagayut-cifrovizuvati-socialnu-sferu-rjojwv> (дата звернення: 11.10.2024)

12. Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні (Проект підтримки Дія). <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/digital-inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project>

13. Перший пілотний проект впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери успішно завершився. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/20577.html?PrintVersion> (дата звернення: 02.10.2024)

14. Інформаційно-обчислювальний центр Мінсоцполітики України. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analyticsRNCP/> (дата звернення: 14.10.2024)

15. Корогодський Ю. У "Дії" з'являться ще чотири соціальні сервіси. LB.ua. URL: [https://lb.ua/society/2023/09/02/573007\\_dii\\_zyavlyatsya\\_shche\\_chotiri.html](https://lb.ua/society/2023/09/02/573007_dii_zyavlyatsya_shche_chotiri.html) (дата звернення: 17.09.2024).

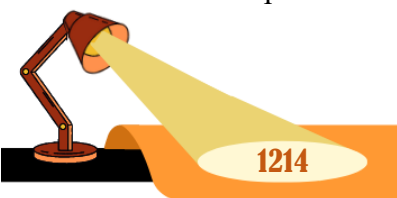
16. Цифрова держава, що вистояла та рухається далі: головне з Diia Summit. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23374.html> (дата звернення: 17.09.2024).

17. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю - Цифровізація соціальних послуг та доступу до них для людей похилого віку та осіб з інвалідністю. Головна | Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю. URL: <https://www.ispf.gov.ua/news/cifrovizaciya-socialnih-poslug220927> (дата звернення: 17.09.2024).

### References:

1. Kabinet Ministriv Ukrainy [Cabinet of Ministers of Ukraine] Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [On approval of the Concept of e-Governance Development in Ukraine]. (2017 № 649) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

2. Ohliadove dosie shchodo osnovnykh aspektiv tsyfrovoi transformatsii sotsialnoi sfery [Overview dossier on the main aspects of the digital transformation of the social sphere]. Retrieved from: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33011.pdf> [in Ukrainian].





3. Uriadovyi portal [Governmental portal]. Tsyfrova transformatsiia sotssfery – Yedyna elektronna systema dozvolyt zaoshchadyty do 11 mlrd hrn shchoroku. [ Digital transformation of the social sphere - A single electronic system will save up to 11 billion UAH annually]. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrova-transformaciya-socsferi-yedina-elektronna-sistema-dozvolit-zaoshchaditi-do-11-mlrd-grn-shchoroku> [in Ukrainian].

4. Kabinet Ministriv Ukrainy [The Cabinet of Ministers of Ukraine.] Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Yedynu informatsiinu systemu sotsialnoi sfery [On Approval of the Regulation on the Unified Information System of the Social Sphere] (2021 July 14 № 404). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF/ed20210414#n26> [in Ukrainian].

5. Tsyfrovizatsiia sotsialnoi sfery. Chomu tse vazhlyvo navit pid chas viiny? [Digitalization of the social sphere. Why is this important even during war?] Retrieved from: [https://lb.ua/blog/kostjantyn\\_koshelenko/530007\\_tsifrovizatsiya\\_sotsialnoi\\_sferi\\_chomu.html](https://lb.ua/blog/kostjantyn_koshelenko/530007_tsifrovizatsiya_sotsialnoi_sferi_chomu.html) [in Ukrainian].

6. Malynovskiy V. Ya. (2021) Stratehichni aspekty tsyfrovoi transformatsii sotsialnoi sfery [Strategic aspects of the digital transformation of the social sphere]. *Ekonomika pratsi, demohrafiia, sotsialna polityka [Labor economics, demography, social policy]*, 1(147). Retrieved from <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-09/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf> [in Ukrainian].

7. Zhavoronok A.V., Lopashchuk I.A. (2024) Tsyfrovizatsiia sotsialnoi sfery v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Digitalization of the social sphere in the context of ensuring the economic security of the state]. *Ekonomichniy prostir [Economic space]*, 189, 253-258

8. Fedirko N. V. (2022) Tsyfrovyi sotsialnyi zakhyst v Ukraini: peredumovy ta stratehichni vyklyky. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka [Digital social protection in Ukraine: prerequisites and strategic challenges]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka [Social and labor relations: theory and practice]* Vol.12(1) (pp. 1-13). Kyiv: KNEU [in Ukrainian]

9. Fedorov M. Tsyfrovizatsiia sfery sotsposlugh zekonomyt derzhavi miliardy hryven [Digitalization of social services will save the state billions of hryvnias]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3708212-cifrovizacia-sferi-socposlug-zekonomit-derzavi-milardi-griven-fedorov.html> [in Ukrainian].

10. Sotsialna pidtrymka v smartfoni. Yak budut tsyfrovizovani sotsialni vyplaty i shcho vzhe зроблено [Social support in a smartphone. How social benefits will be digitised and what has already been done]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/26/699466/> (дата звернення: 17.10.2024) <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3708212-cifrovizacia-sferi-socposlug-zekonomit-derzavi-milardi-grivenfedorov.html> [in Ukrainian].

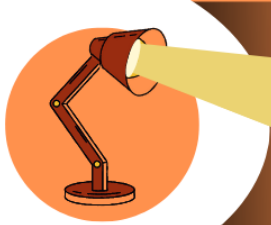
11. Bondarchuk O. Yak IT dopomahaie tsyfrovizuvaty sotsialnu sferu: keis kompanii «Medyrent» [How IT helps to digitalize the social sphere: Medirent case]. Retrieved from: <https://speka.media/elektronni-uryad-pid-cas-viini-yak-it-kompaniyi-dopomagayut-cifrovizuvati-socialnu-sferu-pjojv> [in Ukrainian].

12. Tsyfrovi, inkluzyvni, dostupni: pidtrymka tsyfrovizatsii derzhavnykh poslugh v Ukraini (Proiekt pidtrymky Diia) [Digital, inclusive, accessible: support for the digitalization of public services in Ukraine (Action Support Project)]. Retrieved from: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/digital-inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project> [in Ukrainian].

13. Pershyi pilotnyi proekt vprovadzhennia Yedynoi informatsiinoi systemy sotsialnoi sfery uspishno zavershyvsia. [Social support in a smartphone. How social payments will be digitalized and what has already been done]. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/26/699466/> [in Ukrainian].







14. Informatsiino-obchysliuvalnyi tsentr Minsotspolityky Ukrainy. [Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.ioc.gov.ua/analyticsRNCP/> [in Ukrainian].

15. Korohodskyi Yu. U "Dii" z'iavliaetsia shche chotyry sotsialni servisy [Four more social services will appear in Action]. Retrieved from: [https://lb.ua/society/2023/09/02/573007\\_dii\\_zyavlyatsya\\_shche\\_chotiri.html](https://lb.ua/society/2023/09/02/573007_dii_zyavlyatsya_shche_chotiri.html) [in Ukrainian].

16. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy [Ministry of Social Policy of Ukraine.] Tsyfrova derzhava, shcho vystoiala ta rukhaietsia dali: holovne z Diia Summit. [The digital state that survived and moves on: the main thing with Diia Summit]. Retrieved from <https://www.msp.gov.ua/news/23374.html> [in Ukrainian].

17. Fond sotsialnoho zakhystu osib z invalidnistiu - Tsyfrovizatsiia sotsialnykh poslug ta dostupu do nykh dlia liudei pokhyloho viku ta osib z invalidnistiu. Social Protection Fund for Persons with Disabilities - Digitalization of social services and access to them for the elderly and persons with disabilities. Home | *Fund for Social Protection of Persons with Disabilities*. Retrieved from: <https://www.ispf.gov.ua/news/cifrovizaciya-socialnih-poslug220927> [in Ukrainian].





УДК 330.101.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1217-1224](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1217-1224)

**Ніколаєнко Євген Анатолійович** здобувач ступеню доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка», Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: (067) 532-93-33, <https://orcid.org/0009-0005-1861-4849>

**Рекотова Віта Іванівна** доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин, кандидат економічних наук, доцент, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: (099) 617-48-69, <https://orcid.org/0000-0003-1837-6500>

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛІ В РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** У статті запропоновано різноманітні теоретичні підходи до дослідження поняття «діджиталізація» як зарубіжних, так і українських вчених. Приведено першоджерельне трактування поняття як перекладу з англійської мови, що дослівно дає підстави вважати процеси діджиталізації проєсами оцифрування інформації й даних. Також наведено декілька підходів зарубіжних учених, які охоплюють не лише діджиталізацію, а й «мережевий інтелект», «діджитизацію». Через аналіз трактування виявлено різницю цих понять та виведено діджиталізацію в окреме. Дослідження сутності діджиталізації через аналіз праць українських вчених уможливило сформулювати узагальнене поняття: в основі цифрової економіки покладено процеси цифровізації даних, підвищення ефективності за рахунок інформаційних технологій. У статті розглянуто чотири основних теоретичних підходи до поняття: інформаційний, в якому Діджиталізація розглядається як сукупність інформаційних ресурсів (обробка даних), людських ресурсів (знання, здібності), які виникають завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій; процесний, де діджиталізація розглядається як спосіб використання нових технологій для здійснення господарських операцій, нові потоки інформації і даних, які створені за допомогою інформаційно-комп'ютерних технологій; структурний, де діджиталізація трактується як спосіб трансформаційних перетворень в економіці: процес з оцифрування, перетворення аналогових даних у цифрову форму; бізнес-орієнтований, за якого діджиталізація дає можливість створення нових бізнес-моделей (мережевий бізнес, електронна торгівля) з метою отримання вигоди від використання нових передових технологій, які обробляють великий потік інформації. У статті представлені переваги й недоліки діджиталізації, що відіграють суттєву роль у розвитку національної економіки у таких сферах, як: конкурентоспроможність, оптимізація виробничих процесів, прозорість процесів на підприємствах, процеси управління.





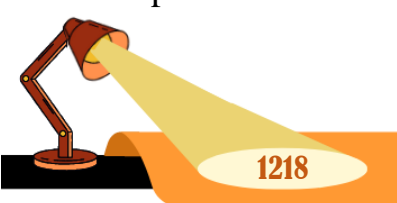
**Ключові слова:** діджиталізація, діджитизація, оцифрування, національна економіка, інформаційні технології, цифрові технології, інформаційно-комп'ютерні технології.

**Nikolaenko Yevgen Anatoliyovych** candidate for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 "Economics", Poltava University of Economics and Trade, Poltava, tel.: (067) 532-93-33, <https://orcid.org/0009-0005-1861-4849>

**Rekotova Vita Ivanivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economy and International Economic Relations, tel.: (099) 617-48-69, <https://orcid.org/0000-0003-1837-6500>

## THEORETICAL BASIS OF DIGITALIZATION AND ITS ROLE IN THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

**Annotation.** The article offers various theoretical approaches to the study of the concept of "digitalization" by both foreign and Ukrainian scientists. The primary source interpretation of the concept of translation from the English language is presented, which literally gives reasons to consider the processes of digitization as processes of digitization of information and data. Several approaches of foreign scientists are also given, which cover not only digitalization, but also "network intelligence", "digitization". Through the analysis of the interpretation, the difference between these concepts was revealed and digitalization was deduced into a separate one. The study of the essence of digitalization through the analysis of the works of Ukrainian scientists made it possible to form a generalized concept: the basis of the digital economy is the process of digitalization of data, increasing efficiency due to information technologies. The article examines four main theoretical approaches to the concept: informational, in which digitalization is considered as a set of information resources (data processing), human resources (knowledge, abilities), which arise due to the introduction of information and communication technologies; process approach, where digitalization is considered as a way of using new technologies to carry out economic operations, new flows of information and data, which are created with the help of information and computer technologies; structural, where digitalization is interpreted as a method of transformational changes in the economy: the process of digitization, converting analog data into digital form; business-oriented, in which digitalization makes it possible to create new business models (network business, e-commerce) in order to benefit from the use of new advanced technologies that process a large flow of information. The article presents the advantages and disadvantages of digitalization, which play a significant role in the development of the national economy in such areas as: competitiveness, optimization of production processes, transparency of processes at enterprises, management processes.





**Keywords:** digitalization, digitization, digitization, national economy, information technologies, digital technologies, information and computer technologies.

**Постановка проблеми.** Діджиталізація, як глобальне явище, що передбачає перехід від фізичних носіїв даних та інформації до цифрових та електронних, охоплює в сучасному, світі все більше сфер, зокрема й економіку. В економіці діджиталізація головним чином проявляється в підвищенні ефективності діяльності через прискорення обміну даними, полегшення доступу до ринків, товарів і послуг. Невпинний розвиток діджиталізації відіграє велику роль у національній економіці, що виражається в розширенні ринків збуту, підвищенні якості послуг, посиленні конкуренції між підприємствами. Вивчення такого масштабного явища потребує детальних досліджень сутності поняття та теоретичних підходів, що склалися в процесі розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зародження поняття відбулося в західній науці, тому багато праць зарубіжних учених присвячено його дослідженню: К. Далман, М. Кнукрем, Ж.-П. де Клерк, Б. Наллебуфф, П. Самуельсон, Д. Тапскот. Серед українських учених слід виділити праці, присвячені поняттю «діджиталізація»: М. Дубина, О. Грибніненко, О. Козлянченко, С. Коляденко, Л. Лігонгенко, Є. Малишко, М. Макарова, Н. Мешко, Б. Тетерятник, С. Туль ті інші.

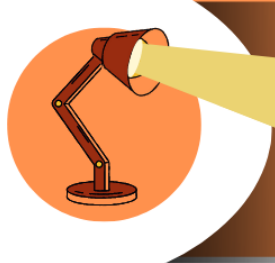
**Мета статті** – дослідження теоретичних основ поняття «діджиталізація» та її ролі в розвитку національної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «діджиталізація» походить від англійського слова «digitalization» – оцифрування, що дає підстави стверджувати, що в основі цифрової економіки покладено процеси цифровізації даних, підвищення ефективності функціонування за рахунок інформаційних технологій. У широкому сенсі поняття означає перехід інформаційного поля на цифрові технології, тобто те, що відбувається нині, іноді вживається на позначення конкретного акту переведення певної інформації з аналогового у цифровий формат для її більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах [1, с. 70].

Д. Тапскотт започаткував поняття «епоха мережевого інтелекту», суть якої «не тільки в мережевих технологіях ... але у взаємодії людей за допомогою мережевих технологій», як «об'єкт, що поєднує інтелект, знання і творчість для здійснення прориву у створенні суспільного капіталу і благополуччя» [2].

К. Далман вважає, що діджиталізація являє собою поєднання технологій загального застосування і деяких видів економічної і суспільної діяльності, що здійснюються користувачами Інтернету за допомогою відповідних технологій. Діджиталізація, таким чином, містить фізичну інфраструктуру, яку задіюють цифрові технології (широкосмугові проводять мережі, маршрутизатори), пристрої доступу (комп'ютери, смартфони), інформаційні системи і





забезпечується ними функціонал («Інтернет речей», аналіз великих даних, хмарні обчислення) [3].

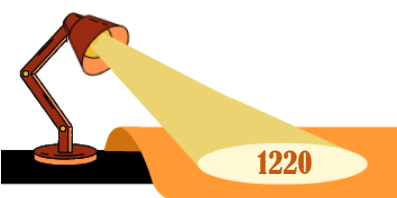
М. Кнікрем розглядає діджиталізацію як частину загального обсягу виробництва, створена різними цифровими ресурсами. Ці ресурси містять цифрові навички, цифрове обладнання (комплектуючі, програмне забезпечення та засоби зв'язку) і проміжні цифрові товари та послуги, що використовуються у виробництві [4].

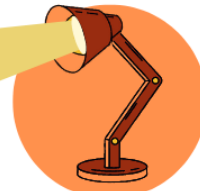
Ж.-П. де Клерк визначає, що діджиталізація полягає у використанні цифрових технологій та даних (оцифрованих (діджитизованих) та існуючих у цифровій формі спочатку) з метою одержання прибутку, поліпшення бізнесу, зміни/трансформації бізнес-процесів (відмінних від суто діджитизації останніх) та створення належного середовища для їх реалізації, в основі якого – використання цифрової інформації. Для цілей провадження господарської діяльності діджиталізація розглядається насамперед як уможливлення, поліпшення та/або перетворення бізнес-операцій та/або бізнес-функцій, та/або бізнес-моделей/процесів, та/або ж усієї діяльності в цілому через застосування цифрових технологій та більш широке використання перетворених у знання цифрових даних із метою одержання певних переваг. Якщо при діджитизації йдеться переважно про системи даних, то в рамках процесу діджиталізації головна увага приділяється системам інформування та взаємодії, посиленням за допомогою оцифрованих даних та процесів [5].

Підтримуємо думку Л. Лігоненко, яка вважає, що діджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансових), покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, формування нових засад взаємодії в межах підприємства — між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка) [6, с.21].

Українські вчені, зокрема Коляденко С.В., у своїй праці «Цифрова економіка: передумови й етапи становлення в Україні та світі» діджиталізацію визначає як спосіб приведення будь-якого різновиду інформації до цифрової форми [7, с. 107]. Схоже визначення надає і Мешко Н.П. в монографії «Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти», в якій автор характеризує діджиталізацію як процес, що пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів інформації [8, с. 88].

О. Грибіненко під діджиталізацією розуміє трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами. Концептуалізація та управління бізнес-процесами стикаються





з певними фундаментальними проблемами, а саме зв'язком між безліччю управлінням бізнес-процесами (BPM) та їх внеском у корпоративну цінність [9].

Б. Тетерятник зазначає, що діджиталізація заснована на можливостях сучасної IT-індустрії, процес застосування суб'єктами господарювання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності спрямований на зміну наявних господарських відносин шляхом їх діджиталізації; сукупність актів реалізації діджиталізованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їх єдності та пов'язані з формуванням нової форми господарських відносин – цифрової [10].

С. Туль трактує діджиталізацію як унікальне явище сучасності, зумовлене розвитком продуктивних сил, і одночасно як процес масштабних змін у відносинах між урядом, бізнесом і соціумом у представництві його індивідуумів, що охоплює всі сфери суспільної діяльності та відбувається під впливом інтеграції цифрових технологій, даних та Інтернету [11, с. 7].

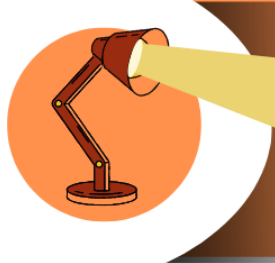
Дубина М. та Козлянченко О. в дослідженні діджиталізації пропонують чотири теоретичних підходи (рис. 1).



Рис. 1 Наукові підходи до поняття «діджиталізація» [12]

Пропоновані підходи дозволяють узагальнити дослідження поняття «діджиталізація», автори віддають перевагу інформаційному підходу, вважаючи що на його основі поняття можна трактувати, як сучасний етап розвитку





суспільства та економіки, який супроводжується значним рівнем дифузії інформаційних технологій, інформаційних ресурсів та суспільних процесів, унаслідок чого відбувається оцифрування даних різної природи, що розширює можливості їх використання в усіх сферах людської діяльності.

Діджиталізація відіграє важливу роль в розвитку національної економіки, тому потрібно зважувати та детально досліджувати її переваги і недоліки, які впливають не лише на підприємства та галузі, а й на функціонування суспільства, якість життя (табл. 1).

Таблиця 1.

Переваги та недоліки процесу діджиталізації [13]

Критерії	Переваги	Недоліки
Конкурентоспроможність	Сприяє високому рівню конкурентоспроможності, що підвищує престиж підприємства на ринку.	Вимагає певних витрат для впровадження цифрових технологій на підприємстві, що спонукає до перегляду цінової політики.
	Надає можливість вчасно реагувати на зміни у вимогах споживачів та ринкових умовах.	Вимагає постійного оновлення та аналізу інформації для забезпечення актуальності даних.
Оптимізація виробничих процесів	Збір та аналіз великих обсягів даних про виробництво.	Потреба у якісному технічному оснащенні, що вимагає великих витрат.
Прозорість процесів підприємства	Забезпечення прозорості бізнес-процесів та внутрішньої комунікації.	Потреба у складних програмних системах та процедурах для збереження конфіденційності та безпеки даних.
Процеси управління	Підвищення ефективності виробництва та зниження витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів.	Вимагає часу та ресурсів на впровадження нових цифрових систем та навчання персоналу.

**Висновки.** Розглянуті теоретичні підходи до сутності поняття «діджиталізація» дозволяють зробити висновки, що його розвитку присвячено багато наукових праць, де виокремлено основні положення про діджиталізацію та її роль в розвитку економіки. Але науковці досі не дійшли загального погляду на цей багатоаспектний і складний процес. Розглядаючи як позитивні, так і негативні аспекти діджиталізації, можна стверджувати, що її невпинний розвиток має значний вплив на функціонування національної економіки, що є підставами для подальшого дослідження різноманітних особливостей, складових та структурних компонентів.





**Література:**

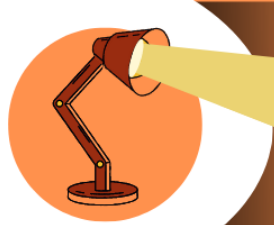
1. Литвин Н.А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. 2020. Вип. 3. С. 69-76.
2. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.
3. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. Paris: OECD, 2016.
4. Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. (2016) Digital Disruption: The Growth Multiplier. Dublin: Accenture. Available at: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf).
5. De Clerck J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences URL: <https://www.iscoop.eu/digitization-digitalization-digitaltransformation-disruption/>
6. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. Випуск № 22 (62), 2 т. С. 21-24.
7. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.
8. Мешко Н.П., Сазонець О.М., Джусов О.А. та ін. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
9. Hrybinenko, O. M. (2018), "Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation", International Relations, Part "Economic sciences", №.16, pp. 35–37.
10. Тетерятник Б.С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf>.
11. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с.
12. Дубина М.В., Козлянченко О.М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №3 (19). С. 21-31.
13. Малишко Є.О. Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2022. № 39. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1372/1325>.

**References:**

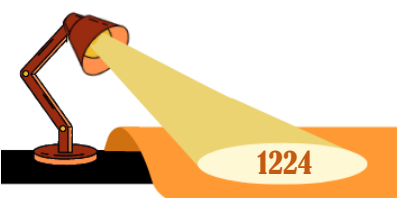
1. Lytvyn N.A., Krupnova L.V. (2020). Didzhytalizatsiia yak zasib pidvyshchennia vidkrytosti, prozorosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia shchodo nadannia elektronnykh posluh [Digitization as a means of increasing the openness, transparency and efficiency of the activities of state authorities and local self-government bodies in the provision of electronic services]. Vyp. 3. S. 69-76. [in Ukrainian]
2. Tapscott D. (1996). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York, NY: McGraw-Hill [in English].
3. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. (2016). Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. Paris: OECD [in English] .
4. Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. (2016) Digital Disruption: The Growth Multiplier. Dublin: Accenture. Available at: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-DisruptionGrowth-Multiplier.pdf). [in English]

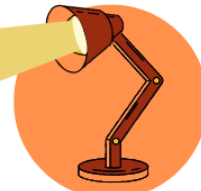






5. De Clerck J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences URL: <https://www.iscoop.eu/digitization-digitalization-digitaltransformation-disruption/> [in English].
6. Lihonenko L., Khripko A., Domanskyi A. (2018). Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh. [Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Ekonomichni nauky. Vypusk № 22 (62), 2 t. S. 21-24 [in Ukrainian].
7. Koliadenko S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti. [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. № 6. S. 105–112. [in Ukrainian].
8. Meshko N.P., Sazonets O.M., Dzhusov O.A. ta in. (2012). Stratehii vysokotekhnolohichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii: natsionalnyi ta korporatyvnyi aspekty: monohrafiia. [Strategies of high-tech development in the conditions of globalization: national and corporate aspects: monograph]. Donetsk: Yuho-Vostok. 470 s. [in Ukrainian].
9. Hrybinenko, O. M. (2018), "Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation", International Relations, Part "Economic sciences", №.16, pp. 35–37. [in English].
10. Teteriatnyk B.S. (2017). Didzhytyzatsiia ta didzhytalizatsiia v konteksti virtualizatsii hospodarskoi diialnosti. [Digitization and digitalization in the context of virtualization of economic activity] URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf>. [in Ukrainian].
11. Tul S.I. (2019). Transformatsiia svitovoho rynku pratsi v umovakh didzhytalizatsii : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.02. [Transformation of the global labor market in conditions of digitalization: author's abstract. thesis ... candidate economy of science]. Vinnytsia. 20 s. [in Ukrainian].
12. Dubyna M.V., Kozlianchenko O.M. (2019). Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti didzhytalizatsii ta yii roli v rozvytku suchasnoho suspilstva. [Conceptual aspects of the study of the essence of digitization and its role in the development of modern society]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 2019. №3 (19). S. 21-31. [in Ukrainian].
13. Malyshko, Ye. O. (2022). Didzhytalizatsiia na finansovomu rynku: perevahy ta nedoliky [Digitalization in the financial market: advantages and disadvantages]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, 39. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1372/1325> [in Ukrainian].





УДК 336.64:355.02:330.133

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1225-1233](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1225-1233)

**Орел Анна Миколаївна** доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

**Майстат Юрій Валерійович** аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0007-1298-6857>

**Якубаш Олександр Васильович** аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0009-5100-4048>

## ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** У статті розглянуто актуальні проблеми інвестиційного забезпечення та ефективного управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено стратегічній ролі інвестицій у підтримці інноваційного розвитку, модернізації виробничих потужностей та забезпеченні обороноздатності країни. Досліджено ключові фактори, що впливають на формування інвестиційного потенціалу, включаючи державне фінансування, міжнародну допомогу та приватні капіталовкладення.

Проаналізовано специфіку управління ресурсами оборонних підприємств у кризових умовах, зокрема вплив воєнних дій на логістику, виробництво та кадровий потенціал. Обґрунтовано необхідність впровадження нових моделей управління, які забезпечують оперативність та гнучкість у розподілі ресурсів. Виявлено виклики, пов'язані з адаптацією підприємств до нестабільного середовища, такими як дефіцит фінансування, руйнування інфраструктури та ризику, пов'язані з безпекою. Досліджено роль інвестицій у забезпеченні стабільності та інноваційного розвитку підприємств галузі, зокрема через модернізацію виробничих потужностей і впровадження новітніх технологій. Розглянуто основні джерела фінансування, серед яких державне замовлення, міжнародна допомога та приватні інвестиції, а також їх значення для адаптації до кризових умов. Особливу увагу приділено управлінню ресурсами в умовах нестабільного середовища, включаючи вирішення проблем логістики, дефіциту фінансування та кадрових ресурсів. Запропоновано напрями підвищення





ефективності управління, зокрема впровадження інноваційних підходів до моніторингу ресурсів і стратегічного планування.

У статті запропоновано низку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестиційного забезпечення та управління ресурсами. Серед них — розвиток державно-приватного партнерства, застосування сучасних технологій моніторингу й оптимізації ресурсів, а також активне залучення міжнародних грантів і програм технічної допомоги. Вказано на важливість системного підходу до управління ресурсами та залучення інвестицій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі на світовому ринку.

**Ключові слова:** інвестиції, управління ресурсами, оборонна промисловість, інновації, воєнний стан, стратегія розвитку.

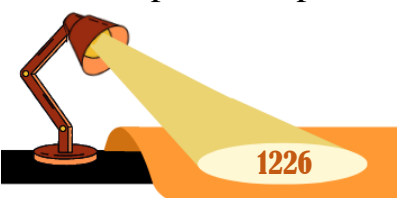
**Orel Anna Mykolaivna** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of marketing and communication design, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

**Maistat Yurii Valeriyovych** Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0007-1298-6857>

**Yakubash Oleksandr Vasylovich** Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0009-5100-4048>

## INVESTMENT SECURITY AND ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF THE RESOURCES OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

**Abstract.** The article examines the current problems of investment support and effective resource management of enterprises of the defense industry of Ukraine in the conditions of martial law. Special attention is paid to the strategic role of investments in supporting innovative development, modernization of production facilities, and ensuring the country's defense capability. The key factors affecting the formation of investment potential, including state financing, international aid and private capital investments, are studied.





The specifics of resource management of defense enterprises in crisis conditions are analyzed, in particular the impact of military operations on logistics, production and personnel potential. The need to introduce new management models that ensure efficiency and flexibility in the distribution of resources is substantiated. Challenges related to adapting businesses to a volatile environment were identified, such as funding shortages, infrastructure destruction and security risks. The role of investments in ensuring the stability and innovative development of enterprises in the industry, in particular through the modernization of production facilities and the introduction of the latest technologies, has been studied. The main sources of financing, including government procurement, international aid and private investment, are considered, as well as their importance for adaptation to crisis conditions. Special attention is paid to managing resources in an unstable environment, including solving problems of logistics, shortage of funding and human resources. Directions for improving management efficiency are proposed, in particular, the introduction of innovative approaches to resource monitoring and strategic planning.

The article offers a number of practical recommendations for increasing the efficiency of investment provision and resource management. Among them are the development of public-private partnership, the use of modern technologies for monitoring and optimization of resources, as well as the active involvement of international grants and technical assistance programs. The importance of a systematic approach to resource management and investment attraction as a key factor in increasing the competitiveness of industry enterprises on the world market is indicated.

**Keywords:** investment, resource management, defense industry, innovation, martial law, development strategy.

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії воєнного стану в Україні створюють безпрецедентні виклики для підприємств оборонної промисловості, які відіграють ключову роль у забезпеченні національної безпеки та обороноздатності. В умовах постійної загрози військових дій, порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури та дефіциту ресурсів виникає нагальна потреба в удосконаленні управління ресурсами та пошуку нових джерел інвестицій.

Проблема інвестиційного забезпечення оборонних підприємств набуває особливої актуальності, оскільки недостатнє фінансування унеможлиблює своєчасну модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій та розширення експортного потенціалу. Крім того, в умовах воєнного стану підприємства стикаються з труднощами оптимізації використання обмежених ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових та людських.





З огляду на це, постає питання розробки ефективних механізмів управління ресурсами та залучення інвестицій, які дозволили б забезпечити стабільну роботу підприємств оборонної промисловості навіть в умовах кризи. Важливим аспектом є також інтеграція сучасних підходів до стратегічного планування, спрямованих на підвищення стійкості галузі та її адаптації до динамічного середовища.

Таким чином, проблема інвестиційного забезпечення та управління ресурсами в оборонній промисловості України потребує комплексного дослідження, оскільки її вирішення є запорукою ефективного функціонування галузі в короткостроковій перспективі та сталого розвитку у майбутньому.

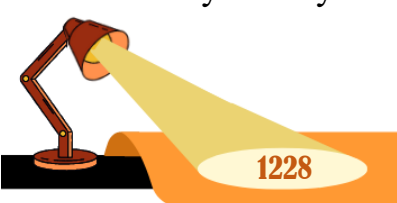
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема інвестиційного забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану активно обговорюється в наукових та аналітичних колах, зважаючи на її важливість для національної безпеки та економічної стабільності. Дослідження інвестиційного забезпечення підприємств оборонного комплексу фокусується на оцінці ролі державних і приватних інвестицій у зміцненні виробничого потенціалу галузі. У наукових працях О. Амоші, Т. Мельник, В. Орел, О. Красноручський та ін. підкреслюється значення залучення міжнародної допомоги, іноземних грантів та фінансової підтримки для модернізації виробничих процесів.

Окремий напрямок досліджень стосується проблем ефективного використання ресурсів підприємств в умовах обмеженості фінансування та матеріально-технічних ресурсів. Роботи українських учених І. Герасимчука, І. Сохань, О. Корнієцького, В. Ніколаєнка, В. Пономаренка акцентують увагу на необхідності оптимізації управлінських рішень, запровадження сучасних методів стратегічного планування та логістичних моделей для забезпечення безперебійної роботи оборонних підприємств.

Таким чином, аналіз наукових праць та аналітичних матеріалів дозволяє окреслити ключові аспекти інвестиційного забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості, проте потребує подальшого дослідження в контексті унікальних викликів, пов'язаних з воєнним станом в Україні.

**Мета статті** – є дослідження підходів до залучення інвестицій, ефективного управління ресурсами та адаптації підприємств оборонної промисловості України до умов воєнного стану, а також висвітлення шляхів посилення спроможностей оборонних підприємств для забезпечення національної безпеки, враховуючи вплив воєнного стану на економічні процеси.

**Виклад основного матеріалу.** Воєнний стан в Україні, спричинений повномасштабним вторгненням, поставив оборонну промисловість країни перед безпрецедентними викликами. У цих умовах питання інвестиційного забезпечення та ефективного управління ресурсами підприємств оборонної галузі набули стратегічного значення. Від їх вирішення залежить здатність





держави забезпечити національну безпеку та зберегти суверенітет. Оборонна промисловість є ключовим елементом забезпечення військової могутності держави. Вона визначає можливості країни у створенні сучасної військової техніки, озброєння та боєприпасів. В умовах воєнного стану підприємства оборонної галузі повинні не лише забезпечувати армію необхідними ресурсами, а й адаптуватися до швидких змін середовища, що включає як внутрішні, так і зовнішні виклики. Серед основних перешкод, з якими стикаються підприємства галузі, можна виділити:

**1. Нестачу фінансових ресурсів** (державний бюджет спрямований насамперед на забезпечення безпосередніх потреб Збройних Сил, що обмежує фінансування довгострокових інвестицій у розвиток оборонного виробництва).

**2. Дефіцит технологій та кваліфікованих кадрів** (війна прискорила відтік професіоналів, а також ускладнила доступ до новітніх технологій).

**3. Залежність від зовнішніх партнерів** (міжнародні санкції проти агресора відкрили можливості для співпраці з новими постачальниками, але водночас висвітлили проблему обмеженої виробничої автономії).

У сучасній війні перевага надається тим, хто швидше впроваджує інновації. Українська оборонна промисловість повинна активно працювати над створенням високотехнологічної продукції, такої як безпілотники, системи кіберзахисту та засоби радіоелектронної боротьби. Для цього важливо розвивати партнерство з науковими установами, приватним сектором і міжнародними компаніями.

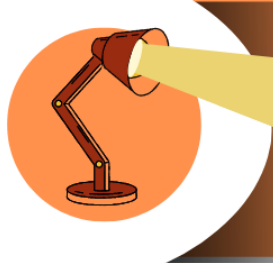
Задля систематизації основних аспектів інвестиційного забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану можна структурно відобразити ключові аспекти управління ресурсами та залучення інвестицій, що є критично важливими для зміцнення оборонної промисловості України в умовах війни (табл.1).

Таблиця 1.

**Основні аспекти інвестиційного забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану**

Аспекти	Опис	Можливі заходи	Очікувані результати
1	2	3	4
<b>Джерела інвестицій</b>	Внутрішні та зовнішні фінансові ресурси, необхідні для підтримки та розвитку підприємств.	Залучення державного фінансування, міжнародних грантів, кредитів, приватного капіталу.	Збільшення фінансової стійкості, забезпечення довгострокових інвестицій у модернізацію.
<b>Матеріальні ресурси</b>	Сировина, обладнання, технології, необхідні для виробництва оборонної продукції.	Розвиток локального виробництва, оптимізація логістичних процесів, пошук альтернативних постачальників.	Зниження залежності від імпорту, стабільність виробничих процесів.



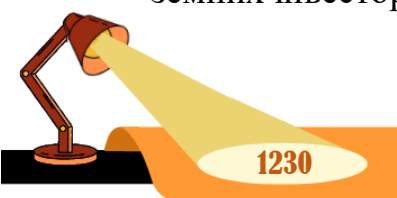


*Продовження таблиці 1*

1	2	3	4
<b>Людські ресурси</b>	Кваліфіковані фахівці, необхідні для управління та виконання виробничих процесів.	Програми перепідготовки кадрів, створення умов для повернення фахівців, підтримка працівників у зоні конфлікту.	Підвищення професійного рівня кадрів, забезпечення їх достатньої кількості.
<b>Фінансові ресурси</b>	Кошти для реалізації поточних і стратегічних цілей підприємств.	Жорсткий контроль витрат, диверсифікація джерел доходу, запровадження державного співфінансування проектів.	Рациональне використання коштів, створення фінансової подушки для кризи.
<b>Інновації</b>	Нові технології та розробки, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності оборонної продукції.	Співпраця з науковими установами, залучення інвестицій у НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), розвиток стартапів.	Створення високотехнологічної продукції, зростання конкурентоспроможності на міжнародному ринку.
<b>Роль держави</b>	Державна підтримка, регулювання та стимулювання розвитку оборонної промисловості.	Створення сприятливого інвестиційного клімату, надання податкових пільг, впровадження програм державного замовлення.	Підвищення привабливості галузі для інвесторів, стабільність її розвитку.
<b>Підтримка міжнародних партнерів</b>	Технічна, фінансова та експертна допомога, що надається союзниками України.	Укладання угод про співпрацю, участь у міжнародних оборонних програмах, залучення до глобальних ланцюгів постачання.	Розширення доступу до сучасних технологій, підвищення обороноздатності підприємств.
<b>Експорт оборонної продукції</b>	Постачання військової техніки та обладнання на міжнародний ринок.	Розробка конкурентоспроможної продукції, сертифікація за міжнародними стандартами, укладення експортних контрактів.	Зростання валютних надходжень, покращення іміджу України як виробника оборонної техніки.
<b>Перспективи післявоєнного розвитку</b>	Відновлення економіки, інтеграція до міжнародних ринків, довгострокові плани розвитку галузі.	Формування стратегій післявоєнного відновлення, залучення нових інвесторів, розширення виробництва.	Стабільний економічний розвиток, посилення оборонної спроможності країни.

*Джерело: побудовано авторами*

В умовах післявоєнного відновлення оборонна промисловість може стати одним із локомотивів економічного зростання. Інтеграція у світовий ринок озброєння, участь у міжнародних програмах розвитку та залучення іноземних інвесторів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності галузі.





Важливим аспектом залишається формування довгострокової державної політики, яка забезпечить сталість фінансування, підтримку експорту та стимулювання інноваційної діяльності[4].

Така структура дозволяє систематизувати основні фактори, які впливають на формування інвестиційного потенціалу, та окреслити шляхи їх оптимізації. Збалансований підхід до управління кожним фактором може сприяти ефективному залученню інвестицій навіть в умовах складної економічної та політичної ситуації. Формування інвестиційного потенціалу є основою для розвитку економіки, стимулювання інновацій та забезпечення стабільного зростання. Особливо актуальним це питання стає для країн, які переживають кризові періоди, як-от воєнний стан. Основні чинники, які впливають на інвестиційний потенціал, включаючи державне фінансування, міжнародну допомогу та приватні капіталовкладення представлені в (табл.2).

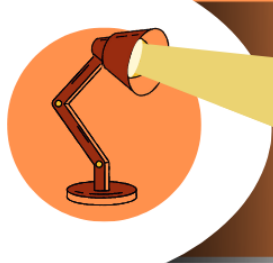
Таблиця 2.

**Ключові фактори впливу на фінансування інвестиційної  
забезпеченості в умовах воєнного стану**

Ключовий фактор	Опис	Позитивні аспекти	Перешкоди та виклики
1	2	3	4
<b>Державне фінансування</b>	Виділення бюджетних коштів для забезпечення стратегічних потреб і розвитку сектору.	1.Забезпечує стабільне фінансування. 2.Орієнтація на національні інтереси.	1.Обмеженість державного бюджету в умовах війни. 2.Висока залежність від політичних рішень.
<b>Міжнародна допомога</b>	Гранти, кредити, технічна підтримка від міжнародних організацій, урядів та союзників.	1.Доступ до сучасних технологій. 2.Можливість навчання персоналу.	1.Залежність від геополітичної ситуації. 2.Ризик втрати автономії у прийнятті стратегічних рішень.
<b>Приватні капіталовкладення</b>	Інвестиції від приватного сектору, зокрема від іноземних та національних компаній.	1.Гнучкість і швидкість реагування на потреби ринку. 2.Підвищення ефективності виробничих процесів.	1.Високі ризики для інвесторів через воєнний стан. 2.Недостатній захист капіталу в кризових умовах.
<b>Інституційна підтримка</b>	Роль державних та міжнародних структур у стимулюванні інвестиційної діяльності.	1.Надання гарантій для інвесторів. 2.Спрощення регуляторних процедур.	1.Бюрократичні бар'єри. 2.Недостатня прозорість інституційних механізмів.
<b>Податкова політика</b>	Пільгові умови для залучення інвестицій, спрямованих на розвиток стратегічних секторів.	1.Зниження податкового навантаження. 2.Підвищення привабливості для інвесторів.	1.Потенційне зниження бюджетних доходів. 2.Ускладнення адміністрування пільг.







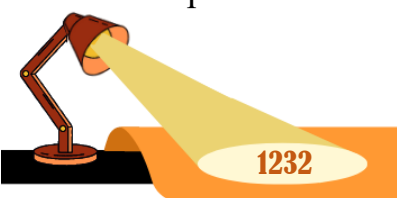
*Продовження таблиці 2*

1	2	3	4
<b>Експортний потенціал</b>	Можливість продажу продукції на міжнародні ринки для отримання додаткових інвестицій.	1.Додаткове джерело валютних надходжень. 2.Підвищення конкурентоспроможності продукції.	1.Висока конкуренція на світових ринках. 2.Потреба у сертифікації за міжнародними стандартами.
<b>Рівень технологічного розвитку</b>	Стан інфраструктури, обладнання, доступ до інновацій.	1.Підвищення ефективності виробництва. 2. Можливість створення інноваційної продукції.	1.Застарілі технології. 2.Висока вартість модернізації.
<b>Соціально-політична стабільність</b>	Стан внутрішньої безпеки та довіра до інституцій.	1.Збільшення довіри інвесторів. 2.Підтримка довгострокових проектів.	1.Збільшення довіри інвесторів. 2.Підтримка довгострокових проектів.

*Джерело: побудовано авторами*

Головним аспектом звичайно залишається державне фінансування, яке відіграє провідну роль у формуванні інвестиційного клімату, особливо в умовах кризи. Уряд, забезпечуючи прямі інвестиції у стратегічно важливі галузі, створює передумови для залучення додаткових коштів від інших джерел. Державний бюджет зазвичай орієнтований на підтримку інфраструктурних проектів, оборонної промисловості, енергетики та соціального забезпечення. У контексті війни значна частина коштів спрямовується на військові потреби, що обмежує можливості для розвитку інших секторів. Уряди країн часто створюють спеціальні програми підтримки інвесторів, зокрема шляхом надання податкових пільг, державних гарантій або субсидій. Це сприяє залученню інвесторів і мінімізує ризики для бізнесу[6].

Але, державне фінансування не готове і не має змоги витягнути фінансування, тому рятувальним чинником є міжнародна підтримка, яка є критичним джерелом інвестицій для країн, які перебувають у стані кризи. Вона може включати фінансові гранти, пільгові кредити, технічну допомогу, а також передачу технологій. Організації, такі як МВФ, Світовий банк і Європейський банк реконструкції та розвитку, надають Україні значні фінансові ресурси. Ці кошти спрямовуються на стабілізацію економіки, відновлення інфраструктури та розвиток ключових секторів. Партнери України, зокрема країни НАТО, ЄС та інші міжнародні донори, підтримують державу як фінансово, так і технічно. Зокрема, передача сучасних технологій і обладнання сприяє модернізації виробництва. Попри складну ситуацію, інтерес міжнародного бізнесу до України залишається значним завдяки перспективам післявоєнного відновлення.





**Висновки.** Інвестиційне забезпечення та управління ресурсами підприємств оборонної промисловості України в умовах воєнного стану є критично важливими для захисту країни. Їх ефективність залежить від скоординованих дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Розвиваючи інноваційний потенціал та залучаючи нові джерела фінансування, Україна зможе зміцнити свої оборонні можливості та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

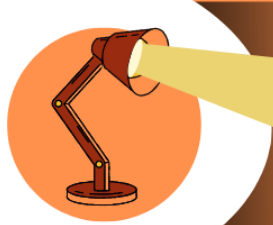
**Література:**

1. Амеліна І.В., Попова Т. Л., Владимиров С.В. Міжнародні економічні відносини. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 256 с.
2. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. Галицький економічний вісник. 2022. Том 77. № 4. С. 138-147.
3. Кравчук Н. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. Науковий журнал «Світ фінансів». 2023. №4(73). URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1564>
4. Латковський П.П. Фінансова політика в умовах військового стану, Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», 2023 С.223-227
5. Катерина Маркевич. Хто і як інвестує в Україну? Разумков центр. – 2019. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/khto-i-iakinvestuie-v-ukrainu>.
6. Орел В.М. Роль інновацій в системі трансформації економіки / В.М. Орел, І.П. Афанасьєв // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – Науковий журнал. – 2020.– №3(85). – С. 105-110. <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10>

**References:**

1. Amelina, I.V., Popova, T.L., & Vladymyrov, S.V. (2013). *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny [International economic relations]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Budnyk, L., Ronska, O., & Lisetska, L. (2022). *Finansova bezpeka derzhavy v umovakh voyennoho stanu [Financial security of the state in conditions of martial law]*. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk-Galician Economic Gazette*, 77, 4, 138-147 [in Ukrainian].
3. Kravchuk, N. (2023). *Finansovyy rynek Ukrayiny pid chas viyny: realiyi funktsionuvannya [The financial market of Ukraine during the war: realities of functioning]*. *Naukovyy zhurnal "Svit finansiv"-Scientific journal "World of Finances"*, 4(73). Retrieved from: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1564> [in Ukrainian].
4. Latkovsky, P.P. (2023). *Finansova polityka v umovakh viys'kovoho stanu [Financial policy in the conditions of martial law]*. *Analychno-porivnyal'ne pravoznavstvo-Analytical and comparative jurisprudence*, 223-227 [in Ukrainian].
5. Markevich, K. (2019). *Khto i yak investuye v Ukrayinu? [Who invests in Ukraine and how?]*. *Razumkov Center-Razumkov tsentr*, Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/statti/khto-i-iakinvestuie-v-ukrainu> [in Ukrainian].
6. Orel, V.M., & Afanasyev, I.P. (2020). *Rol' innovatsiy v systemi transformatsiyi ekonomiky [The role of innovations in the system of economic transformation]*. *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu- Bulletin of the Sumy National University*, 3(85), 105-110. Retrieved from: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10>[in Ukrainian].





УДК 330.322.1:338.246:338.48-53

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1234-1244](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1234-1244)

**Орел Володимир Миколайович** доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник лабораторії економіки та маркетингу інновацій, Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-1609-1731>

**Сукачов Олександр Олександрович** аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0006-8628-6370>

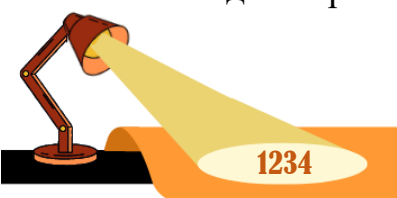
**Ковалок Роман Іванович** аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0002-0996-7579>

## **РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО ТА ПРИВАТНОГО ФІНАНСУВАННЯ В РЕКОНСТРУКЦІЇ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ЗОН**

**Анотація.** У статті розглядаються ключові фінансові механізми, які можуть забезпечити відновлення та сталий розвиток курортно-рекреаційних територій у поствоєнний період, а також особливості фінансового забезпечення охорони навколишнього середовища. Військові конфлікти завдають значної шкоди інфраструктурі, економіці та екосистемам, що призводить до необхідності розробки адаптивних фінансових стратегій для реабілітації постраждалих регіонів. У статті досліджуються сучасні фінансові інструменти, такі як державно-приватне партнерство (ДПП), податкові стимули, екологічні та інвестиційні фонди, а також залучення міжнародних грантів для відновлення курортних зон та охорони природи.

Підкреслюється роль державно-приватного партнерства як важливого механізму для залучення приватних інвестицій у відновлення курортно-рекреаційної інфраструктури. Крім того, розглядаються податкові стимули та спеціальні економічні зони як додаткові засоби для залучення капіталу та створення привабливих умов для розвитку туризму. Особливу увагу приділено фінансовим механізмам підтримки екологічної стійкості курортних зон, включаючи зелені облігації, екологічні фонди та податкові пільги для екологічно дружніх проектів.

У статті також досліджуються соціально-економічні вигоди від інвестування у захист навколишнього середовища, адже сталий розвиток курортно-рекреаційних територій неможливий без збереження природних ресурсів. Наведено приклади міжнародного досвіду у фінансуванні екологічних проектів





та адаптації природоохоронних ініціатив до специфіки постконфліктного відновлення. Крім цього, обговорюються ризики та виклики, пов'язані з фінансовим забезпеченням таких проектів у країнах із нестабільною економікою та екологічними кризами.

Дана стаття є спробою комплексного аналізу та пропозиції ефективних фінансових підходів для відновлення курортно-рекреаційних зон та забезпечення охорони навколишнього середовища, розробка практичних рекомендацій для урядів, бізнесу та міжнародних організацій, які прагнуть сприяти сталому розвитку і захисту довкілля в умовах поствоєнної відбудови.

**Ключові слова:** курортно-рекреаційні території, економіка, навколишнє середовище, фінансування, державно-приватне партнерство, бізнес, туризм.

**Orel Volodymyr Mykolayovych** Doctor of Economic Sciences, Professor, leading researcher of the laboratory of economics and innovation marketing, Livestock farming institute of NAAS of Ukraine, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-1609-1731>

**Sukachev Oleksandr Oleksandrovyh** Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0006-8628-6370>

**Kavalok Roman Ivanovych** Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0002-0996-7579>

## THE ROLE OF STATE AND PRIVATE FINANCING IN THE RECONSTRUCTION OF RESORT AND RECREATION AREAS

**Abstract.** The article considers the key financial mechanisms that can ensure the restoration and sustainable development of resort and recreation areas in the post-war period, as well as the features of financial support for environmental protection. Military conflicts cause significant damage to infrastructure, economies and ecosystems, leading to the need to develop adaptive financial strategies for the rehabilitation of affected regions. The article examines modern financial instruments, such as public-private partnerships (PPPs), tax incentives, environmental and investment funds, as well as attracting international grants for the restoration of resort areas and nature protection.

The role of public-private partnership as an important mechanism for attracting private investment in the restoration of the resort and recreation





infrastructure is emphasized. In addition, tax incentives and special economic zones are considered as additional means to attract capital and create attractive conditions for the development of tourism. Particular attention is paid to financial mechanisms for supporting the ecological sustainability of resort areas, including green bonds, environmental funds and tax incentives for environmentally friendly projects.

The article also examines the socio-economic benefits of investing in environmental protection, because the sustainable development of resort and recreation areas is impossible without the preservation of natural resources. Examples of international experience in financing environmental projects and adapting nature protection initiatives to the specifics of post-conflict recovery are given. In addition, the risks and challenges associated with financing such projects in countries with unstable economies and environmental crises are discussed.

This article is an attempt at a comprehensive analysis and proposal of effective financial approaches for the restoration of resort and recreation areas and ensuring environmental protection, the development of practical recommendations for governments, businesses and international organizations that seek to promote sustainable development and environmental protection in post-war reconstruction.

**Keywords:** resort and recreation areas, economy, environment, financing, public-private partnership, business, tourism.

**Постановка проблеми.** Військові конфлікти та економічні потрясіння завдали значної шкоди курортно-рекреаційним зонам, що були важливими осередками туризму та економічного розвитку в багатьох регіонах України. Значна частина інфраструктури зруйнована або пошкоджена, а екосистеми й природні ресурси, що є основою для відновлення туризму, вимагають масштабних відновлювальних заходів. У зв'язку з цим актуальною є проблема залучення фінансових ресурсів, необхідних для комплексної реконструкції цих територій та забезпечення стійкого розвитку у постконфліктний період.

Традиційні джерела фінансування, такі як державні бюджети, часто не можуть покрити всіх потреб відновлення, особливо з огляду на обмеженість ресурсів і необхідність фінансування інших важливих напрямів. У таких умовах приватне фінансування та державно-приватне партнерство (ДПП) стають важливими інструментами, що дозволяють поєднувати державні ресурси з капіталом та інноваційними рішеннями приватного сектора. Однак залучення приватних інвесторів у зони, що пережили конфлікт, має свої особливості та ризики, які потребують продуманої стратегії.

Основна проблема полягає в тому, як побудувати ефективний фінансовий механізм, який би поєднував державну підтримку з інтересами приватного капіталу та враховував екологічну складову. Зокрема, виникає необхідність у створенні стимулів для приватних інвесторів, розвитку нормативно-правової бази для підтримки ДПП та впровадженні інноваційних інструментів, таких як





зелені облігації, податкові пільги, міжнародні гранти та спеціальні економічні зони.

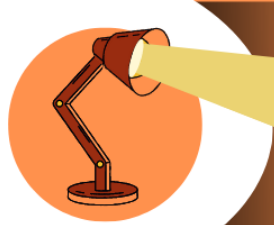
Проблематика також стосується питань екологічної відповідальності: відновлення курортних зон не може відбуватися за рахунок природи, адже екологічно нестійкий підхід може завдати шкоди екосистемам, що є основою туристичної привабливості цих регіонів. Тому важливим завданням є розробка фінансових моделей, які підтримували б як економічний розвиток, так і збереження природного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема фінансового забезпечення розвитку курортно-рекреаційних територій та охорони навколишнього середовища привертає дедалі більше уваги з боку наукової спільноти та практиків. У численних дослідженнях розглядаються ефективні моделі фінансування, адаптовані до специфічних умов відновлення постраждалих регіонів, а також фінансові інструменти, що забезпечують збереження екологічної стійкості. Огляд основних досліджень вказує на різноманітні підходи, серед яких виділяються державно-приватне партнерство (ДПП), зелені облігації, податкові стимули та міжнародні гранти як перспективні джерела фінансування. В рамках аналізу сучасних робіт, таких як дослідження А.М. Орел, Н.М. Котвицької, О.О. Красноруцького, І.В. Сохань, О.М. Бондаря, К.С. Литвиненко висвітлено важливість державного регулювання та стимулювання інвестицій через створення спеціальних економічних зон у курортно-рекреаційних регіонах, що дозволяє залучати приватний капітал для відновлення інфраструктури та підвищення економічної привабливості територій. Це дослідження підкреслює роль державних субсидій і податкових пільг, які можуть стати важливими факторами для відновлення туристичної галузі в поствоєнний період. Подібні інструменти, на думку авторів, можуть ефективно використовуватись для фінансування заходів зі збереження природних ресурсів, покращення якості води та ґрунтів у курортних зонах.

Таким чином, наукові роботи, присвячені фінансовому механізму відновлення курортно-рекреаційних територій і захисту природи, висвітлюють низку перспективних підходів до вирішення проблеми. Водночас залишається потреба у розробці комплексних фінансових стратегій, які могли б поєднати елементи інвестиційної підтримки, екологічного моніторингу та ефективного управління природними ресурсами в умовах поствоєнної відбудови.

**Мета статті** – є дослідження ролі державного та приватного фінансування у процесі реконструкції курортно-рекреаційних зон, які постраждали внаслідок військових дій або природних катастроф, зокрема, стаття має на меті визначити оптимальні фінансові інструменти та механізми, які сприятимуть швидкому відновленню інфраструктури, розвитку туристичного потенціалу та забезпеченню стійкого економічного зростання цих регіонів.





**Виклад основного матеріалу.** Відновлення курортно-рекреаційних зон, особливо в регіонах, що постраждали внаслідок військових дій чи природних катастроф, вимагає значних фінансових вкладень, злагодженої координації та ефективних управлінських стратегій. У цьому процесі важливу роль відіграють як державне, так і приватне фінансування, які разом здатні забезпечити комплексний підхід до відновлення інфраструктури, створення робочих місць, покращення якості життя місцевого населення та збереження природних ресурсів.

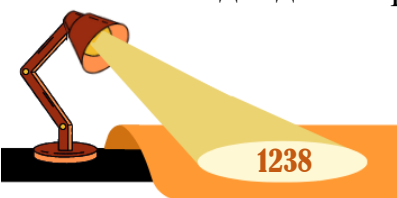
Державне фінансування є важливим джерелом ресурсів у процесі реконструкції курортно-рекреаційних зон, оскільки забезпечує необхідну підтримку в початкових етапах відновлення інфраструктури. Держава може надавати безпосереднє фінансування для ремонту доріг, будівництва нових об'єктів, відновлення інженерних мереж та інших ключових об'єктів інфраструктури. Це створює фундамент для подальшого залучення приватного капіталу та розвитку туризму.

До основних форм державного фінансування належать бюджетні субсидії, цільові державні програми, податкові стимули для інвесторів і створення спеціальних економічних зон. Наприклад, у багатьох країнах застосовуються податкові пільги для підприємств, які інвестують у відновлення туристичних зон, звільнення від ПДВ або зниження ставки корпоративного податку. Такий підхід стимулює внутрішні та зовнішні інвестиції, підвищуючи загальну економічну привабливість регіону.

Також держава часто ініціює державно-приватне партнерство (ДПП), у рамках якого приватний бізнес має можливість інвестувати у створення або реконструкцію об'єктів у курортно-рекреаційних зонах. За моделлю ДПП держава може забезпечити інфраструктурну підтримку (наприклад, будівництво доріг, водопостачання), тоді як приватні компанії інвестують у будівництво готелів, розважальних комплексів або інших об'єктів туризму.

Приватне фінансування є ключовим фактором для розвитку туристичного сектора, оскільки забезпечує гнучкість, оперативність та інноваційність[4]. Залучення приватного капіталу дозволяє створювати нові туристичні об'єкти, зберігати існуючу інфраструктуру, розширювати можливості для відпочинку та розваг. Успішні проекти залучення приватних інвестицій стимулюють подальший розвиток регіону, підвищують його популярність серед туристів та забезпечують зростання доходів як для інвесторів, так і для місцевої громади.

Приватний бізнес також активно інвестує в екологічно дружні проекти, оскільки сучасні туристи все більше цінують природну складову курортних зон. Інвестування у збереження навколишнього середовища стає конкурентною перевагою. Компанії вкладають кошти у будівництво об'єктів з використанням енергозберігаючих технологій, розвиток зелених зон та впровадження заходів для збереження місцевої екосистеми.





Крім того, важливу роль у залученні приватного капіталу відіграють міжнародні інвестори, які часто мають досвід у розвитку туристичних об'єктів у постконфліктних регіонах. Інтерес міжнародного бізнесу до курортно-рекреаційних зон стимулюється державними гарантіями, зниженими податковими ставками та іншими інвестиційними пільгами.

Державно-приватне партнерство є особливо ефективним інструментом у процесі відновлення та розвитку курортно-рекреаційних зон. Ця модель поєднує фінансові ресурси та досвід держави з капіталом і управлінськими навичками приватного бізнесу. У рамках ДПП держава бере на себе зобов'язання створити необхідні умови для залучення інвестицій, а приватні компанії фінансують та керують конкретними проектами.

Сучасні моделі ДПП включають різні форми співпраці: від оренди земельних ділянок і надання концесій до створення спільних підприємств та спеціальних економічних зон. Участь приватного сектора дозволяє реалізувати масштабні проекти, що сприяють не тільки економічному розвитку, але й покращенню якості послуг, що надаються туристам. Наприклад, приватні компанії часто інвестують у будівництво високоякісних готелів, аквапарків та інших об'єктів інфраструктури, що підвищує рівень комфорту для відпочивальників.

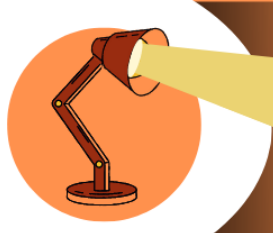
З метою підвищення ефективності фінансування курортно-рекреаційних зон використовуються також інноваційні фінансові інструменти, серед яких зелені облігації, екологічні фонди та краудфандингові платформи. Зелені облігації набули особливої популярності, оскільки дозволяють залучати капітал для проектів, що сприяють захисту довкілля та підвищенню енергоефективності інфраструктури. За допомогою зелених облігацій можна залучити фінансування на заходи зі збереження екосистем, будівництва енергоефективних будівель, очищення водних ресурсів та інші екологічні ініціативи.

Краудфандинг стає ще одним перспективним інструментом для фінансування туристичних проектів, дозволяючи залучати кошти від широкої аудиторії. Такий підхід популярний для малих проектів, які спрямовані на створення локальної інфраструктури, наприклад, будівництво екологічних кемпінгів або туристичних маршрутів.

Процес фінансування реконструкції курортно-рекреаційних зон має низку викликів, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю, ризиками для інвесторів та обмеженістю ресурсів. Державне фінансування часто обмежене, що спонукає уряди до розширення співпраці з приватним сектором. Однак, залучення приватного капіталу вимагає чіткого правового регулювання, прозорих умов і державних гарантій. Для міжнародних інвесторів важливим фактором є стабільність і передбачуваність законодавства, тому держава повинна забезпечити необхідну нормативно-правову базу[8].





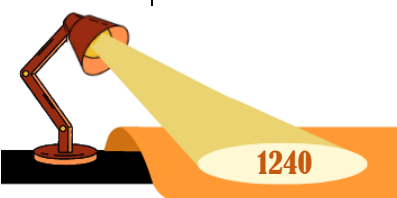


Ефективна модель фінансування передбачає комплексний підхід, де поєднуються ресурси держави та бізнесу, а також використовуються інноваційні інструменти для зниження ризиків і забезпечення екологічної стійкості проектів. Такий підхід сприяє розвитку курортно-рекреаційних зон, робить їх привабливими для інвесторів та дозволяє забезпечити довгострокову економічну й екологічну стабільність регіону. Якщо порівнювати два типи фінансування то можна за допомогою показників виявити переваги та недоліки певної компоненти (табл.1).

Таблиця 1.

**Порівняння ролі державного та приватного фінансування в  
реконструкції курортно-рекреаційних зон**

Показник	Державне фінансування	Приватне фінансування
1	2	3
<b>Основні джерела фінансування</b>	Державний бюджет, цільові програми, гранти, спеціальні фонди	Власні кошти інвесторів, кредити, іноземні інвестиції, краудфандинг
<b>Фокус інвестицій</b>	Відновлення інфраструктури, соціально-економічний розвиток, забезпечення доступності	Створення прибуткових об'єктів (готелі, розважальні комплекси), забезпечення якості обслуговування, розвиток туристичного потенціалу
<b>Сфера застосування</b>	Ремонт доріг, будівництво об'єктів соціальної інфраструктури, водопостачання та енергозабезпечення	Готелі, ресторани, розважальні комплекси, туристичні атракції, інноваційні екологічні проекти
<b>Інструменти стимулювання</b>	Податкові пільги, субсидії, створення спеціальних економічних зон, державно-приватне партнерство	Партнерство з державою, оренда земельних ділянок, концесії, отримання податкових пільг
<b>Переваги</b>	Довгострокове планування, націленість на соціальний розвиток, зниження економічних та соціальних ризиків	Гнучкість, швидкість реалізації проектів, інноваційність, залучення іноземного капіталу
<b>Недоліки</b>	Обмежений бюджет, залежність від державної політики, довгий період узгодження рішень	Орієнтація на прибуток, можливі екологічні ризики, високі вимоги до окупності проектів
<b>Приклади проектів</b>	Відновлення доріг, реконструкція комунікаційних систем, субсидування проектів з відновлення природи	Будівництво готелів та розважальних об'єктів, інвестування в екологічні зони відпочинку, облаштування пляжів та туристичних маршрутів





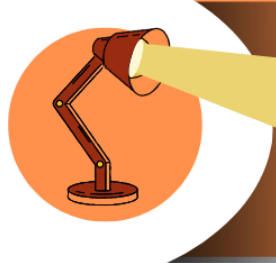
Продовження таблиці 1

1	2	3
<b>Роль у сталому розвитку</b>	Підтримка соціальної інфраструктури, створення доступних умов для населення та малого бізнесу, екологічна безпека	Створення робочих місць, розвиток екологічно чистих технологій, покращення туристичної привабливості
<b>Державно-приватне партнерство</b>	Можливість поєднання державних ресурсів і приватного капіталу для реалізації масштабних проєктів	Готовність інвесторів вкладати кошти у проєкти за умов підтримки з боку держави, зниження ризиків через держгарантії
<b>Виклики</b>	Недостатнє фінансування, бюрократія, залежність від макроекономічних умов	Високий інвестиційний ризик у нестабільних регіонах, необхідність державних гарантій, труднощі з екологічними регулюваннями
<b>Екологічні ініціативи</b>	Фінансування зелених проєктів, гранти на збереження природи, підтримка ініціатив зі скорочення викидів	Інвестиції в енергоефективні об'єкти, екологічні об'єкти для відпочинку, будівництво з використанням екологічних матеріалів

Джерело: побудовано авторами

Поствоєнне відновлення курортно-рекреаційних територій та забезпечення охорони навколишнього середовища є складними завданнями, що потребують ефективного фінансового забезпечення та залучення різноманітних джерел інвестицій. Військові конфлікти призводять до серйозних руйнувань інфраструктури, погіршення екологічної ситуації, втрати інвестиційної привабливості регіонів та виснаження місцевих економічних ресурсів. Курортно-рекреаційні території, зокрема, стикаються з проблемами пошкодженої інфраструктури, нестачею фінансування на відновлення та необхідністю адаптації до нових економічних реалій[9].

Таким чином, постає необхідність у дослідженні фінансових механізмів, аспектів, які могли б ефективно стимулювати інвестиції, сприяти сталому розвитку курортних територій та забезпечувати охорону навколишнього середовища. Це включає, зокрема, розгляд можливостей державно-приватного партнерства, впровадження зелених облігацій, податкових пільг для екологічно спрямованих проєктів та залучення міжнародної фінансової допомоги. Основні напрями, які є важливими для ефективного відновлення курортно-рекреаційних зон України, що постраждали внаслідок військових дій зводяться до комплексного підходу із залученням різних джерел фінансування, міжнародної підтримки та сучасних інновацій, що допоможе забезпечити стабільний розвиток цих територій та покращити їх туристичну привабливість (табл.2).

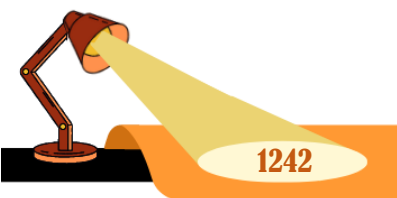


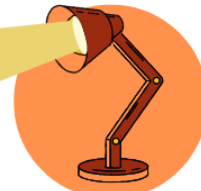
Таблиця 2.

Ключові аспекти відновлення курортно-рекреаційних зон в Україні, що постраждали внаслідок військових дій

Аспект	Опис	Приклади заходів
<b>Інфраструктурне відновлення</b>	Відновлення доріг, мостів, комунальних мереж та громадських об'єктів, що забезпечують доступність і функціональність курортних територій.	Ремонт та реконструкція доріг, відновлення водо- та електропостачання, забезпечення зв'язку
<b>Фінансування проектів</b>	Залучення державних, приватних і міжнародних джерел для забезпечення ресурсів, необхідних для відновлення інфраструктури та об'єктів туризму.	Державні субсидії, державно-приватне партнерство, гранти міжнародних організацій
<b>Екологічне відновлення</b>	Очищення територій від забруднення, відновлення екосистем та рекультивація пошкоджених ландшафтів для збереження природних ресурсів і біорізноманіття.	Очищення водойм, відновлення лісів, рекультивація земель
<b>Психологічна та соціальна підтримка</b>	Підтримка місцевого населення та переселенців, створення нових робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури та підвищення якості життя.	Програми психологічної підтримки, створення центрів реабілітації, ініціативи з працевлаштування
<b>Розвиток туристичної інфраструктури</b>	Відбудова та модернізація готелів, санаторіїв, зон відпочинку, культурно-історичних об'єктів для відновлення туристичної привабливості регіону.	Будівництво нових туристичних комплексів, модернізація санаторіїв, облаштування пляжних і рекреаційних зон
<b>Діджиталізація та інновації</b>	Впровадження цифрових рішень для покращення управління курортними зонами та створення зручностей для туристів.	Віртуальні тури, мобільні додатки для туристів, онлайн-бронювання послуг
<b>Маркетинг та промоція</b>	Популяризація відновлених курортно-рекреаційних зон через інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення туристичної привабливості регіону.	Маркетингові кампанії, участь у міжнародних туристичних виставках, просування в соціальних мережах
<b>Міжнародна співпраця</b>	Залучення міжнародного досвіду та підтримки, а також участь у програмах міжнародних організацій для пришвидшення відновлення.	Співпраця з міжнародними фондами, обмін досвідом з іншими постконфліктними регіонами
<b>Нормативно-правова підтримка</b>	Розробка та впровадження нормативно-правової бази, що сприятиме залученню інвесторів, регулюванню екологічних стандартів та забезпеченню стабільності для бізнесу.	Спрощення податкових режимів для інвесторів, створення спеціальних економічних зон, посилення екологічних вимог
<b>Освіта та підготовка кадрів</b>	Підготовка кваліфікованих фахівців для сфери туризму, відновлення інфраструктури та управління екологічними проектами, що сприятиме довгостроковому розвитку регіону.	Навчальні програми для персоналу готелів, курси з екологічного менеджменту, тренінги з управління кризовими ситуаціями

Джерело: побудовано авторами





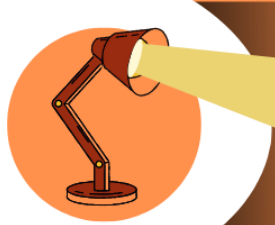
**Література:**

1. Гуменюк В.В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери : монографія/ В.В. Гуменюк. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 372 с. [in Ukrainian].
2. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України [Електронний ресурс]: монографія. Електрон. текст., граф. дані. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 211 с.
3. Мандюк Н. Л. Менеджмент у туризмі: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 198 с.
4. Орел А.М. Мотиваційний процес децентралізації розвитку сільських територій. Актуальні проблеми інноваційної економіки. Всеукраїнський науковий журнал. 2018. № 4. С. 95-99. [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/apie\\_2018\\_r04\\_a15.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/apie_2018_r04_a15.pdf)
5. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко, М.Г. Бойко, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 595 с.
6. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.
7. Щепанський Е. В. Управління туристично-рекреаційною сферою України в умовах підготовки до ЄВРО-2012. Університетські наукові записки. 2008. № 2. С. 298-303.
8. Anna Orel, Volodymyr Orel, Viktor Diachenko, Iryna Perevozova, Mainka Marcel Kurt & Khrystyna Kirshak. Enhancing Sustainability and Smart Living: Adoption of IoT-Driven Automation of Vertical Gardens in Urban Spaces. AI in Business: Opportunities and Limitations. Volume 1. 2024. Pages 99-112 (Scopus) [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7_10)
9. Malakhova, Y., Lozhachevska, O, Ilchenko, V., Smagin, V., Reznik, N.P.: Financial opportunities management of ensuring enterprise investment costs. Int. Trans. J. Eng. Manage. Appl. Sci. Technol. 13(2), 13A2I, 1–10 (2022). <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2022.30>.

**References:**

1. Humenyuk, V.V. (2016). *Derzhavne rehulyuvannya kurortno-rekreatsiynoyi sfery [State regulation of the resort and recreation sphere]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, [in Ukrainian].
2. Pavlikha, N. V., Tsybalyuk, I. O., & Savchuk, A. Yu. (2022). *Stalyy rozvytok turyzmu ta rekreatsiyi: suchasni vyklyky y perspektyvy dlya Ukrayiny [Sustainable development of tourism and recreation: modern challenges and prospects for Ukraine]*. Lutsk: Vezha-Druk, [in Ukrainian].
3. Mandyuk, N. L. (2022). *Menedzhment u turyzm [Management in tourism]*. Lviv: LNU im. Ivana Franka, [in Ukrainian].
4. Orel, A.M. (2018). *Motyvatsiynyy protses detsentralizatsiyi rozvytku sil's'kykh terytoriy [The motivational process of decentralization of the development of rural areas]*. *Aktual'ni problemy innovatsiynoyi ekonomiky-Actual problems of innovative economy*. 4, 95-99. Retrieved from [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/apie\\_2018\\_r04\\_a15.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/apie_2018_r04_a15.pdf) [in Ukrainian].
5. Tkachenko, T.I., Boyko, M.G., Melnychenko, S.V. & Mykhailichenko, G.I. (2010). *Stratehichnyy rozvytok turystychnoho biznesu [Strategic development of tourism business]*. Kyiv: Kyivnats. torh.-ekon. un-t. [in Ukrainian].
6. Tkachenko, T.I. (2006). *Stalyy rozvytok turyzmu: teoriya, metodolohiya, realiyi biznesu [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. [in Ukrainian].

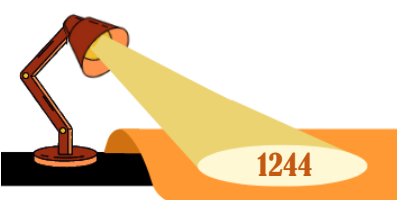




7. Shchepanskyi, E. IN. (2008). Upravlinnya turystychno-rekreatsiynoyu sferoyu Ukrayiny v umovakh pidhotovky do YEVIRO-2012 [Management of the tourism and recreation sphere of Ukraine in preparation for EURO-2012]. *Universytet-s'ki naukovi zapysky-University scientific notes*, 2, 298-303. [in Ukrainian].

8. Anna Orel, Volodymyr Orel, Viktor Diachenko, Iryna Perevozova, Mainka Marcel Kurt & Khrystyna Kirshak (2024). Enhancing Sustainability and Smart Living: Adoption of IoT-Driven Automation of Vertical Gardens in Urban Spaces. *AI in Business: Opportunities and Limitations*. vol. 1. pp. 99-112. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7_10)

9. Malakhova, Y., Lozhachevska, O, Ilchenko, V., Smagin, V., & Reznik, N.P.(2022). Financial opportunities management of ensuring enterprise investment costs. *Int. Trans. J. Eng. Manage. Appl. Sci. Technol.* 13(2), 13A2I, 1–10 Retrieved from <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2022.30>.





УДК 346.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1245-1252](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1245-1252)

**Печора Каріна Володимирівна** здобувач наукового ступеня доктора філософії кафедри економіко-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, тел.: (044) 246-94-91, <https://orcid.org/0009-0005-6078-8439>

## ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ТОРГІВЛІ ВАЛЮТНИМИ ЦІННОСТЯМИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

**Анотація.** У статті висвітлюються питання стосовно здійснення торгівлі валютними цінностями на національному та міжнародному рівні. Представлені варіанти значень в яких використовується термін «валюта». Зазначається, що для оплати іноземних товарів і послуг необхідний обмін національної валюти на іноземну. Міжнародна торгівля та обмін іноземних валют здійснюється на зовнішніх валютних ринках.

Автор підкреслює, що при здійсненні торгівлі на міжнародних ринках, проводяться валютні операції за якими розрахунок здійснюється у валюті. Вказується також перелік видів валютних операцій, центральне місце серед яких займає торгівля валютними цінностями.

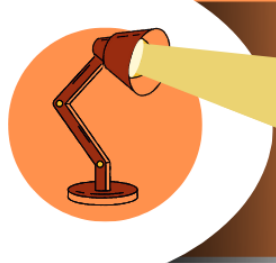
Окремо звертається увага на те, що учасники валютних відносин володіють, користуються та розпоряджаються валютними цінностями в межах, визначених законом. Такі учасники мають можливість фактичного володіння валютними цінностями, використання та розпорядження ними.

Розкриваються основні права та обов'язки резидентів та нерезидентів, які здійснюють в Україні валютні операції. Констатується, що торгівля іноземною валютою в готівковій формі (валютно-обмінні операції) здійснюється уповноваженими установами, а торгівля банківськими металами з фізичною поставкою здійснюється виключно банківськими установами.

Автором визначено перелік валютно-обмінних операцій та операцій з торгівлі банківськими металами з фізичною поставкою. Приділено у статті увагу і золотовалютним резервам держави. Зокрема у статті наголошується, що протягом останніх десяти років золотовалютні резерви України невинно зростали. Також приводиться офіційна статистика, що підтверджує таку позитивну динаміку.

Для ефективного та дієвого механізму здійснення торгівлі валютними цінностями та впровадження передового світового досвіду в цій сфері відносин, на думка автора, необхідні зміни законодавчої бази та вдосконалення





механізму такої торгівлі. Також автором статті викладені основні напрямки вдосконалення механізму торгівлі валютними цінностями.

У прикінцевій частині статті викладені пропозиції стосовно підвищення активності торгівлі валютними цінностями на міжнародному валютному ринку.

**Ключові слова:** Валюта, валютні операції, міжнародний валютний ринок, торгівля іноземною валютою, золотовалютні резерви країни, дериватив.

**Pechora Karina Volodymyrivna** recipient of the Doctor of Philosophy degree of the Department of Economic and Legal Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law and Psychology, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, tel.: (044) 246-94-91, <https://orcid.org/0009-0005-6078-8439>

## PECULIARITIES OF TRADING CURRENCY VALUES AT THE NATIONAL AND INTERNATIONAL LEVEL

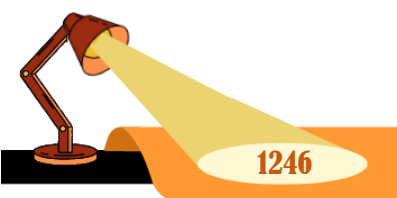
**Abstract.** The article highlights the issues related to trading in currency values at the national and international level. Variants of values in which the term «currency» is used are presented. It is noted that in order to pay for foreign goods and services, it is necessary to exchange national currency for foreign currency. International trade and exchange of foreign currencies is carried out on foreign exchange markets.

The author emphasizes that when conducting trade on international markets, currency operations are conducted, according to which the settlement is made in foreign currency. The list of types of currency operations is also indicated, the central place among which is the trade in currency values.

Separate attention is drawn to the fact that participants in currency relations own, use and dispose of currency values within the limits defined by law. Such participants have the possibility of actually owning currency values, using and disposing of them.

The main rights and obligations of residents and non-residents who carry out currency operations in Ukraine are disclosed. It is noted that trade in foreign currency in cash form (foreign exchange operations) is carried out by authorized institutions, and trade in banking metals with physical delivery is carried out exclusively by banking institutions.

The author defined a list of currency exchange operations and operations of trade in banking metals with physical delivery. The article also pays attention to the state's gold and currency reserves. In particular, the article emphasizes that over the past ten years, Ukraine's gold and currency reserves have steadily grown. Official statistics confirming such positive dynamics are also cited.





In the opinion of the author, changes to the legal framework and improvement of the mechanism of such trade are necessary for an efficient and effective mechanism for trading currency values and the implementation of best global experience in this field of relations. Also, the author of the article outlines the main directions for improving the mechanism of trading currency values.

In the final part of the article, proposals are presented regarding increasing the activity of trading currency values on the international currency market.

**Keywords:** Currency, foreign exchange operations, international currency market, foreign currency trade, gold and currency reserves of the country, derivative.

**Постановка проблеми.** Зазвичай термін «валюта» (від італ. *valute* – ціна, вартість) використовується у двох значеннях: *по-перше*, як грошова одиниця країни – один з елементів її національної грошової системи; *по-друге*, як грошові знаки іноземних держав і виражені в них кредитні та платіжні засоби. Крім цього під валютою розуміється особливий спосіб використання національних грошей у міжнародному платіжно-розрахунковому обороті.

В усіх країнах світу в якості законного засобу платежу використовується національна валюта. Для оплати іноземних товарів і послуг необхідний обмін національної валюти на іноземну. Міжнародна торгівля та обмін іноземних валют здійснюється на зовнішніх валютних ринках. Вони являють собою значну частину світового фінансового ринку. Розрахунки на валютному ринку здійснюються у готівковій та безготівковій формах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** доводить, що Найбільш важливими в науковому розумінні для автора під час роботи над даним тематичним спрямуванням є теоретичні розробки провідних вітчизняних фахівців у цій галузі, зокрема: І. Г. Андрущенко, І. М. Грінька, О. В. Заячківської, А. О. Одінокової, Ю. О. Тополь, Б. М. Хібеби та інших.

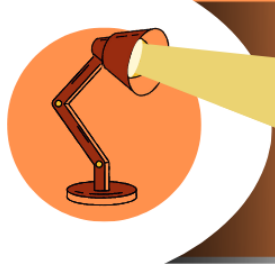
Дослідження питань, що торкаються торгівлі валютними цінностями засвідчило, що на сучасному етапі ґрунтовних досліджень із викладених вище питань не проводилось. Науковий та дослідний матеріал обмежений. В існуючій науковій літературі майже відсутні дослідження, спеціально присвячені цій проблематиці. Тож, своєчасне висвітлення викладених нижче актуальних питань є вимогою сьогодення.

**Метою статті** є з'ясування особливостей здійснення торгівлі валютними цінностями на національному та міжнародному рівні, а також вироблення пропозицій стосовно підвищення активності цього виду валютних операцій.

**Виклад основного матеріалу.** Валютний ринок є важливою складовою частиною будь-якої соціально-орієнтованої ринкової економіки. В Україні, як і в інших країнах де здійснюються структурні реформи, валютний ринок є однією із головних сфер фінансової системи, без якої неможливо сподіватися на повноцінне та якісне функціонування складного механізму ринкової економіки [1, с. 321].







У цьому контексті зазначимо, що при здійсненні торгівлі на міжнародних ринках, укладаються відповідні угоди, як-то купівлі-продажу, проводяться валютні операції за якими розрахунок здійснюється у валюті.

Тож до валютних операцій можна віднести: а) дії, пов'язана з переходом права власності на валютні цінності та/або права вимоги і пов'язаних з цим зобов'язань, предметом яких є валютні цінності, між резидентами, нерезидентами, а також резидентами і нерезидентами, крім операцій, що здійснюються між резидентами, якщо такими валютними цінностями є національна валюта; б) торгівлю валютними цінностями (далі – ТВЦ); в) транскордонний переказ валютних цінностей та транскордонне переміщення валютних цінностей [2].

Учасники валютних відносин володіють, користуються та розпоряджаються валютними цінностями в межах, визначених законом. Тобто учасники валютних правовідносин мають можливість фактичного володіння валютними цінностями, використання та розпорядження ними. При цьому у переліку об'єктів права приватної власності валюта та валютні цінності відсутні. Стосовно визначення змісту валютних правовідносин можна зазначити, що у законодавстві немає чіткого переліку прав та обов'язків резидентів та нерезидентів.

Так до основних прав резидентів та нерезидентів, які здійснюють в Україні валютні операції, потрібно відносити:

- право на володіння, користування та розпорядження валютними цінностями в межах, дозволених валютним законодавством;
- право на здійснення валютних операцій, які не заборонені законодавством України;
- право на отримання для ознайомлення актів перевірок, проведених органами і агентами валютного контролю;
- право на оскарження дій агентів валютного контролю перед відповідними органами валютного контролю, а також дій органів валютного контролю згідно з порядком, встановленим законодавством України.

До обов'язків резидентів та нерезидентів України, у свою чергу, можна віднести такі:

- здійснювати валютні операції відповідно до вимог чинного законодавства;
- надавати органам і агентам валютного контролю документи та інформацію, що стосуються здійснення валютних операцій;
- вести облік та складати звітність за валютними операціями;
- виконувати вимоги органів валютного контролю щодо усунення виявлених органами та агентами валютного контролю порушень чинного законодавства.





Юридичним змістом валютних правовідносин є реальні дії учасників таких правовідносин щодо здійснення прав та обов'язків, тобто це – спосіб дозволеної чи необхідної поведінки, встановленої нормами валютного законодавства [3, с. 303].

Торгівля іноземною валютою в готівковій формі (валютно-обмінні операції) здійснюється уповноваженими установами. Водночас, торгівля банківськими металами з фізичною поставкою здійснюється виключно банками.

Так до валютно-обмінних операцій належать:

1) купівля у фізичних осіб – резидентів і нерезидентів готівки іноземної валюти за:

- готівкові кошти в гривні;
- безготівкові кошти в гривні з подальшим їх зарахуванням на власні поточні рахунки цих фізичних осіб;

2) продаж фізичним особам – резидентам і нерезидентам готівки іноземної валюти за:

- готівкові кошти в гривні;
- безготівкові кошти в гривні з власних поточних рахунків цих фізичних осіб;

3) обмін фізичним особам – резидентам і нерезидентам готівки іноземної валюти однієї іноземної держави на готівку іноземної валюти іншої іноземної держави.

До операцій з торгівлі банківськими металами з фізичною поставкою належать:

1) купівля у фізичних осіб – резидентів і нерезидентів банківських металів за:

- готівкові кошти в гривні;
- безготівкові кошти в гривні з подальшим їх зарахуванням на власні поточні рахунки цих фізичних осіб;

2) продаж фізичним особам – резидентам і нерезидентам банківських металів за:

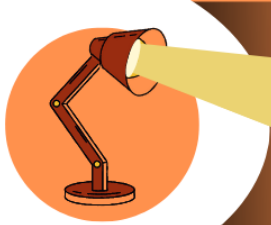
- готівкові кошти в гривні;
- безготівкові кошти в гривні з власних поточних рахунків цих фізичних осіб;

3) продаж юридичним особам монет за безготівкові кошти в гривні;

4) обмін фізичним особам – резидентам і нерезидентам одного банківського металу на інший банківський метал із фізичною поставкою або готівку іноземної валюти [4].

В результаті торгівлі на міжнародних ринках отримується валютна виручка яка частково забезпечує платіжний баланс держави, а також йде на поповнення золотовалютних резервів країни.





Варто вказати, що протягом останніх десяти років золотовалютні резерви України неспинно зростали. Підкреслимо, що поняття «золотовалютні резерви» є тотожним до понять «міжнародні валютні резерви», а також «офіційні резервні активи». Золотовалютні резерви розраховуються у валюті США.

Так, за інформацією Міжнародного валютного фонду та Національного банку України, починаючи з 2014 року зростаюча динаміка золотовалютних резервів України (млн. дол. США) виглядає наступним чином:

на 31.12.2014 – 7 533,33  
на 31.12.2015 – 13 299,99  
на 31.12.2016 – 15 539,33  
на 31.12.2017 – 18 808,45  
на 31.12.2018 – 20 820,43  
на 31.12.2019 – 25 302,16  
на 31.12.2020 – 29 132,89  
на 31.12.2021 – 30 940,95  
на 31.12.2022 – 28 494,46  
на 31.12.2023 – 40 514,43  
на 31.10.2024 – 36 578,11 [5].

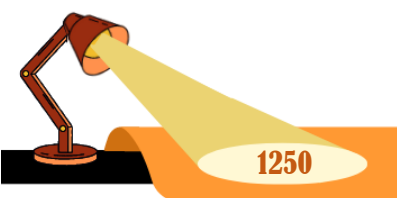
Зауважимо, що для ефективного та дієвого механізму здійснення ТВЦ та впровадження передового світового досвіду в цій сфері суспільних відносин, необхідні відповідні зміни законодавчої бази та вдосконалення механізму ТВЦ.

Так до основних напрямків вдосконалення механізму ТВЦ можна віднести:

- зменшення переліку нормативно-правових актів які регулюють ТВЦ та зосередження уваги на обмеженій кількості законів та постанов;
- підтримання ліквідності банківського сектору на рівні, який необхідний для здійснення валютних розрахунків;
- зниження рівня доларизації економіки країни, за допомогою підтримання стабільності національної валюти;
- скасування обов'язкових продажів частини валютних надходжень суб'єктів господарювання;
- посилення контролю за вилученням офшорного капіталу;
- створення привабливих умов для населення для розміщення ними валюти в українській банківській системі [6, с. 60].

З метою підвищення активності ТВЦ на міжнародному валютному ринку слід:

*розробляти та впроваджувати комп'ютерні технології.* Завдяки впровадженню комп'ютеризації та сучасних технологій, операції на валютному





ринку стануть прозорими. Прозорість операцій та курсів валют на міжнародному валютному ринку допоможе покращити ТВЦ та зміцнити торгівельні відносини між країнами;

*удосконалювати міждержавні угоди та національні законодавства.* Для збільшення обсягів ТВЦ варто регулювати та регламентувати дані операції не тільки на макrorівні із задіянням національних законодавств, але і на рівні міждержавних угод. Потрібно синхронізувати валютне законодавство окремих національних економік відповідно до міжнародних угод;

*розвивати міжнародну торгівлю та господарські зв'язки.* Процеси інтеграції та встановлення торгово-економічних зв'язків між країнами збільшують обсяги товарообігу, рух коштів, що сприяє збільшенню обсягів проведених операцій на міжнародному валютному ринку. Ще одним варіантом покращення є розвиток орієнтованих на експорт галузей. Саме завдяки експортно-імпортним операціям в країну надходять кошти, що стимулює розвиток ТВЦ;

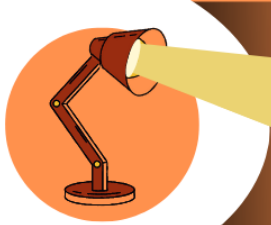
*розвивати інвестування та управляти потоками капіталу.* Зростання інвестиційних операцій стимулює рух коштів між країнами та викликає збільшення валютного обміну. Також значний вплив на розвиток міжнародного валютного ринку мають проведені валютні операції та співпраця країн з Міжнародним валютним фондом;

*управляти ризиками та впроваджувати хеджування.* Впровадження зваженої, можливо навіть уніфікованої системи оцінювання ризиків та збільшення можливості їх хеджування сприятиме стимулюванню гравців ринку до збільшення обсягів операцій;

*добросовісно регулювати курси валют та стабілізувати світові резервні валюти.* Для покращення валютних операцій на валютному ринку варто стабілізувати курс національних валют (у тому числі гривні) через здійснення інтервенцій. Потрібно уникати різких стрибків та значних ризикових ситуацій;

*використовувати деривативи за призначенням.* На сьогоднішній день торгівля деривативами сильно відрізняється від торгівлі реальними товарами та здійснюється з метою отримання спекулятивного прибутку від зміни ціни базового товару. Для покращення ТВЦ слід здійснювати торгівлю деривативами з метою страхування від цінних або валютних ризиків у випадку непередбачуваної зміни ціни [7, с. 45-46].

**Висновки:** ТВЦ є невід'ємною складовою міжнародної валютної системи. Валютна система виступає лише формою організації та регулювання валютних відносин. Міжнародна валютна система формується в процесі розвитку суспільних відносин. І саме те, яким чином буде здійснюватися ТВЦ, багато в чому буде залежати і подальший розвиток міжнародного валютного ринку.

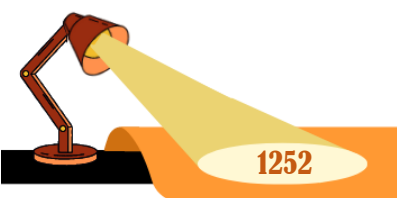


**Література:**

1. Андрущенко І. Г. Адміністративно-правове забезпечення валютного нагляду за діяльністю суб'єктів валютних операцій в Україні / Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 1. С. 320-322. : [сайт]. URL: [http://www.lsej.org.ua/1\\_2024/73.pdf](http://www.lsej.org.ua/1_2024/73.pdf).
2. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 Верховна Рада України : [сайт]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-VIII>.
3. Тополь Ю.О. Поняття і структура валютних правовідносин / Університетські наукові записки № 3-4 (19-20), 2006, С. 298-306 : [сайт] URL: <http://old.univer.km.ua/visnyk/1164.pdf>.
4. Постанова правління Національного банку України № 1 від 02.01.2019 «Про затвердження Положення про структуру валютного ринку України, умови та порядок торгівлі іноземною валютою та банківськими металами на валютному ринку України» : [сайт]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0001500-19#n10>.
5. Золотовалютні резерви України : [сайт] URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/2024/>.
6. Заячківська О. В., Хібеба Б. М. Валютні операції у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки» Випуск 4 (92), 2020, С. 56-63. : [сайт] URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve420206/945>.
7. Одінокова А. О., Грінько І. М. Розвиток торгівлі на міжнародному валютному ринку: проблеми та шляхи вирішення. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут» № 19, 2021, С. 40-47. : [сайт] URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/231170/230127/568014>.

**References:**

1. Andrushchenko, I. H. (2024). Administratyvno-pravove zabezpechennia valiutnoho nahliadu za diialnistiu subiektiv valiutnykh operatsii v Ukraini. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 1. 320-322 [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro valiutu i valiutni operatsii» [The Law of Ukraine «About currency and currency transactions»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> [in Ukrainian].
3. Topol, Yu. O. (2006). Poniattia i struktura valiutnykh pravovidnosyn. *Universytetski naukovi zapysky*, 3-4 (19-20). 298-306 [in Ukrainian].
4. Postanova pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine «On Approval of the Regulations on the Structure of the Foreign Exchange Market of Ukraine, Conditions and Procedure for Trading in Foreign Currency and Banking Metals on the Foreign Exchange Market of Ukraine»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0001500-19#n10>. [in Ukrainian].
5. Zolotovaliutni rezervy Ukrainy. (n.d.): <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/2024/> [in Ukrainian].
6. Zaiachkivska, O.V., & Khibeba, B.M. (2020). Valiutni operatsii u konteksti zovnishno-ekonomichnoi diialnosti. *Visnyk NUVHP. Serii «Ekonomichni nauky»*, 4 (92), 56-63 [in Ukrainian].
7. Odinokova, A.O., & Hrinko, I.M. (2021). Rozvytok torhivli na mizhnarodnomu valiutnomu rynku: problemy ta shliakhy vyrishennia. *Ekonomichni visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 19, 40-47 [in Ukrainian].





УДК: 658.562:338.43:65.012.32

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1253-1262](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1253-1262)

**Полякова Євгенія Сергіївна** кандидат економічних наук, доцент, Проректор з науково педагогічної роботи, Вищий навчальний заклад «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка», Миколаїв, тел.: (066) 703 25 52, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

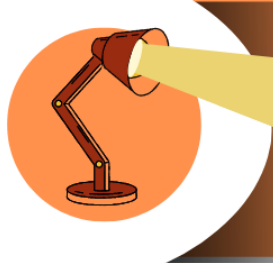
## СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню аспектів систем управління якістю продукції в забезпеченні конкурентоспроможності агропідприємств. Метою дослідження є аналіз, систематизація та узагальнення наявного теоретико-методичних засад управління якістю продукції при забезпеченні конкурентоспроможності агропідприємства

В статті розглянуто особливості впровадження систем управління якістю продукції в агропромислових підприємствах. Обґрунтовано значущість системного підходу до управління якістю, який охоплює контроль на всіх етапах виробничого процесу: від сировини до збуту готової продукції. Всебічний огляд існуючих підходів до управління якістю продукції в аграрному секторі показав необхідність їх впровадження для забезпечення сталого розвитку підприємств. В дослідженні представлено основні сучасні системи управління якістю, включаючи ISO 9001, TQM, Six Sigma, Lean, Kaizen, а також стандарти екологічної безпеки ISO 14001, ISO 45001, GMP, HACCP та інші. Наведено порівняльну характеристику систем управління якістю, яка дозволяє оцінити їх переваги та недоліки залежно від специфіки діяльності підприємства. Виявлено, що впровадження таких систем сприяє підвищенню конкурентоспроможності, якості продукції, задоволеності споживачів та зниженню витрат. Дослідження дозволило виявити, що інтеграція сучасних технологій, зокрема автоматизації процесів і цифрових технологій, суттєво підвищує точність контролю якості та зменшує вплив людського фактору.

В статті обґрунтовано значенні міжнародних стандартів як основи для розвитку внутрішніх процесів підприємств. Зокрема, визначено, що системи управління якістю дозволяють агропромисловим підприємствам адаптуватися до сучасних умов глобального ринку, забезпечуючи їх стійкість та відповідність міжнародним вимогам. Виявлено, що комплексне застосування кількох систем одночасно забезпечує синергетичний ефект, що сприяє досягненню





стратегічних цілей, розширенню ринків збуту та зміцненню позицій підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях. Дослідження показало, що основними факторами успішного впровадження систем управління якістю є підготовка персоналу, інтеграція нових підходів у корпоративну культуру та залучення всіх рівнів управління до процесу вдосконалення.

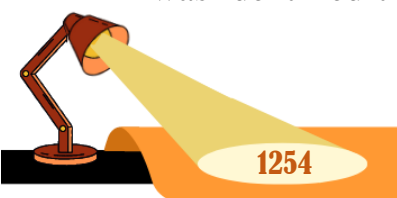
**Ключові слова:** управління якістю продукції, конкурентоспроможність агропідприємства, системи управління якістю, агропромислові підприємства, ефективність виробництва.

**Poliakova Yevheniia Serhiivna** PhD in Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, International Technological University "Mykolaiv Polytechnic", Mykolaiv, tel.: (066) 703 25 52, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

## QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AGRIBUSINESSES

**Abstract.** The article is devoted to the study of aspects of quality management systems in ensuring the competitiveness of agribusinesses. The aim of the study is to analyze, systematize, and summarize the theoretical and methodological foundations of product quality management in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises.

The article examines the peculiarities of implementing quality management systems in agribusiness enterprises. The significance of a systematic approach to quality management is substantiated, covering control at all stages of the production process, from raw materials to the sale of finished products. A comprehensive review of existing approaches to quality management in the agricultural sector revealed the necessity of their implementation to ensure sustainable enterprise development. The study presents key modern quality management systems, including ISO 9001, TQM, Six Sigma, Lean, Kaizen, as well as environmental safety standards such as ISO 14001, ISO 45001, GMP, HACCP, and others. A comparative analysis of quality management systems is provided, enabling the assessment of their advantages and disadvantages depending on the specific activities of the enterprise. It was found that implementing such systems enhances competitiveness, improves product quality, increases customer satisfaction, and reduces costs. The research revealed that integrating modern technologies, including process automation and digital tools, significantly enhances the accuracy of quality control and minimizes the impact of human factors. The article substantiates the importance of international standards as a foundation for the development of internal enterprise processes. In particular, it was identified that quality management systems enable agribusinesses to adapt to





the modern conditions of the global market, ensuring their sustainability and compliance with international requirements. It was found that the combined application of several systems simultaneously provides a synergistic effect, contributing to achieving strategic goals, expanding sales markets, and strengthening the position of enterprises both nationally and internationally. The study showed that the main factors for the successful implementation of quality management systems are personnel training, the integration of new approaches into corporate culture, and the involvement of all management levels in the improvement process.

**Keywords:** product quality management, agribusiness competitiveness, quality management systems, agribusiness enterprises, production efficiency.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації економіки та зростаючої інтеграції України у світовий аграрний ринок питання забезпечення конкурентоспроможності агропідприємств набуває стратегічного значення. Якість продукції є одним із ключових критеріїв, за яким оцінюється конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сучасний споживач висуває високі вимоги до якості, екологічності та безпечності сільськогосподарської продукції, що змушує агропідприємства впроваджувати новітні технології, стандарти та підходи до управління якістю. Однак, у багатьох агропідприємствах України система управління якістю залишається на низькому рівні через недосконалість технічного оснащення, недостатню кваліфікацію кадрів та обмеженість фінансових ресурсів. Крім того, динамічні зміни у законодавчій та нормативній базі, зокрема у вимогах до сертифікації продукції, створюють додаткові виклики для підприємств. Підвищення ролі міжнародних стандартів вимагає адаптації агропідприємств до нових умов, що потребує системного підходу до управління якістю. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання комплексного впливу управління якістю на довгострокову конкурентоспроможність підприємств, а також методичні підходи до оцінки ефективності таких заходів. Зважаючи на стратегічне значення агропромислового комплексу для економіки України та необхідність підвищення його конкурентоспроможності, дослідження проблеми управління якістю продукції є вкрай актуальним. Впровадження ефективних механізмів управління якістю сприятиме стабільному розвитку агропідприємств, забезпеченню їх економічної ефективності, розширенню ринків збуту та зміцненню позицій України на світовій арені.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням забезпечення якості продукції присвячено велику кількість наукових праць. Вагомий внесок в розвиток теоретичних положень та методичних засад управління якістю продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства зробили провідні вчені-економісти, зокрема: Баєва О. [13], Богацька Н. М. [2], Вандяк Н.П. [5], Варава Л. [9], Голубева А. [1], Дубодєлова А.В. [10], Ізотов С.О. [11], Каличева Н. [1],





Кириченко Л.С. [12], Кузьменко М. М. [2], Міненко О. [1], Мороз О. В. [3], Пономарьова О.С. [6], Скорик Л.В. [11], Ткачук Л. М. [3], Труш Ю. Я. [4], Чернухіна Н.М. [12] та інші. Незважаючи на широке висвітлення зазначеної тематики в працях провідних дослідників, деякі питання не розкриті в повній мірі та потребують ґрунтовного аналізу, систематизації та узагальнення, зокрема недостатньо проаналізовані сучасні системи управління якістю та їх значення при забезпеченні конкурентоспроможності агропідприємства.

**Постановка мети.** Актуальність дослідження та наявність невисвітлених раніше частин загальної проблеми обумовлюють мету дослідження, а саме аналіз, систематизація та узагальнення наявного теоретико-методичних засад управління якістю продукції при забезпеченні конкурентоспроможності агропідприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах агропромислового виробництва забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств вимагає впровадження систем управління якістю продукції. Якість продукції стає одним із ключових факторів, що визначає можливість підприємств успішно конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках. У зв'язку з підвищеними вимогами до якості продукції з боку споживачів і посиленням конкуренції на глобальному рівні, підприємства агропромислового комплексу повинні впроваджувати ефективні стратегії управління якістю на всіх етапах виробничого процесу.

Якість продукції безпосередньо впливає на рівень довіри споживачів, формування іміджу підприємства та його репутацію на ринку. За даними досліджень [1-6], підприємства, які забезпечують високу якість продукції, мають значно вищі шанси на утримання постійних клієнтів та розширення ринкової частки. Водночас управління якістю потребує системного підходу, що охоплює контроль сировини, технологічних процесів, зберігання, транспортування і збуту продукції.

Однією з основних передумов для забезпечення високої якості продукції є впровадження міжнародних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001, а також систем екологічного менеджменту, які зосереджені на екологічній безпеці та стійкості виробництва. Ці стандарти забезпечують підприємствам можливість підвищувати ефективність управління якістю через оптимізацію внутрішніх процесів, удосконалення ресурсного забезпечення та постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Управління якістю продукції також є важливим елементом для підвищення ефективності підприємств. Завдяки покращенню якості зменшуються витрати на переробку дефектної продукції, знижується частка повернень та рекламаций, що позитивно позначається на фінансових результатах підприємства. Ефективне управління якістю дозволяє підприємствам забезпечувати стабільні обсяги виробництва та постачання продукції на ринок, що є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності.



В агропромисловому виробництві особливе значення має впровадження сучасних технологій, що сприяють підвищенню якості продукції. Використання систем автоматизації та цифрових технологій дозволяє знизити вплив людського фактору на виробничі процеси, що мінімізує кількість помилок і підвищує точність контролю якості на всіх етапах виробництва. Крім того, інновації в аграрній сфері, такі як точне землеробство та використання сенсорних систем для моніторингу стану рослин і тварин, сприяють забезпеченню більш стабільної та високоякісної продукції.

Отже, управління якістю продукції є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності функціонування агропромислових підприємств. Впровадження ефективних систем управління якістю (табл. 1) сприяє не лише підвищенню рівня задоволеності споживачів, але й дозволяє підприємствам оптимізувати свої ресурси та знижувати витрати, що в цілому підвищує їх ефективність та стійкість на ринку. Системи управління якістю є ключовими інструментами для підвищення конкурентоспроможності та ефективності агропідприємств. Кожна з них має свої унікальні особливості, які забезпечують переваги в різних аспектах діяльності підприємств.

Таблиця 1.

**Порівняльна характеристика систем управління якістю продукції**

№	Система управління якістю	Опис	Переваги
1	2	3	4
1	ISO 9001	Стандарт, що встановлює вимоги до управління якістю на основі орієнтації на клієнта та постійного вдосконалення.	Забезпечує послідовну якість продукції, покращує задоволеність клієнтів.
2	TQM (Total Quality Management)	Методологія загального управління якістю, орієнтована на клієнта та покращення всіх аспектів бізнесу.	Залучає всіх працівників, підвищує ефективність процесів.
3	Six Sigma	Методика зменшення варіативності та дефектів у процесах за допомогою статистичного аналізу.	Мінімізує помилки, підвищує продуктивність та якість.
4	Lean (ощадливе виробництво)	Підхід до усунення втрат і підвищення ефективності через покращення потоків у виробництві.	Зменшує витрати, покращує використання ресурсів.
5	Kaizen	Японська методика постійного вдосконалення невеликими кроками.	Залучає працівників, знижує витрати, підвищує якість.
6	ISO 14001	Система управління екологічною якістю для зменшення впливу на навколишнє середовище.	Підвищує екологічну відповідальність, конкурентоспроможність.





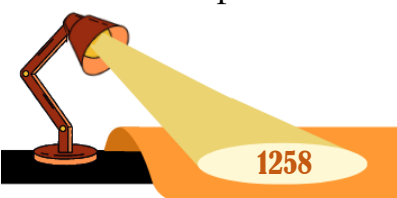
*Продовження таблиці 1*

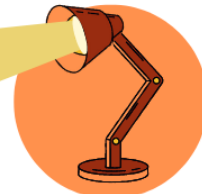
1	2	3	4
7	ISO 45001	Стандарт управління безпекою та здоров'ям на роботі.	Підвищує безпеку працівників, знижує ризики.
8	GMP (Good Manufacturing Practices)	Належна виробнича практика для контролю якості у фармацевтиці, харчовій промисловості тощо.	Забезпечує високу якість та безпеку продукції.
9	ISO/IEC 27001	Стандарт управління інформаційною безпекою, що захищає дані компанії.	Забезпечує конфіденційність і безпеку інформації.
10	HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Система аналізу ризиків і критичних точок контролю, особливо в харчовій промисловості.	Забезпечує безпеку продуктів, знижує ризики харчових небезпек.
11	5S	Методологія організації робочого місця для підвищення ефективності та дисципліни.	Підвищує організацію, зменшує втрати часу та ресурсів.
12	AS9100	Стандарт для управління якістю в аерокосмічній галузі, орієнтований на високу точність і надійність.	Забезпечує строгий контроль якості, підвищує безпеку авіаційної продукції.
13	ISO 22000	Стандарт управління безпечністю харчових продуктів.	Гарантує безпечність харчової продукції, підвищує довіру споживачів.
14	TL 9000	Система якості для телекомунікаційної галузі з акцентом на якість продукції та послуг.	Забезпечує відповідність специфічним вимогам телекомунікаційної індустрії.
15	SCRUM	Методологія управління проектами для гнучкої розробки, що орієнтована на ефективну командну роботу.	Підвищує швидкість і якість розробки продукту.

*Джерело: складено автором на основі : [7-13]*

Системи управління якістю є ключовими інструментами для підвищення конкурентоспроможності та ефективності агропідприємств. Кожна з них має свої унікальні особливості, які забезпечують переваги в різних аспектах діяльності підприємств.

Стандарт ISO 9001 забезпечує основи для управління якістю, орієнтуючи підприємства на задоволення потреб клієнтів і постійне вдосконалення процесів. Його впровадження дозволяє стандартизувати діяльність, забезпечити послідовну якість продукції або послуг, а також підвищити задоволеність клієнтів. Разом з тим, успішна реалізація вимагає залучення всього персоналу та ефективного управління змінами, що є викликом для багатьох підприємств.





Система TQM (Total Quality Management) охоплює всі аспекти бізнесу, залучаючи кожного працівника до процесу покращення. Цей підхід спрямований на створення корпоративної культури, де кожен член команди бере участь у досягненні високої якості продукції та послуг. Впровадження TQM сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню задоволеності клієнтів, але вимагає значних інвестицій у навчання персоналу та розвиток командної роботи.

Система Six Sigma зосереджується на мінімізації дефектів і варіативності у виробничих процесах, використовуючи статистичний аналіз. Ця система дозволяє досягти значного зниження помилок, покращити продуктивність та забезпечити високу якість кінцевого продукту. Однак її ефективність залежить від наявності кваліфікованих спеціалістів і доступу до аналітичних інструментів.

Система Lean (ощадливе виробництво) спрямована на усунення втрат і підвищення ефективності шляхом оптимізації потоків у виробництві. Lean дозволяє мінімізувати витрати, покращити використання ресурсів і скоротити час виробничого циклу. Цей підхід є гнучким і підходить для підприємств різного масштабу, проте його успіх залежить від послідовності дій керівництва і залучення персоналу.

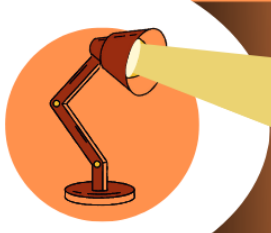
Методологія Kaizen, яка ґрунтується на принципі постійного вдосконалення невеликими кроками, залучає працівників усіх рівнів до процесу поліпшення. Kaizen сприяє зниженню витрат, покращенню якості продукції та створенню сприятливого середовища для інновацій. Її перевага полягає в економічній доступності, проте досягнення значних результатів вимагає тривалого часу.

Стандарт ISO 14001 зосереджений на екологічній відповідальності та зменшенні впливу підприємства на навколишнє середовище. Його впровадження сприяє підвищенню репутації підприємства, покращенню стосунків з громадськістю та зміцненню конкурентних позицій. Попри початкові витрати, екологічна відповідальність дозволяє досягти довгострокових економічних вигод.

Стандарт ISO 45001 гарантує створення безпечних і здорових умов праці, знижуючи ризики для працівників і кількість нещасних випадків. Цей стандарт підвищує продуктивність персоналу, сприяє зниженню витрат на компенсації і штрафи, а також формує позитивний імідж компанії.

Система GMP (Good Manufacturing Practices) забезпечує контроль якості у виробничих процесах, особливо у фармацевтичній, харчовій та косметичній галузях. GMP дозволяє гарантувати високу якість продукції, знизити кількість рекламацій і забезпечити довіру споживачів. Проте впровадження цієї системи вимагає значних витрат на обладнання та навчання.





Система HACCP є особливо важливою для харчової промисловості, оскільки забезпечує аналіз ризиків і контроль критичних точок. Система дозволяє знизити ризики харчових небезпек, що гарантує високу довіру клієнтів і стабільність на ринку. Однак її впровадження потребує ретельного аналізу процесів і постійного моніторингу.

Методологія 5S спрямована на організацію робочого місця для підвищення ефективності та дисципліни. Вона допомагає зменшити втрати часу і ресурсів, покращити умови праці та якість продукції. Проте важливо забезпечити регулярний контроль і навчання, щоб система працювала ефективно.

Стандарт ISO 22000 гарантує безпечність харчових продуктів, створюючи інтегрований підхід до управління на всіх етапах виробництва. Ця система сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню якості продукції та виходу на міжнародні ринки, проте її впровадження вимагає значних інвестицій.

Нарешті, система SCRUM орієнтована на управління проектами в умовах швидких змін і підвищення ефективності командної роботи. Ця система сприяє прискоренню розробки продуктів, зростанню якості та адаптивності підприємств. Однак для її успішного застосування потрібна чітка структура команди та дотримання дисципліни.

Системи управління якістю є ключовим інструментом для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку агропідприємств. Вони сприяють оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню якості продукції, зниженню витрат і зміцненню довіри споживачів. Різні підходи, такі як ISO 9001, TQM, Six Sigma, Lean, Kaizen та інші, акцентують увагу на різних аспектах управління, зокрема на орієнтації на клієнта, усуненні втрат, мінімізації дефектів, екологічній відповідальності та безпеці праці. Кожна система має свої унікальні переваги, однак їх впровадження потребує значних інвестицій, належної підготовки персоналу та інтеграції в корпоративну культуру. Важливим фактором успіху є здатність підприємств адаптувати обрані підходи до своїх специфічних потреб і умов функціонування. Комплексне застосування кількох систем одночасно може забезпечити синергетичний ефект, що сприятиме досягненню стратегічних цілей, підвищенню якості продукції та послуг, розширенню ринків збуту та посиленню конкурентних позицій на національному та міжнародному рівнях.

**Висновки.** У сучасних умовах якість продукції виступає ключовим фактором, що визначає здатність агропідприємств конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках. Забезпечення високої якості сприяє зміцненню довіри споживачів та розширенню ринків збуту. Дослідження показали, що існує велика кількість систем управління якістю, кожна з яких акцентує увагу на різних аспектах, таких як орієнтація на клієнта, екологічна





відповідальність, мінімізація дефектів чи безпека праці. Це дозволяє підприємствам обирати ті системи, що найкраще відповідають їхнім специфічним умовам. Комплексне застосування кількох систем управління якістю одночасно створює синергетичний ефект, який сприяє досягненню стратегічних цілей, оптимізації виробничих процесів та посиленню конкурентних позицій, сталому розвитку підприємств та їхньому інноваційному зростанню, що є надзвичайно важливим в умовах сучасного динамічного ринку.

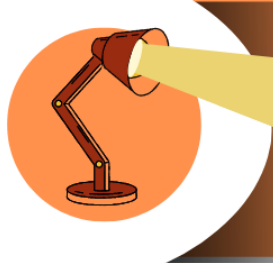
#### **Література:**

1. Калычева Н., Голубева А., Міненко О. Економічні аспекти забезпечення якості продукції на стадії проектування. *Молодий вчений*, 2022. № 10 (110), С. 45-48. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-10>,
2. Кузьменко М. М., Богацька Н. М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 57–65.
3. Мороз О. В., Ткачук Л. М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 137 с.
4. Труш Ю. Я. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8. С. 91-94.
5. Вандяк Н.П. Значення підвищення якості продукції на підприємствах харчової промисловості. *Стратегія ресурсозберігаючого використання аграрно-економічного потенціалу на основі активізації інноваційно-інвестиційної діяльності - об'єктивна передумова інтеграції країни в світове співтовариство – 2007, X* : Міжнародна науково-практична конференція (Тернопіль, 18 травня 2007 р.). Тернопіль. 2007. С. 38-40.
6. Пономарьова О.С. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2009. №5. С. 8.
7. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності: ДСТУ ISO 9004. 2001. К.: Держстандарт України, 2001. – 61 с.
8. Про стандартизацію: Закон України від 17.05.2001 р. № 2408-III. Відомості Верховної Ради. 2001. № 31. С. 145.
9. Варава Л. Формування ефективних систем управління якістю залізорудної продукції на гірничодобувних підприємствах. URL: <http://knu.edu.ua/Files/V29verst/87.pdf>. (дата звернення 17 листопада 2024 р.)
10. Дубоделова А.В. Впливові чинники процесу розроблення та впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах за міжнародними стандартами ISO СЕРІЇ 9000. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9739/1/05.pdf>. (дата звернення 17 листопада 2024 р.)
11. Ізотов С.О., Скорик Л.В. Розробка та впровадження системи управління в області промислової безпеки і охорони праці. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2013. Вип. 4 (5). С. 46-51.
12. Кириченко Л.С., Чернухіна Н.М. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання. Львів, 2005. 215 с
13. Басва О. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*, 2024. Вип. 190, С. 132-135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>

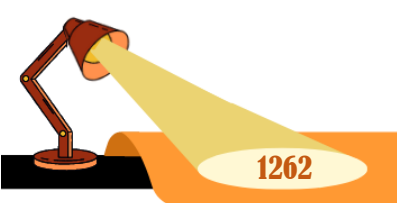
#### **References:**

1. Kalycheva, N., Golubeva, A. & Minenko, O. (2022) Ekonomichni aspekty zabezpechennia yakosti produktsii na stadii proiektuvannia [Economic Aspects of Ensuring Product Quality at the Design Stage]. *Molodyi vchenyi - Young Scientist*, 10 (110), 45-48. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-10>. [in Ukrainian]





2. Kuzmenko, M. M. & Bohatska N. M. (2017) Yakist' produktsii yak faktor konkurento-spromozhnosti produktsii ta pidpriemstva zahalom [Product Quality as a Factor of Competitiveness of Products and Enterprises in General]. *Molodyi vchenyi - Young Scientist*. 11 (51). 57-65. [in Ukrainian]
3. Moroz, O. V. & Tkachuk, L. M. (2005) *Orhanizatsiino-ekonomichni faktory upravlinnia yakistiu na pidpriemstvakh: monohrafiia* [Organizational and Economic Factors of Quality Management in Enterprises: Monograph]. UNIVER-SUM-Vinnytsia, Vinnytsia. Ukraine. [in Ukrainian]
4. Trush, Yu. Ya. (2011) Obhruntuvannia osnovnykh shliakhiv pidvyshchennia upravlinnia yakistiu produktsii [Justification of Main Ways to Improve Product Quality Management]. *Formuvannia rynkuvykh vidnosyn v Ukraini - Formation of Market Relations in Ukraine*. 8. 91-94. [in Ukrainian]
5. Vandyak, N. P. (2007) Znachennia pidvyshchennia yakosti produktsii na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [The Importance of Improving Product Quality in Food Industry Enterprises]. *Stratehii resursozberezhuiuchoho vykorystannia ahro-ekonomichnoho potentsialu na osnovi aktyvizatsii innovatsiino-investytsiinoi diial'nosti – ob'iektyvna peredumova intehratsii krainy v svitove spivtovarystvo – Strategy for Resource-Saving Use of Agricultural and Economic Potential Based on the Activation of Innovative and Investment Activities – an Objective Prerequisite for the Integration of the Country into the Global Community – X* : 2007. International Scientific-Practical Conference (Ternopil, May 18, 2007). Ternopil. 38-40. [in Ukrainian]
6. Ponomaryova, O. S. (2009) Vplyv yakosti produktsii na konkurentospromozhnost' pidpriemstva [The Impact of Product Quality on the Competitiveness of Enterprises]. *Ekonomika, finansy, pravo - Economics, Finance, Law*. 5. 8. [in Ukrainian]
7. Systemy upravlinnia yakistiu. Nastanovy shchodo polipshennia diial'nosti [Quality Management Systems. Guidelines for Improving Activities] (2001) DSTU ISO 9004. Kyiv. Derzhstandart Ukrainy. [in Ukrainian]
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2001) Pro standartizatsiiu [Standardization]: Zakon Ukrainy vid 17.05.2001 r. № 2408-III. *Vidomosti Verkhovnoi Rady - Bulletin of the Verkhovna Rada*. 31. [in Ukrainian]
9. Varava, L. (2011) Formuvannia efektyvnykh system upravlinnia yakistiu zalezhorudnoi produktsii na hirnycho-dobuvnykh pidpriemstvakh [Formation of Effective Quality Management Systems for Iron Ore Products at Mining Enterprises]. Retrieved from: <http://knu.edu.ua/Files/V29verst/87.pdf>. (accessed November 17, 2024). [in Ukrainian]
10. Dubodielova, A. V. (2005) Vplyvovi chynnyky protsesu rozroblennia ta vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu na vitchyznyanykh pidpriemstvakh za mizhnarodnymy standardamy ISO SERII 9000 [Influential Factors of the Process of Developing and Implementing a Quality Management System at Domestic Enterprises According to ISO 9000 Series International Standards.] Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9739/1/05.pdf>. (accessed November 17, 2024). [in Ukrainian]
11. Izotov, S. O. & Skoryk, L. V. (2013) Rozrobka ta vprovadzhennia systemy upravlinnia v oblasti promyslovoi bezpeky i okhorony pratsi [Development and Implementation of a Management System in the Field of Industrial Safety and Labor Protection]. *Informatsiini tekhnologii v osvittii, nauci ta vyrobnytstvi - Information Technologies in Education, Science and Production*. 4 (5). 46-51. [in Ukrainian]
12. Kyrychenko, L. S. & Chernukhina, N. M. (2005) *Sertifikatsiia ta yakist' produktsii v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Certification and Product Quality in Modern Conditions of Management]. L'viv, Ukraine. [in Ukrainian]
13. Baeva, O. (2024) Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi [Theoretical Foundations of Forming a Quality Management System at an Enterprise]. *Ekonomichniyi prostrir - Economic Space*, 190, 132-135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>. [in Ukrainian]





УДК 338.48:394.2 (477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1263-1275](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1263-1275)

**Прилуцький Анатолій Михайлович** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та сфери обслуговування, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, тел.: (068) 0432-068, <https://orcid.org/0000-0003-2526-9316>

**Стойка Віталій Олександрович** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій, ПВНЗ «Європейський університет», м. Умань, тел.: (097) 4801-959, <https://orcid.org/0000-0002-8830-1822>

## СОЛІДАРНИЙ ТА ВОЛОНТЕРСЬКИЙ ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНІ ВИДИ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Анотація.** У статті аналізується розвиток солідарного та волонтерського туризму як перспективних напрямів внутрішнього туризму в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення. Він зосереджується на тому, як ці нові форми туризму можуть стати важливими інструментами для підтримки місцевих громад, відновлення економічної діяльності в постраждалих регіонах і внеску в культурне та соціальне відновлення країни.

У статті розглянуто поняття солідарного та волонтерського туризму, визначено їх особливості та відмежовано від традиційних форм туризму. Солідарний туризм наголошує на підтримці місцевих громад, де туристи роблять активний внесок у регіональну економіку через свої витрати на проживання, харчування та інші послуги. Натомість волонтерський туризм передбачає участь туристів у благодійних та волонтерських проектах, які передбачають допомогу постраждалим від війни населеним пунктам, відновлення інфраструктури та надання психологічної підтримки місцевим жителям.

У статті також наведено конкретні приклади та успішні практики розвитку цих форм туризму в Україні, зокрема залучення туристів до відновлення культурної спадщини, природних територій, місцевого бізнесу. Зазначається, що в умовах війни вкрай важливо зосередитися на підтримці внутрішнього туризму, оскільки міжнародний туристичний потік значно скоротився через загрози безпеці та обмеження на поїздки в зони конфлікту. Внутрішній туризм не тільки допомагає економічно підтримати постраждалі території, але й сприяє моральному відродженню нації, сприяючи єдності та солідарності серед громадян.





Окреслено виклики, з якими стикаються учасники цього процесу: безпека туристів, обмеження інфраструктури, нерозвиненість спеціалізованих послуг і відсутність достатніх маркетингових стратегій для сприяння солідарному та волонтерському туризму. Проте, на основі досліджень було виявлено, що ці форми туризму мають великий потенціал для зростання, зокрема через їх внесок у соціальну згуртованість, активізацію волонтерської діяльності та підтримку місцевих ініціатив.

У висновку наголошується на необхідності розвитку державної підтримки та приватних ініціатив для ефективної інтеграції солідарного та волонтерського туризму в стратегічні плани розвитку внутрішнього туризму в Україні. Це сприятиме не тільки відновленню туристичної галузі, а й сприятиме соціально-економічному відродженню країни в післявоєнний період.

**Ключові слова:** солідарний туризм, волонтерський туризм, внутрішній туризм в Україні, відновлення деокупованих територій, підтримка місцевого бізнесу, наслідки війни для туризму, економічний вплив туризму, популяризація України, туризм в умовах війни, відбудова України через туризм, міжнародна підтримка України, туристичні тренди в Україні, соціальний туризм.

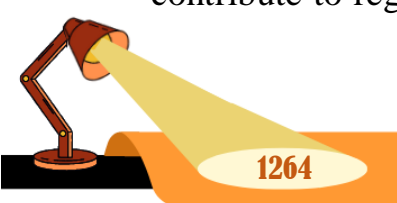
**Prylutskyi Anatolii Mykhailovych** PhD in economics, Associate Professor, Associate Professor of the Business and Service Department, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, tel.: (068) 0432-068, <https://orcid.org/0000-0003-2526-9316>

**Stoika Vitalii Oleksandrovyich** PhD in economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management, Finance and Information Technologies, PHEI «European University», Uman, tel.: (097) 4801-959, <https://orcid.org/0000-0002-8830-1822>

## **SOLIDARITY AND VOLUNTEER TOURISM AS PROSPECTIVE TYPES OF DOMESTIC TOURISM IN UKRAINE UNDER MODERN CONDITIONS**

**Abstract.** The article analyzes the development of solidarity and volunteer tourism as promising directions for domestic tourism in Ukraine amid the war and post-war recovery. It focuses on how these new forms of tourism can become important tools for supporting local communities, restoring economic activity in affected regions, and contributing to the country's cultural and social recovery.

The article discusses the concepts of solidarity and volunteer tourism, defining their features and distinguishing them from traditional forms of tourism. Solidarity tourism emphasizes supporting local communities, where tourists actively contribute to regional economies through their spending on accommodation, food,





and other services. Volunteer tourism, on the other hand, involves tourists participating in charitable and volunteer projects, which include helping war-affected communities, restoring infrastructure, and providing psychological support to local residents.

The article also presents specific examples and successful practices for the development of these forms of tourism in Ukraine, particularly the involvement of tourists in restoring cultural heritage, natural areas, and local businesses. It is noted that, in the context of war, it is crucial to focus on supporting domestic tourism, as the international tourist flow has significantly decreased due to security threats and travel restrictions to conflict zones. Domestic tourism not only helps economically support the affected areas but also fosters the moral recovery of the nation, promoting unity and solidarity among citizens.

The challenges faced by participants in this process are also outlined. These include issues of tourist safety, infrastructure limitations, the underdevelopment of specialized services, and the lack of sufficient marketing strategies to promote solidarity and volunteer tourism. However, based on the research, it has been found that these forms of tourism have great potential for growth, particularly through their contribution to social cohesion, increasing volunteer activity, and supporting local initiatives.

The conclusion emphasizes the need for the development of government support and private initiatives for the effective integration of solidarity and volunteer tourism into strategic plans for domestic tourism in Ukraine. This will not only help restore the tourism industry but also contribute to the socio-economic revival of the country in the post-war period.

**Keywords:** solidarity tourism, volunteer tourism, domestic tourism in Ukraine, restoration of de-occupied territories, support of local business, consequences of war for tourism, economic impact of tourism, popularization of Ukraine, tourism in war conditions, reconstruction of Ukraine through tourism, international support for Ukraine, tourism trends in Ukraine, social tourism.

**Постановка проблеми.** В умовах війни в Україні та майбутнього після-воєнного відновлення, гостро постає питання розвитку нових видів туризму, які можуть не лише підтримати економічну стабільність, але й сприяти соціальному відновленню. Одними з таких перспективних напрямків є солідарний та волонтерський туризм, що можуть стати важливими складовими внутрішнього туристичного потоку в Україні.

Незважаючи на їхній потенціал, розвиток цих напрямків стикається з рядом серйозних проблем, що стосуються безпеки, інфраструктурних обмежень, недостатньої популяризації та державної підтримки. Питання ефективної реалізації солідарного та волонтерського туризму в Україні потребує детального наукового дослідження, що дозволить виявити основні проблеми, а також запропонувати шляхи їхнього вирішення.



Ідентифікація основних проблем розвитку солідарного та волонтерського туризму в Україні дає змогу проаналізувати їх вплив на економіку постраждалих територій, вивчення їхнього впливу на відновлення інфраструктури, створення робочих місць, розвиток місцевих бізнесів.

Дослідження мотивацій туристів та волонтерів, які обирають ці форми туризму, а також визначення переваг та бар'єрів для їхнього розвитку в Україні дозволяє оцінити соціально-психологічних аспекти, зокрема вплив цих видів туризму на відновлення національної єдності та згуртованості суспільства в умовах криз.

Розробка стратегій для туристичних компаній та місцевих громад щодо інтеграції солідарного та волонтерського туризму в їхні пропозиції, організація поїздок з соціальною місією, що дозволяють туристам брати участь у відновленні регіонів відзнаходити нових форм і моделей співпраці між державою, бізнесом, волонтерськими організаціями та місцевими громадами, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку солідарного та волонтерського туризму.

Інформаційна кампанія щодо популяризації цих форм туризму серед широкої аудиторії, включаючи потенційних туристів та волонтерів, з метою підвищення обізнаності про їх значення для відновлення України після війни.

Таким чином, виокремлюється необхідність інтеграції солідарного та волонтерського туризму в загальну стратегію розвитку внутрішнього туризму в Україні, що є надзвичайно важливим як для відновлення економіки, так і для соціально-психологічного відродження нації. Це також вимагає вирішення низки теоретичних і практичних завдань, спрямованих на подолання існуючих бар'єрів і максимальне використання потенціалу цих напрямків туризму для розвитку країни в післявоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З початком повномасштабної війни туристична діяльність в Україні зазнала значного скорочення. Проте внутрішній туризм, зокрема в окремих громадах, поступово почав відновлюватися, зростала активність у подорожах по більш безпечних регіонах. Українці шукали можливості для відпочинку та відновлення сил, обираючи спокійніші місця для розслаблення, часто віддаючи перевагу сільському туризму. Вони прагнули відпочити від стресу, насолоджуючись природою, тишею та роботою на землі, що дозволяло їм перезавантажитися і знайти душевну рівновагу.

Ю. Поляков розкриває роль туризму в умовах соціальних та політичних трансформацій, особливо в постконфліктних зонах, звертає увагу на важливість солідарного туризму для відновлення постраждалих регіонів та підтримки місцевих громад. Н. Паламарчук аналізує потенціал внутрішнього туризму в Україні в умовах післякризового відновлення, підкреслюючи роль волонтерського туризму як інструмента підтримки регіонів, що зазнали



найбільших втрат від агресії, зокрема в контексті деокупованих територій. О. Петров досліджував волонтерський туризм як засіб залучення інвестицій у відновлення постраждалих від конфлікту регіонів для стимулювання внутрішнього туризму в Україні. І. Громова та Т. Соловйова обговорюють роль волонтерського туризму в підтримці місцевих громад, підвищення їх стійкості та залучення міжнародної допомоги через туристичні ініціативи, як волонтерські програми, спрямовані на допомогу місцевим громадам, можуть бути використані для відновлення туризму в Україні та залучення місцевих і міжнародних туристів до підтримки цих територій.

Науковці наголошують на необхідності інтеграції цих форм туризму в національну туристичну стратегію для підтримки місцевих громад, збереження культурної спадщини та залучення міжнародних ресурсів для відбудови країни.

**Метою статті** є дослідити сутність та особливості солідарного та волонтерського туризму в контексті сучасних викликів, що постають перед українським туристичним сектором, зокрема в умовах війни та повоєнного відновлення, проаналізувати роль цих видів туризму у підтримці постраждалих регіонів України, визначивши, як солідарний та волонтерський туризм можуть сприяти економічному відновленню, соціальній згуртованості та підтримці місцевих громад, визначити основні переваги та потенційні виклики для розвитку солідарного та волонтерського туризму, підкреслити важливість солідарності та соціальної відповідальності для туристичної індустрії в Україні в умовах кризових ситуацій.

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабне вторгнення Росії стало важким випробуванням для української туристичної галузі, оскільки будь-який збройний конфлікт негативно позначається на розвитку туризму в країні. Основні загрози, які війна несе для туристичної індустрії:

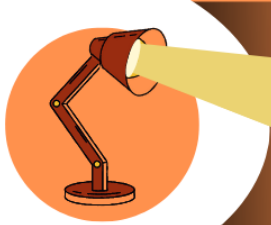
1. **Небезпека для туристів:** Війна створює пряму загрозу, впливає на безпеку людей, змушуючи їх утримуватися від подорожей до регіонів, де йде активний конфлікт, через страх за своє життя та здоров'я.

2. **Падіння попиту на туристичні послуги:** Військові дії призводять до загального скорочення попиту на туристичні продукти та послуги. Україна, як і інші країни, стає менш привабливою для туристів через відчутну небезпеку та політичну нестабільність.

3. **Пошкодження, ураження та знищення інфраструктури:** Військові дії можуть серйозно пошкодити або зруйнувати туристичну інфраструктуру — готелі, культурні та історичні пам'ятки, музеї та інші важливі об'єкти. Це створює додаткові труднощі для відновлення туристичної діяльності після завершення конфлікту.

4. **Економічні втрати:** Туризм є важливою частиною економіки України, і його занепад через війну веде до значних фінансових втрат, як для окремих підприємств, так і для економіки в цілому.





5. Психологічний вплив на імідж країни: Війна негативно позначається на міжнародному іміджі України, що призводить до тривожних асоціацій серед потенційних туристів, знижуючи їх бажання відвідати країну.

6. Обмеження на пересування: У зонах активних бойових дій можуть бути встановлені суворі обмеження на в'їзд і рух транспорту, що значно ускладнює доступ туристів до цих територій.

Загалом, війна має катастрофічний вплив на туристичний сектор України, викликаючи зниження потоку туристів, економічні втрати та суттєву негативну динаміку розвитку цієї галузі.

На думку голови Державного агентства розвитку туризму України Мар'яни Олесюк сьогодні у світі бачать Україну в першу чергу як воєнну локацію, де відбувається війна. Важливо зрозуміти, як це ставлення трансформувати. Наразі поглиблюється співпраця з потенційними стейкхолдерами і міжнародними маркетинговими агентствами, які допоможуть сформулювати й належно оформити ці посили. В той же час, першочерговими завданнями державної політики у сфері туризму на 2023- 2030 рр. є:

- ефективний маркетинг і менеджмент дестинацій;
- відновлення ділового (конференц) туризму;
- відновлення регіонів;
- ефективне державне управління сферою туризму;
- розвиток українських курортів;
- розширення міжнародних комунікацій [1].

Прогнозувати подальший розвиток туристичної галузі в Україні сьогодні досить складно :

- невідомо, коли завершаться воєнні дії на території країни;
- важко спрогнозувати швидкість відновлення зруйнованої інфраструктури;
- відновлення туристичного потоку можливе лише за умови стабільної безпеки всередині країни та визнання цієї безпеки міжнародною спільнотою;
- у післявоєнний період Україна повинна зосередитися на відновленні та розвитку ключових туристичних напрямків, які користувалися популярністю до війни, а також активно працювати над покращенням тих аспектів, які потребують вдосконалення.

Розглядаючи усі розглянуті питання, можна передбачити, що у розвитку внутрішнього туризму можуть відігравати новітні види туризму, зокрема волонтерського та солідарного.

С. Маккарлі та Рік Лінч визначають волонтерство чи волонтерську діяльність як добровільну, неприбуткову, суспільно корисну діяльність, що провадиться у вільний від основної роботи час [2].

Волонтери - добровільні помічники, що цілком безоплатно працюють у сиротинцях, притулках для дітей, школах-інтернатах, допомагають в організа-



ції соціально-культурних заходів у школах, збирають урожай, садять дерева тощо [3].

Термін «волонтерський туризм» Стефан Веарінг вважає туристами волонтерства тих туристів, які за різних причин у свій вільний час провадять організовану волонтерську діяльність, зокрема допомагаючи чи полегшуючи матеріальне становище бідних, відновлюючи якість куточку природного середовища чи досліджуючи аспекти суспільства або природного середовища [4].

Волонтерський туризм сьогодні орієнтований на надання безпосередньої допомоги людям, які постраждали від війни. Це шанс проявити емпатію та активно долучитися до підтримки постраждалих. Допомога може мати різний характер: від доставки гуманітарних вантажів до участі в відновленні зруйнованого житла. Крім того, важливою складовою є підтримка внутрішньо переміщених осіб, які через війну втратили домівки і майно та змушені були шукати притулок в інших регіонах України. Крім матеріальної допомоги, також важлива моральна і психологічна підтримка, що допомагає людям, які пережили великі втрати, впоратися з труднощами і відновити внутрішній спокій.

Тема солідарного та волонтерського туризму в Україні є відносно новою та недостатньо вивченими явищами в контексті внутрішнього туризму в Україні, оскільки розвиток стався у зв'язку із військовою агресією росії проти України. Дослідження в цій галузі лише розпочинаються, але вже є роботи, в яких досліджуються різні аспекти цих видів туризму, туризму в умовах кризи та відновлення після війни., вже існує ряд наукових праць, що досліджують їх роль у відновленні та розвитку постраждалих територій.

Волонтерський туризм стає більш доступним для людей різних соціальних та економічних верств. Окремі компанії та організації почали розробляти програми, що поєднують подорожі та волонтерську діяльність, даючи можливість туристам допомагати місцевим громадам. З часом з'явилися онлайн-платформи, які надають доступ до численних волонтерських ініціатив по всьому світу. Сьогодні волонтерський туризм продовжує розвиватися, пропонуючи людям численні можливості підтримати місцеві спільноти та зберегти природні ресурси.

- Соціальна допомога: адресна допомога постраждалим громадянам від бойових дій, можливість виказати емпатію, персональна доставка або передача матеріальної допомоги, допомога вимушеним переселенцям, у яких частково чи повністю знищено власне майно, що змусило їх переїхати до інших більш безпечних регіонів України.

- Фізична допомога: практична допомога у відновленні пошкодженого або зруйнованого помешкання цивільного населення; прибирання території.

- Допомога тваринам: евакуація чотирилапих, забезпечення притулків усім необхідним, пошук нових домівок.



- Інформаційний фронт: протидія дезінформації та пропаганді, блокування ворожих ресурсів, поширення правдивої інформації в ЗМІ, інтернеті та соціальних мережах, захист інформації та кібербезпека.
- Медична допомога: здача крові, робота в медичних закладах, лекції з тактичної медицини, медико-евакуаційна діяльність у гарячих точках.
- Психологічна допомога: безплатні онлайн-консультації, допомога людям, що відчувають тривогу, мають панічні атаки чи депресивні стани.
- Правова допомога: безплатні юридичні консультації для людей, що постраждали від російської агресії, фіксація та документування воєнних злочинів.
- Туристична підтримка: проведення екскурсій для переселенців та інших категорій на волонтерських засадах, організація походів із метою психологічного розвантаження певних категорій населення [5].

Солідарний туризм в Україні під час війни є важливим елементом підтримки економіки та морального відновлення, особливо в тих регіонах, де війна залишила значні сліди. Але для його сталого розвитку необхідні зусилля з боку держави, бізнесу та громадянського суспільства для забезпечення безпеки, підвищення інфраструктурних можливостей і ефективного залучення ресурсів.

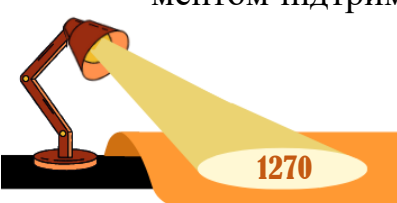
Принципи та мета солідарного і волонтерського туризму, що досягаються через його впровадження:

- охорона культурної спадщини;
- інформування міжнародної спільноти про катастрофічні наслідки російського вторгнення;
- сприяння фінансовій підтримці місцевих бюджетів деокупованих територій;
- допомога місцевим підприємствам, що переживають економічні труднощі;
- надання можливості для вираження підтримки та солідарності;
- створення попиту на подальші подорожі Україною та її регіонами.

Солідарний туризм, який передбачає підтримку місцевих громад та регіонів, зазвичай полягає в тому, щоб туристи сприяли економічному розвитку через витрати на проживання, їжу та інші послуги, при цьому максимально враховуючи соціальні та екологічні аспекти. В Україні під час війни цей напрямок набув особливого значення через численні гуманітарні виклики, переміщення населення та потребу в підтримці постраждалих територій.

Розвиток волонтерського та солідарного туризму в Україні під час війни передбачає:

- Підтримку внутрішнього туризму: В умовах війни, зовнішній туризм значно скоротився, однак внутрішній туризм став важливим інструментом підтримки місцевих економік. Українці почали більше подорожувати





по своїй країні, вибираючи маршрути, що не охоплюють зони бойових дій. Це дозволило підтримати бізнеси, які постраждали від війни, зокрема в аграрних районах та малих містах.

- Підтримка постраждалих регіонів: Оскільки війна сильно вдарила по інфраструктурі, підприємства та місцеві громади в деяких регіонах зазнали величезних втрат, солідарний туризм став важливим інструментом відновлення. Туристи сприяють економіці, відвідуючи менш постраждалі, але все ж вразливі регіони, де їхній відпочинок чи витрати допомагають відновити місцеву інфраструктуру та життєдіяльність.

- Гуманітарні поїздки: У деяких випадках, солідарний туризм став частиною гуманітарної допомоги, коли туристи їдуть не тільки для відпочинку, а й для участі в добровольчих проектах, допомоги цивільним чи військовим, або для підтримки організацій, що займаються відновленням житла або наданням психологічної підтримки.

- Екологічний та культурний туризм як частина відновлення: Відновлення культурної спадщини та природних територій стало важливим аспектом солідарного туризму. Туристи активно відвідують культурні та природні об'єкти, підтримуючи локальні громади, що прагнуть відновити свої історичні пам'ятки та природні ресурси. Наприклад, відвідування національних парків, музеїв, а також участь у майстер-класах і фестивалях допомагає відновити соціальну та культурну активність в постраждалих регіонах.

- Інклюзивність та підтримка волонтерських ініціатив: Деякі туристичні оператори почали пропонувати поїздки, в рамках яких частина доходів йде на підтримку волонтерських ініціатив або надання допомоги цивільним. Це може бути як фінансова підтримка, так і організація благодійних акцій, де туристи можуть безпосередньо брати участь.

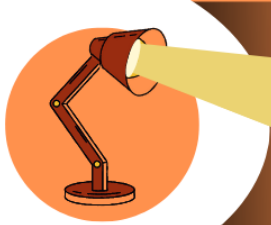
- Підтримка ментального здоров'я: В умовах війни зростає потреба в психологічній підтримці. Туризм може відігравати роль у відновленні ментального здоров'я, оскільки навіть прості поїздки до тих регіонів, які не постраждали від бойових дій, можуть стати важливими для відновлення емоційного стану постраждалих. Місцеві громади також отримують підтримку через залучення туристів до інфраструктури, відновлення втрачених підприємств і робочих місць.

- Туристичні проекти, орієнтовані на допомогу військовим та їхнім родинам: Окрім традиційного туризму, з'явилися проекти, де організуються відпочинкові поїздки для військових або їхніх родин. Це дає можливість не лише підтримати певні соціальні групи, а й пропагувати важливі цінності солідарності та єдності на рівні суспільства.

Солідарний туризм – це формат поїздки, метою якої є усвідомлена підтримка місцевих громад і локальних бізнесів, наприклад замовлення обіду в кафе або ресторані в Бучі, працівники якого були під окупацією. Ці







надходження власники зможуть використовувати для відновлення території. Дегустаційний візит на грибну ферму в Яблунівці також є зразком солідарного туризму. Ця ферма відома допомогою на початку повномасштабної війни – на потреби ТрО вони передали 60 тонн печериць. Такі локації потребують туристичних донатів [6].

Питання відновлення туристичного потенціалу територій залишається надзвичайно актуальним навіть у нинішніх реаліях, оскільки після завершення військових дій ці регіони можуть стати новими туристичними центрами України. Особливо важливим є розвиток волонтерського та солідарного туризму, оскільки ці види діяльності мають значний потенціал для сприяння відновленню та розвитку цих територій. Це може мати позитивний вплив у кількох важливих аспектах:

- Зростання підтримки місцевих громад;
- Соціальна взаємодія;
- Залучення уваги до проблем прифронтових територій;
- Збереження культурної спадщини;
- Культурний обмін та взаєморозуміння;
- Екологічна стійкість;
- Розвиток туристичного потенціалу;
- Залучення інвестицій.

Таким чином, волонтерський та солідарний туризм можуть стати потужними інструментами для відновлення та розвитку території України, сприяючи не лише їхній економічній стабільності, але й соціальній згуртованості, культурному обміну та екологічному відновленню.

Перед Україною у розвитку внутрішнього туризму намічені ряд перспектив та формуються виклики у сфері:

- **Безпеки:** У зв'язку з бойовими діями та непередбачуваними ситуаціями на фронті, безпека залишається основним викликом для розвитку туризму. Туризм у зоні конфлікту або в околицях потенційно небезпечних регіонів може бути обмеженим або непопулярним.

- **Інфраструктурні проблеми:** Місцеві громади можуть стикатися з дефіцитом ресурсів для підтримки інфраструктури туризму, що також потребує інвестицій у відновлення.

- **Пошук нових форм туризму:** Традиційні туристичні маршрути можуть бути непопулярними через наявність небезпеки. Тому постійно шукаються нові, безпечні і одночасно корисні для місцевих громад альтернативи, наприклад, екологічний туризм, культурно-пізнавальний туризм або туризм волонтерської допомоги.

**Висновки.** Специфіка волонтерського туризму полягає у здатності збалансувати елементи подорожей та волонтерської діяльності. Це подорож, що поєднує волонтерство і відпочинок, і характеризується такими основними





рисами: добровільністю, некомерційністю, соціальною корисністю, взаємодією, екологічністю, навчанням та особистісним розвитком. І хоча в багатьох джерелах волонтерський та солідарний туризм часто ототожнюють, між ними є важливі відмінності. Солідарний туризм полягає в підтримці місцевих громад та локального бізнесу без прямої фізичної допомоги, в той час як волонтерський туризм включає конкретну фізичну допомогу.

Україна має великий потенціал для розвитку обох видів туризму і волонтерський та солідарний туризм можуть стати важливими інструментами для розвитку не тільки регіонів, де відсутні активні бойові дії, а й в прифронтових регіонах України, що активно підтримується Державним агентством розвитку туризму, зокрема через створення маршрутів пам'яті в зонах, постраждалих від війни.

Для максимально ефективного використання туристичного потенціалу волонтерського та солідарного туризму у майбутньому, необхідно реалізувати ряд стратегічних кроків:

- Масштабне розмінування територій - залучення необхідних ресурсів для очищення територій від мін та вибухонебезпечних предметів, що забезпечить безпеку для туристів.

- Програми післявоєнного відновлення туризму - розробка комплексних програм для відновлення туристичної інфраструктури в постраждалих регіонах.

- Маркетингова кампанія - створення масштабної рекламної стратегії для залучення туристів як з інших регіонів України, так і з-за кордону, з акцентом на нові, незвичні туристичні маршрути та концепції.

- Залучення міжнародної підтримки - активна участь у міжнародних проєктах та ініціативах, що підтримуються міжнародними донорами для відновлення та розвитку туризму.

- Розробка програм військової слави - створення туристичних маршрутів, що відвідують місця, пов'язані з історією Збройних сил України, вшанування героїв та важливих подій війни.

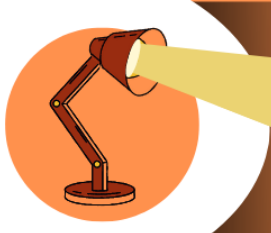
- Відновлення інфраструктури - ремонт і відбудова зруйнованих готелів, транспортних маршрутів, культурних та історичних об'єктів, що є важливими для туристичної привабливості регіонів.

- Просування альтернативних форм туризму - розвиток нових форматів, таких як волонтерський, екологічний, солідарний туризм, що дозволять привабити більше людей і забезпечити сталий розвиток регіонів.

- Оцінка та мінімізація ризиків - прогнозування можливих ризиків при реалізації туристичних проєктів та розробка стратегій для їх мінімізації.

- Перегляд стратегії внутрішнього туризму - якщо до війни туристичні потоки з центральних і східних регіонів України спрямовувались переважно на захід і південь країни, то в повоєнний період зросте інтерес до тих місць, які стали символами війни. Туристи прагнутимуть побувати там, де відбувались значущі події або були пережиті важкі моменти історії.



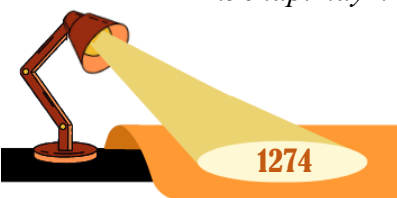


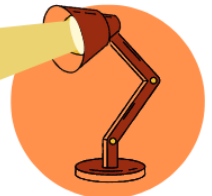
Для реалізації цих ініціатив важлива співпраця між представниками державних органів, експертами туристичної галузі та науковцями. Спільними зусиллями можна створити сприятливі умови для відродження прифронтових громад, формування їх туристичного іміджу та активного розвитку туризму, зокрема волонтерського та солідарного. Це буде стимулювати економічне відновлення цих територій і допоможе пришвидшити процеси соціальної реабілітації після війни

Волонтерський та солідарний туризм мають надзвичайно важливе значення для розвитку та відновлення прифронтових громад як в умовах війни, так і після її завершення. Розвиток цих видів туризму сприятиме підтримці місцевих громад, приверненню уваги до проблем постраждалих територій, розвитку туристичного потенціалу регіонів та економічному відновленню після війни, що також відкриває нові можливості для розвитку місцевої економіки та соціальних ініціатив.

#### **Література:**

1. Олесків М. (2023). Першочергові завдання відродження туризму в умовах воєнного стану в Україні. У *Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму, Туризм в Україні: виклики та відновлення* (с. 220–223). Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
2. Маккарлі, С., Лінч, Р. (2008). *Управління діяльністю волонтерів*. Ресурсний центр розвитку громадських організацій «Гурт».
3. Геваковська, М. (2013). Волонтерський туризм. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*, 43(1), 178–183. [https://doi.org/10.32782/VLNU\\_Geograf\\_2013\\_43\(1\)\\_24](https://doi.org/10.32782/VLNU_Geograf_2013_43(1)_24)
4. Butcher, J. (2005). *The moralisation of tourism: Sun, sand and saving the world?* Routledge.
5. Василенко, А. І., & Пацюк, В. С. (2024). Волонтерський та солідарний туризм в Україні, їх специфіка та значення. У Є. В. Копилець (Ред.), *Освітні й наукові виміри географії та туризму: матер. III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю* (с. 140–144). Полтава: ПНПУ ім. В.Г. Короленка.
6. Пацюк, В., Щука, Г., & Василенко, А. (2024). Волонтерський туризм: Теоретичний дискурс. *Географічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 4(4). <https://doi.org/10.32782/geochasvnu.2024.4.11>
7. Пацюк, В. С., Василенко, А. І., & Святецький, В. Ю. (2024). Волонтерський туризм: концептуальні засади. У *Географія та туризм: Матеріали VII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції Харків. нац. пед. ун-ту ім. Г.С. Сковороди* (с. 447–452). Харків: ХНПУ ім. Г.С. Сковороди.
8. Дуга, В. (2024). Напрями повоєнного відновлення вітчизняного агротуризму. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-129>
9. Каднічанський, Д. А., & Халілова, О. М. (2023). Волонтерський туризм у мотивах туристичних подорожей. Сучасний контекст. У *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 6–7 квітня (с. 167–169). Київ: Вид. центр КНУКіМ.
10. Потапенко, В., & Двігун, А. (2022). Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. *Національний інститут стратегічних досліджень*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh>
11. Смирнов, І., & Любіцева, О. (2022). Волонтерський туризм як напрямок альтернативного туризму в умовах російської агресії проти України. У *Міждисциплінарні інтеграційні процеси у системі географічної, туристологічної та екологічної науки: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* (с. 45–46). Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка.





**References:**

1. Oles'kiv, M. (2023). Pershocherhovi zavdanni vidrodzhennya turizmu v umovakh voennogo stanu v Ukraïni. [The primary tasks of the revival of tourism in the conditions of martial law in Ukraine]. U Zb. materialiv Mizhnarodnogo turystichnogo forumu, *Turizm v Ukraïni: viklyky ta vidnovlennya*. - In Coll. of materials of the International Tourism Forum, Tourism in Ukraine: challenges and recovery. Kiyivskvi natsional'nyi ekonomichnyi universytet imeni Vadima Het'mana. (pp. 220–223). Kiyiv. [In Ukrainian]
2. Makkarli, S., & Linch, R. (2008). Upravlinnya diyal'nist'yu volonteriv. [Management of volunteer activities.] Resursnyi tsentr rozvytku hromadskykh orhanizatsiy «Hurt». [In Ukrainian]
3. Gevakovska, M. (2013). Volonterskui tyurizm. [Volunteer tourism]. Visnik L'vivskogo vniversytetu. *Seriya geografichna - Bulletin of Lviv University. The series is geographical* (1). 178–183. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU\\_Geograf\\_2013\\_43%281%29\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Geograf_2013_43%281%29_24) [In Ukrainian]
4. Butcher, J. (2005). *The moralisation of tourism: Sun, sand, and saving the world?* Routledge. [in English].
5. Vasylenko, A.I., & Patsiuk, V.S. (2024). Volunteer and solidarity tourism in Ukraine, their specificity and significance // Educational and scientific dimensions of geography and tourism: materials III All-Ukrainian scientific and practical Internet conf. with international participation (Poltava, 17 April 2024) / ed. by E.V. Kopylets. Poltava : V.G. Korolenko Poltava National Pedagogical University, 140–144 [In Ukrainian].
6. Patsyuk, V., Shchuka, H., & Vasilenko, A. (2024). Volonters'kyi turizm: Teoretychni dyskursy. [Volunteer tourism: Theoretical discourse]. *Heohrafichni chasopys Volynskoho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukraïnky - Geographical magazine of Volyn National University named after Lesya Ukrainka* 4(4). <https://doi.org/10.32782/geochasvnu.2024.4.11> [In Ukrainian].
7. Patsyuk, V. S., Vasilenko, A. I., & Svyatecky, V. Yu. (2024). Volonters'kyi turizm: kontseptyal'ni zasady. [Volunteer tourism: conceptual foundations] . U *Heohrafiya ta turizm: Materialy VII Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konferentsii Kharkiv. nats. ped. un-tu im. H.S. Skovorody: KXNPU im. H.S. Skovorody - In Geography and tourism: Materials VII All-Ukrainian. science and practice Internet conferences Kharkiv. national ped. University named after H.S. Fring pans* (p. 447–452). Kharkiv: KhNPU named after H.S. Fring pans (pp. 447–452). Kharkiv [In Ukrainian].
8. Duga, V. (2024). Napryamy povoyennogo vidnovlennya vitchyznyanogo ahroturizmu [Directions of the post-war restoration of domestic agritourism]. *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-129> [In Ukrainian].
9. Kadnichanskyi, D.A., & Khalilova, O.M. (2023). Volonters'kyy turizm u motyvakh turystychnykh podorozhey [Volunteer tourism in the motives of tourist trips]. U *Hostynnist', servis, turizm: dosvid, problemy, innovatsiyi: tezy dopovidey KH Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. - Modern context. Hospitality, service, tourism: experience, problems, innovations: abstracts of the X International scientific and practical Internet conference*, Kyiv, April Ministry of Education and Science of Ukraine; Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine; Kyiv National University. of Ukraine; Kyiv National University of Culture and Arts; 6–7, 2023. [In Ukrainian].
10. Potapenko, V., & Dvihun, A. (2022). Analiz ukrayins'koho volonterstva na osnovi metodolohii novykh sotsial'nykh rukhiv [Analysis of Ukrainian volunteerism based on the methodology of new social movements.] Natsional'nyi institut stratehichnykh doslidzhenniy - National Institute of Strategic Studies. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh> [In Ukrainian].
11. Smirnov, I., & Lyubitseva, O. (2022). Volonters'kyy turizm yak napryamok al'ternatyvnoho turyzmu v umovakh rosiys'koyi ahresiyi proty Ukrayiny [Volunteer tourism as a direction of alternative tourism in the context of Russian aggression against Ukraine]. U *Mizhdystsyplinarni intehratsiyni protsesy u systemi heohrafichnoyi, turyzmolohichnoyi ta ekolohichnoyi nauky: Materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Ternopil': TNPU im. V. Hnatiyuka. - Interdisciplinary integration processes in the system of geographical, tourism and environmental science: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference dedicated to the 30th anniversary of the Department of Geography of Ukraine and Tourism at Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, 4–5 October 2022: electronic version. TNPU named after V. Hnatiuk*, 45–46 [In Ukrainian].





УДК 323 (477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1276-1288](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1276-1288)

**Пурцхванідзе Ольга Вахтангівна** кандидат філософських наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету, м. Одеса, тел.: (067) 792-91-26, <https://orcid.org/0000-0002-3111-7274>

**Седікова Ірина Олександрівна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і логістики Одеського національного технологічного університету, м. Одеса, тел.: (048) 712-41-33, <https://orcid.org/0000-0001-5684-6929>

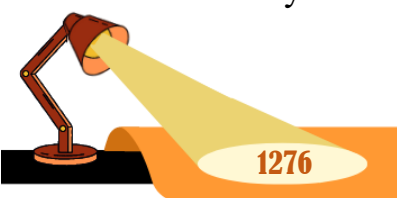
## **ДО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ**

**Анотація.** Статтю присвячено одній із складних і актуальних проблем сучасного світу - проблемі мультикультуралізму. Процеси глобалізації, які відбуваються в світі пов'язані із появою культурного розмаїття, змінами в демографічній та соціокультурній структурі, поглибленням міжкультурних комунікацій. Це в свою чергу призводить до необхідності серйозних змін в політиці багатьох країн, які переживають посилення міграційних процесів, щодо балансу між збереженням системи національних традицій і культурних цінностей різних етнічних груп. Оскільки саме за таких умов можливі стабільність і злагода в суспільстві, безконфліктне співіснування.

Мета статті полягає в аналізі підходів до мультикультуралізму, які оцінюють його можливі перспективи за умов подальшого зростання культурного розмаїття, глобальної інтеграції, взаємодії і комунікацій між культурами.

Автори простежують виникнення мультикультуралізму в світі, його відмінність в різних країнах, що пов'язано з їх історичними особливостями. Значну увагу приділено дослідженню поглядів захисників і критиків політичної практики мультикультуралізму, висвітлено їх основні аргументи.

Сьогодні більшість політиків і науковців критично ставляться до впровадження мультикультуралізму в багатокультурних країнах, заявляють про «крах мультикультуралізму», наголошують на неможливості побудувати суспільство, в якому визнаються права всіх культур як умови самоусвідомлення особистості, набуття нею відчуття гідності і рівноправності в суспільстві. Твердження, що мультикультуралізм це можливість створення такого суспільства де представники різних культурних груп можуть досягти





взаємоповаги без втрати своєї самобутності, критики мультикультуралізму розглядають виключно як конструкцію розуму. Доктрина мультикультурності заохочує до життя у роз'єднаних і відокремлених одна від одної етнічних громадах, що призводить до втрати національної ідентичності, породжує екстремізм, відмову мігрантів від інтеграції в приймаючі суспільства. Проте мультикультуралізм в силу своєї невідворотності не може бути відкинутим. Тому сьогодні слід шукати шляхи його впровадження в багатокультурних країнах, шукати баланс між одиничним і цілим в контексті співіснування культурних спільнот в країнах світу.

**Ключові слова:** мультикультуралізм, культурні меншини, інтеграція, міграція, політична практика мультикультуралізму.

**Purtshvanidze Olha Vakhtangivna** PhD Philosophy, associate professor of public governance and administration chair, Odesa National University of Technology. Odesa, tel.: (050) 495-03-15, <https://orcid.org/0000-0002-3111-7274>

**Sedikova Iryna Oleksandrivna** Head of the Department of Management and Logistics, Odesa National University of Technology, Odesa, tel.: (093) 522-78-69, <https://orcid.org/0000-0001-5684-6929>

## ANALYSIS OF MULTICULTURALISM ISSUE IN THE MODERN WORLD

**Abstract.** The paper addresses a complex and pertinent issue of the contemporary world: multiculturalism. The processes of globalization are linked to cultural variety, demographic changes, sociocultural history, and the enhancement of intercultural communication. This necessitates significant alterations in the political frameworks of various nations, lasting heightened migration, and the imperative to reconcile the preservation of national traditions with the cultural values of diverse ethnic groups. This will facilitate societal stability and peaceful coexistence.

The paper seeks to analyze methods to multiculturalism, evaluating its prospects amid increasing cultural diversity, global integration, and intercultural engagement and communication. The authors examine the origins of multiculturalism and its distinct characteristics across many countries, which are influenced by their historical contexts. Special emphasis is placed on examining the perspectives of proponents and opponents of multicultural political practices, together with an analysis of their primary arguments.

Currently, most politicians and scientists critically assess the implementation of multiculturalism in culturally diverse nations, proclaiming the "decline of multiculturalism" and emphasizing the infeasibility of constructing a society that





acknowledges the rights of all cultures as essential for individual self-awareness, the comprehension of dignity, and the attainment of equal rights within society. The assertion that multiculturalism can facilitate the establishment of a society in which representatives of many cultural groups attain mutual respect while preserving their originality. Opponents of multiculturalism perceive it as a mental construct. The doctrine of multiculturalism promotes existence within segregated and isolated ethnic enclaves. This results in the erosion of national identity, proliferation of extremism, and the reluctance of migrants to assimilate into host countries. Nevertheless, multiculturalism, being unavoidable, cannot be disregarded. Consequently, it is essential to explore methods for its implementation in multicultural nations, seeking equilibrium between individuality and unity within the context of community cooperation.

**Keywords:** multiculturalism, cultural minorities, integration, migration, political practice of multiculturalism,

**Постановка проблеми.** Актуальність проблеми мультикультуралізму як соціального феномену зумовлена цілою низкою процесів, що відбуваються в світі. Це насамперед глобалізаційні виклики, які призводять з одного боку до поширення міжнародної міграції, виникнення культурних, релігійних та інших меншин, а з другого до появи проблем пов'язаних із збереженням культурної багатоманітності. Перед країнами, які стикаються з означеним феноменом на власній території, а також країнами які спочатку формувалися як багатонаціональні і полікультурні утворення, постають задачі проведення політики спрямованої на уникнення конфліктів між представниками різних культурних груп, носіїв власних інтересів і прагнень, ціннісно-нормативних систем, і як результату - досягнення злагоди і стабільності в суспільстві. Проте оцінки мультикультуралізму як явища, досі є суперечливими і полярними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі мультикультуралізму як феномену в сучасному світі присвячують свої дослідження В.Малахов, А. Фріман, А.Бюкенен, Ч. Тейлор, С.Гантінгтон, У.Кимліка, Б.Беррі, Ч.Кукатос, А.Куропятник, В.Тішков, Ю.Габермас та інші. Так, наприклад, Б.Беррі – радикальний критик мультикультуралізму вбачає в наданні культурним групам особливих прав і привілеїв загрозу принципам справедливості та рівності. В той же час Ч.Тейлор навпаки вважає, що саме визнання прав всіх культур, є умовою самоусвідомлення особистості, відчуття її гідності і тим самим повноцінності і рівноправності в суспільстві. Також з'явилося багато наукових досліджень які присвячені проблемі визначення самого терміну «мультикультуралізм».

**Мета статті** полягає в аналізі підходів до мультикультуралізму, які оцінюють його можливі перспективи за умов подальшого зростання культурного розмаїття, глобальної інтеграції, взаємодії і комунікацій між культурами.





**Виклад основного матеріалу.** Як відомо термін мультикультуралізм з'явився в обігу і використовувався виключно в політичній площині в другій половині ХХ століття і означав прийняття і поважливе ставлення до меншин, однаковий статус різних культурних традицій, право кожного на вибір власної ідентичності. Країнами, в яких мультикультуралізм почав втілюватися в політичній практиці стали Канада, США і Австралія. Головна відмінність цих країн полягає в тому, що вони формувалися як імміграційні. Канада, наприклад, яка першою використала цей термін, відрізнялась на той час історично зумовленими фрагментарністю держави, культурною, релігійною, етнічною багатоманітністю. Оскільки нації цих країн формувались в результаті імміграції тому, на думку дослідників, тут було досягнуто відносного успіху політики мультикультуралізму. [1] До того ж і Канада і Австралія визнали мультикультуралізм офіційною політикою. Дещо по-іншому відбувалося впровадження практики мультикультуралізму в Сполучених Штатах Америки. По-перше, він не став складовою державної політики, а, по-друге, після того як політика «плавильного котла» не виправдала сподівань американців, держава була змушена визнати культурну багатоманітність через прийняття низки законів про громадянські права меншин, які сприяють їх захисту від дискримінації, через створення освітніх програм, проведення імміграційних реформ, які забезпечували інтеграцію іммігрантів в суспільство. Однак, як показує практика мультикультуралізму в США, чимала частина громадськості вкрай негативно оцінює і ставиться до поліетнічності сучасної Америки. І до сьогодні ідея єдиної нації є провідною в політиці і ідеології Америки. Спостерігаючи за тим, що сьогодні відбувається в США, можемо побачити тенденції, які демонструють непевність і слабкість політики мультикультуралізму в країні. Вибори президента США і перемога на них Д.Трампа в 2024 році говорить про соціальний запит американців щодо імміграційної політики в США, а також про проблеми які висвітлено цим процесом.

В цілому щодо мультикультуралізму в іммігрантських країнах, його практика має певний успіх. Причиною цього, як вважає У.Кимліка, є те, що «...Мультикультуралізм, вірогідно, працює ефективно, коли спільнота є дійсно мультикультурною, тобто, коли іммігранти приїжджають з різних країн, а не переважно з однієї». [2, С.73]

Найбільш активними захисниками мультикультуралізму з початку виникнення дискусії щодо ефективності його впровадження в соціальну практику ще в 80-х роках стали Ч.Тейлор, А.Гоннет, В.Кимліка. Так Ч. Тейлор виходив з необхідності визнання прав всіх культур, що є умовою самоусвідомлення особистості, відчуття її гідності і тим самим повноцінності і рівноправності в суспільстві. Тільки та людина, яка існує в полі власної культури здатна до набуття власної ідентичності. Мультикультуралізм це





можливість створення такого суспільства де представники різних культурних груп можуть досягти взаємоповаги без втрати своєї самобутності. Що з рештою і стане основою соціальної рівності. Подібною думки дотримувався і А.Гоннет. Канадський філософ В.Кимліка наголошує на необхідності надання корінним народам та національним меншинам права культурної автономії, а іммігранти при збереженні своїх певних культурних особливостей мусять адаптуватися до системи цінностей країни до якої прибули. Він наголошує, на необхідності розширення ліберального розуміння права через включення групових, які і стануть умовою збереження власної ідентичності і умовою інтеграції в суспільство.

В західній Європі ситуація була дещо іншою. «Там все ще існують чіткі етнонації, які дуже жорстко тримаються за своє етнічне коріння. Арабу з Йорка і арабу з Марселя знайти спільну мову часто набагато простіше, ніж етнічному англійцю та етнічному французу... Америка ніколи не була країною етносів, Європа – це перш за все етноси».[3]

Наприкінці ХХ століття вважалось, що логіка глобалізації світу призведе до того, що світ поступово стане мультикультурним, національні держави відійдуть у минуле. Їм на зміну прийдуть об'єднані спільноти, які будуть різними за своїми переконаннями, цінностями. І якщо США на той час більш вдалося побудувати таку державу, то в Європі реалізація такого сценарію, як зазначалося вище не могла відбутися.

Критика мультикультуралізму з боку політиків на теренах Європи є більш гострою і жорсткою. У 2010 році канцлер Німеччини Ангела Меркель заявила, що мультикультуралізм в її країні провалився. А Девід Кемерон, на той час прем'єр-міністр Британії, поширив цю тезу відносно всієї Європи і запропонував своїм європейським партнерам прокинутися і усвідомити, що насправді відбувається в межах кордонів їх країн. Він наполягав, що доктрина мультикультурності заохочує до життя у роз'єднаних і відокремлених одна від одної етнічних громадах, що призводить до втрати національної ідентичності, породжує екстремізм, відмову мігрантів від інтеграції в приймаючі суспільства. При цьому оцінка мультикультуралізму з вуст лідерів країн стосувалася насамперед носіїв ісламу.

Поштовхом становлення мультикультуралізму в Європі стали потужні міграційні процеси після Другої Світової війни, розпаду колоніальної системи в світі. А на початку ХХІ століття економічна криза, військові конфлікти. До того, дослідники пов'язують становлення мультикультуралізму із особливостями епохи постмодерну. «Мультикультуралізм можна розглядати як продукт постмодерну, який несе ідею децентралізації, відсутності домінантних культурних та ціннісних систем. Постмодерн відкидає етноцентризм. Відтак утверджується ідея культурного і соціального релятивізму, співмірності та розмаїття систем». [4, С.190–191] На зміну модерному проекту, приходять



абсолютно нова соціальна реальність, нова епоха, що характеризується такими рисами, як «відкритість, фрагментарність, визволення, плюралізм, руйнування зцентрованої структури, еkleктичність, іронія, пародія, пастіш, саморефлексійність, кітч, гра. З постмодернізмом також асоціюються невизначеність, відсутність канонів, карнавалізація, перформанс, взаємодія». [5, С.278]

Слід зауважити, що в Європі вже існували національні держави, вони і формувалися як національні ще задовго до міграційних хвиль, спричинених певними історичними і соціальними подіями. Тому запозичення і втілення тут досвіду впровадження політики американської моделі мультикультуралізму не мало і не має сенсу. Навіть попри те, що в Європі існує наднаціональне утворення - Європейський Союз, який мав би стати основою нової «постнаціональної» європейської ідентичності, на думку Ф.Фукуями, залишається «породженням розуму» [6]. До теми європейської ідентичності звертається і Ю. Габермас, який наголошував на необхідності розширення національної ідентичності до загальноєвропейської. Але процеси, які відбуваються в сучасній Європі демонструють неготовність звичайних громадян ідентифікувати себе як європейців, і поступитися національним суверенітетом і державністю. [6].

Неуспіх мультикультуралізму в європейських країнах зумовлено на думку фахівців також і демографічною кризою, коли приріст населення не відповідає потребам країни в робочій силі, коли він тримається на мінімумі, або навіть характеризується як від'ємний. До того ж населення Європи старішає, що призводить до необхідності збільшення витрат на утримання непрацездатного населення. Вирішення цієї проблеми відбувається за рахунок іноземної робочої сили, стимулювання міжнародної міграції. Прикладом може служити Німеччина, де у другій половині ХХ століття на тлі з одного боку економічного зростання, а з другого старіння населення виникла потреба у рекрутингу робочої сили. При цьому лозунг, що «Німеччина має бути німецькою», а не мультикультурною залишався актуальним. Все це в свою чергу тягне за собою низку причин, які призводять до проблем втілення на практиці політики мультикультуралізму.

З самого початку виникнення мультикультуралізму як явища, він піддавався критиці і в засобах масової інформації, і в теоретичних дослідженнях, оскільки як будь-який феномен соціальної практики мультикультуралізм окрім позитивних має і негативні наслідки.

Критичне ставлення до мультикультуралізму зумовлено не останньою чергою самою невизначеністю терміну, що демонструють дослідження В.Малахова, А. Фрімана, А. Бюкенена, Ч. Тейлора, У. Кимліки, Б. Беррі, Ч. Кукатаса, А. Куропятника, В. Тішкова, Ю. Габермаса та інших.

Як відомо, будь-яке наукове визначення поняття не може бути повним і абсолютним. Тому сьогодні в сучасній науковій літературі присутні різні

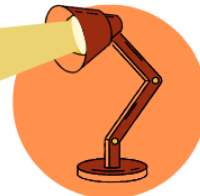


підходи щодо визначення мультикультуралізму, в яких акцентується увага на різних його аспектах. Невипадково науковці зазначають, що «...Мультикультуралізм став терміном абсолютно невизначеного значення. Він належить до соціальної реальності? Набору політик? Нормативної теорії? Ідеології?». [7, С. 2] Так, О.Підскальна аналізуючи підходи у визначенні мультикультуралізму виокремлює демографічний, політичний і ідеологічний аспект поняття «мультикультуралізм» і зазначає, що мультикультуралізм не є цілісною теорією. До того ж вважає, що через наявність численних підходів до феномену мультикультуралізму доцільним було б визначити його як дискурс, «...до структури якого входять різноманітні теорії визнання культурної ідентичності, обґрунтування необхідності (чи заперечення) надання особливих прав різним культурним групам, визначення меж втручання в неліберальні культурні практики, а також ліберальна критика мультикультуралізму». [3,С.3]

Дещо інші підходи пропонує А.Капуш, який виокремлює такі підходи до визначення мультикультуралізму, як по-перше, ідеологічно-нормативний. Він ґрунтується на етико-філософських та соціологічних ідеях щодо місця людей з культурно відмінними ідентичностями в суспільстві. По-друге, це програмно-політичний, який в своїй основі має конкретні програми та політичні ініціативи, покликані реагувати на етнічне розмаїття. По-третє, - соціально-трансформуючий — має за мету подолання расизму, націоналізму, гомофобії, сексизму та здобуття рівності для усіх груп суспільства. [8, С.66.]

Захисники політики мультикультуралізму (комунітаристська позиція) розглядають його виходячи з позитивних характеристик (К. Бантінг, І. Блумрад, П. Келлі). А критики (ліберальна позиція) - (Б. Баррі, П. Вест, С. Гантігтон) оцінюють мультикультуралізм як негативне явище.

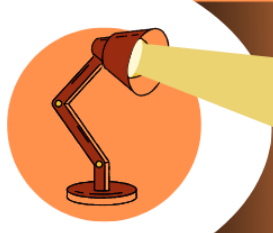
Як зазначалося ще наприкінці ХХ – початку ХХІ століття феномен мультикультуралізму починає піддаватися критиці. Так, П.Дж. Бьюкенен американський політичний оглядач, радник президентів Р. Ніксона і Р. Рейгана видає книгу «Смерть Заходу», в якій окреслює проблеми, які спіткали західну цивілізацію. Це насамперед падіння народжуваності в Старому світі, що призводить до зникнення «західної людини як виду», це «культурна революція 60-х років», яка стає причиною занепаду західних моральних цінностей. Він пише, що цунамі яке накрило нині США, спричинене аж ніяк не усіма націями Європи. Найбільше переселення народів викликано в історії еміграцією з країн Азії, Африки та Латинської Америки, причому ці нації не «плавляться і перетворюються». І хоча, в книзі мова йде більш про США, проблема, яку поставив П. Дж. Бьюкенен, на його думку стосується західної цивілізації в цілому, яка може призвести до втрати самоідентифікації Заходу. Більше того, він навіть пророкує Заходу долю Радянської імперії. [9] Представник британської політичної філософії Б.Беррі, один із радикальних критиків мультикультуралізму, ініціював дискусію з теоретиками мультикультура-



лізму. Він розглядав надання культурним групам особливих прав і привілеїв як практику, що суперечить принципам справедливості та рівності, оскільки держава мусить забезпечувати всіх громадян рівними правами незалежно від їхньої культурної приналежності. [10] Підтвердженням його думки може стати практика, щодо доступу до вищої освіти в США. Так відомо, що в другій половині ХХ століття переважна кількість студентів в американських університетах були білими. Найбільш постраждалими від дискримінації вважалися афроамериканці. Це змусило уряд країни проводити політику надання певних пільг цій категорії населення при вступі до університетів і деяких компенсацій за несправедливість в минулому, яка отримала назву affirmative action (стверджувальна дія). Подібний підхід застосовувався і при прийомі на роботу. Уряд фінансово стимулював університети, які надавали пільгові місця для представників небілого населення із пропорційною чисельністю цих меншин. Але наслідки подібної практики носили негативний характер, і пільговий підхід не виправдав себе, оскільки багато студентів які вступали до університетів на пільгових умовах не витримували труднощів навчання і йшли з них вже на перших курсах. Такий підхід було визначено, як «дискримінація навпаки».

Не погоджуючись з ліберальним дискурсом мультикультуралізму (В.Кимліка, Дж. Раз, Ч. Кукатас), сутність якого полягає у визнанні цінності культурної ідентичності, Б.Беррі вважає, що ліберальні принципи аж ніяк не потребують мультикультуралізму. На його думку лібералізм має бути нейтральним щодо різноманітних моральних теорій і культури. І спосіб в який лібералізм залишається нейтральним є чесність. Тобто це встановлення однакових правил для всіх. Культурні, релігійні цінності на його думку є справою особистою і мають бути деполітизованими. Саме це є запорукою припинення конфліктів і суперечок, які закономірно виникають в умовах практики мультикультуралізму. Їх слід нейтралізувати. Звісно, культура, релігія мають значення для лібералізму. Але ці сили не заслуговують на політичний статус. Лише загальне може бути політичним, а все інше на думку Б.Беррі має бути приватизовано, переведене в поле власних інтересів індивіда. Він вважає, що політика мультикультуралізму не може претендувати на статус носія справедливості. Більше того, вона небезпечна, оскільки, фрагментує суспільство, руйнує його солідарність, призводить до конфліктів. Чесні «правила гри», на які посилається Б.Беррі інколи суперечать саме культурі меншин, оскільки їх виживання стає неможливим, і вони змушені асимілювати в суспільство більшості. Але тут немає нічого несправедливого. Проте, якщо ми зглянемося на закони, які було прийнято в Британії, щодо «гуманного забою тварин», то вони суперечать традиції ісламу і іудаїзму. З рештою ці закони можна визначити як дискримінаційні по відношенню до цих культурних груп. Тому не випадково вони були визнані необов'язковими в





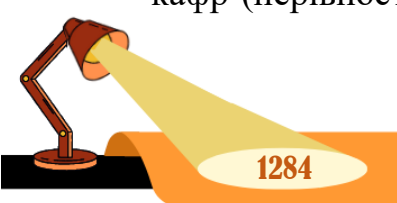
Британії і низці країн саме для мусульман і іудеїв. І тут виникає питання про рівність і справедливість.

Отже за Б.Беррі мультикультуралізм як політика порушує принцип рівності можливостей, які є основою сучасної ліберальної демократії. Оскільки вимоги прав і привілеїв щодо окремих культурних груп аж ніяк не відповідають справедливості і рівності. Тому саме держава мусить забезпечувати рівні права всім громадянам безвідносно до їх приналежності до тієї чи іншої культурної спільноти.

Свої наукові дослідження мультикультуралізму присвячували американський політолог, найвпливовіший політичний теоретик С. Гантінгтон і американський філософ і політолог Ф.Фукуяма.

С.Гантінгтон попереджував, що мультикультуралізм може розмивати національну ідентичність і загрожувати єдності нації, оскільки культурне розмаїття підриває загальноприйняті цінності та норми. У своїй статті «Зіткнення цивілізацій» він наголошує на незворотності переростання національних конфліктів у цивілізаційні. Щодо західних цінностей, які не сприймаються наприклад представниками мусульманського світу, то вони на думку С.Гантінгтона на глибинному рівні відрізняються. «В ісламській, конфуціанській, японській, індуїстській, буддистській і православної культурах майже не знаходять відгуку такі західні ідеї, як індивідуалізм, лібералізм, конституціоналізм, права людини, рівність, свобода, верховенство закону, демократія, вільний ринок, відділення церкви від держави. Зусилля Заходу, спрямовані на пропаганду цих ідей, часто викликають ворожу реакцію проти «імперіалізму прав людини» і сприяють зміцненню споконвічних цінностей власної культури. Про це, зокрема, свідчить підтримка релігійного фундаменталізму молоддю незахідних країн. Та й сама теза про можливість «універсальної цивілізації» – це західна ідея. Вона знаходиться в прямій суперечності з партикуляризмом більшості азіатських культур, з їх упором на відмінності, що відокремлюють одних людей від інших» [11].

За аргумент критики мультикультуралізму С.Гантінгтон вбачає в контексті проблеми мусульманського фактору. Не секрет, що сьогодні мусульмани представники ісламської культури, які за певних обставин були змушені іммігрувати до країн Заходу, не інтегруються в нові суспільства і не стають частиною західного світу. Вони не сприймають його цінності. Що з рештою призводить до екстремізму, ксенофобії, соціальної відчуженості і ворожнечі. Щодо перспектив інтеграції носіїв культури ісламу в європейських країнах, то вони залишаються не визначеними. Проте кількість мусульман в Європі росте, до цього ж не тільки за рахунок новоприбулих, а й за рахунок європейців, які свідомо приймають іслам. Тобто, спостерігається так звана ісламізація західного світу, що тлумачиться як трансформація світу зі «стану кафр (нерівності) до стану просвіти (навернення до ісламу). [12] Тому неви-





падково аналізуючи фактор ісламу в Європі виникає питання, чи не перетвориться Європа в Євробію. Саме так висловлює свою стурбованість можливості такого фіналу Б.Йеор в своїй книзі «Євробія: Європо-Арабська вісь». Вона вбачає загрозу культурній ідентичності Європи у впливі арабських країн завдяки мусульманській міграції.

Вплив ісламського фактору в Європі не тільки в сфері культури, економіки, а насамперед в політиці призводить до того, що сьогодні ми спостерігаємо зростання популярності націоналістичних партій, їх проникнення в органи законодавчої влади. «Основна складова риторики ультраправих у Європі – боротьба з імміграцією. Від цього явища всі біди європейських країн: відсутність роботи (нібито іммігранти забирають робочі місця), проблеми соціального забезпечення (державі доводиться годувати ще й безробітних іммігрантів) і зростання злочинності (іммігранти – головні правопорушники)». [13]

З огляду на процеси, які відбуваються в сучасних суспільствах, проблема мультикультуралізму вимагає пошуків її вирішення. Тому в дослідженнях його критиків звучить теза про те, що мультикультуралізм як такий не виправдав себе в політичній практиці і може розраховувати хіба що на статус ідеології. Щодо його прибічників, то вони наголошують на можливості і насамперед необхідності втілення мультикультуралізму в соціальній практиці, як умови подальшого існування суспільства, позбавленого ворожнечі, ксенофобії і конфліктів на засадах ліберальних цінностей. Не викликає сумніву той факт, що ціле, завжди багатше одиничного, що поліфонія культур в суспільстві є запорукою його процвітання та подальшого розвитку. Проте, нажаль, дослідження захисників ідеї впровадження політики мультикультуралізму в суспільстві обмежуються теоретичними пошуками балансу між одиничним та цілим. Коли В.Кимліка підтримує ідею інтеграції без асиміляції, і пропонує «диференційовані за групами права», тобто ліберали мають сприяти лібералізації неліберальних культур [14.С.98], то виникає питання, а як це можна втілити в безпосередній політичній практиці, як лібералізувати неліберальні цінності культурних груп? В країнах, наприклад, де представлено потужний ісламський фактор, попри прийняття законів, щодо прав культурних меншин, багатоманітність заходів і програм спрямованих на інтеграцію мусульман в суспільства, ми спостерігаємо подальшу геттизацію, конфронтацію і ксенофобію. Небажання сприймати ліберальні цінності, релігійна упередженість, неприйняття «чужих» традицій в реальному житті призводить до відсутності тих результатів, яких прагнуть захисники мультикультуралізму. Прагнення зберегти культурне розмаїття призводить зрештою до поділу суспільства, відбувається утворення ізольованих культурних спільнот (П.Бьюконен), що зменшує соціальну згуртованість. До того ж послаблюється національна єдність, відбуваються процеси руйнування спільної ідентичності (С.Гантінгтон).





Попри прийнятні ідеологічні установки мультикультуралізму, як то культурне визнання, що передбачає право різних культур на самовираження і повагу; соціальна справедливість – рівність культур в їх можливостях; інклюзивність, що припускає створення такого середовища, де представники різних культур зможуть взаємодіяти, в реальній політичній практиці майже не реалізуються.

**Висновки.** Мультикультуралізм виникає як відповідь на процеси, що відбувались в світі починаючи з другої половини ХХ століття, і тому його виникнення носить об'єктивний характер. Це, насамперед, глобалізація, що спричиняє потужні хвилі міграції в світі. До того ж нестача робочих рук в розвинених країнах, що призводить до послаблення міграційної політики приймаючих країн. Причиною поширення мультикультуралізму стала наростаюча критика політичної практики асиміляції, прийняття законів, які гарантували права національним меншинам. І як наслідок визнання політики мультикультуралізму як офіційної в Канаді і Австралії.

Мультикультуралізм як політична практика і ідеологія з початку свого виникнення попри наявність прибічників піддавався критиці, що була зумовлена реальними процесами, що відбувалися в світі. Основні тези, на які спиралися прибічники мультикультуралізму полягали насамперед в необхідності визнання цінності культурної ідентичності, прав всіх культур як умови самоусвідомлення особистості, відчуття її гідності, повноцінності і рівноправності в суспільстві.

Критика мультикультуралізму виходить з того, що він як політика порушує принцип рівності можливостей, які є основою сучасної ліберальної демократії, оскільки вимоги прав і привілеїв щодо окремих культурних груп не відповідають справедливості і рівності. До того ж ісламський фактор в сучасному світі стає джерелом напруги і нестабільності в країнах, де мусульмани представляють багато чисельні спільноти.

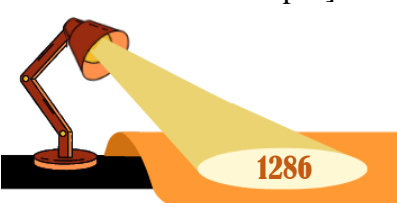
Нарешті мультикультуралізм в силу своєї невідворотності не може бути відкинутим. Тому сьогодні слід шукати шляхи його впровадження в багатокультурних країнах, шукати баланс між одиничним і цілим в контексті співіснування культурних спільнот в країнах світу.

#### *Література:*

1. Підскальна О. Мультикультуралізм як феномен постсучасного світу / О. Підскальна // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. – 2016. – Вип. 3–4. – С. 108–120.

2. Kymlicka W. Multiculturalism: success, failure and the future [Електронний ресурс] / Will Kymlicka // Migration Policy Institute. – 2012. – Режим доступу: <http://www.migrationpolicy.org/pubs/Multiculturalism.pdf>.

3. Підскальна О. Генеза дискурсу мультикультуралізму: соціально-філософський аналіз [Електронний ресурс] – 2021. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/32456/1/dys-Pidskalna.pdf>.

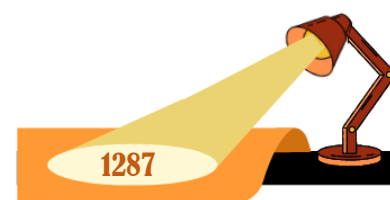




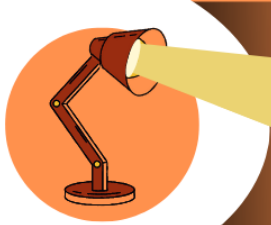
4. Шевчук Д. Сучасна політична філософія : навч. посіб. / Д. Шевчук. – Острого: Вид-во Нац. ун-ту «Остроз. акад.», 2012. – 347 с.
5. Горбатенко В.П. Політичне прогнозування: Теорія, методологія, практика. — К.: Генеза, 2006. – 400 с.
6. Фукуяма Ф. Идентичность и миграция [Електронний ресурс] / Фрэнсис Фукуяма // Новая Сўропа. – 2007. – Режим доступу: <http://n-europe.eu/content/index.php?p=1290>
7. Ash Garton Timothy. Freedom & Diversity: a liberal pentagram for living together [Електронний ресурс] / Timothy Garton Ash // The New York review of books. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.jonathanlaurence.net/wp-content/uploads/2012/11/NYRB-TGA-EEM.pdf>
8. Капуш А. Мультикультуралізм у сучасному світі: культурологічна інтерпретація Культурологічна думка: Щорічник наук. праць. — К.: Інститут культурології Національної академії мистецтв України, 2011. — №4. — 260 с.
9. Бьюкенен П.Дж. Смерть Запада [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=54313&p=2](http://loveread.ec/read_book.php?id=54313&p=2)
10. Barry V. Culture and equality: An egalitarian critique of multiculturalism. Cambridge: Polity, 2001. 399 p.
11. Гантингтон С. Столкновение цивилизаций? / С. Гантингтон // Полис. – 1994. – №1. – С. 33–48.
12. Сеннельс Н. Что такое исламизация? Попытка подхода к анализу / Н. Сеннельс [пер. с англ. В. Давыдова]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gabblgob.livejournal.com/665205.html>.
13. Русин Д. Равнение на правых [Електронний ресурс] / Д. Русин // Inpress.ua. – 2012. – Режим доступу: <http://inpress.ua/ru/politics/3270-ravneniiena-pravykh>
14. Кимліка Вілл. Лібералізм і права меншин / Вілл Кимліка. – Харків : Центр освітніх ініціатив, 2001. – 173 с.

#### References:

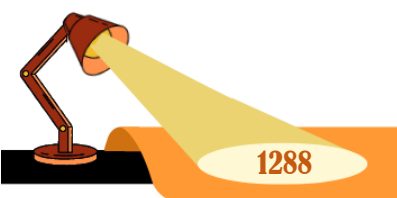
1. Pidskal'na, O. (2016). Multikul'turalizm jak fenomen postsuchasnogo svitu [Multiculturalism as a phenomenon of the post-modern world]. *Naukovi zapiski Institutu politichnih i etnonacional'nih doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukraini - Scientific Notes of the Institute of Political and Ethnonational Research named after I. F. Kuras NAS of Ukraine*, 3–4, 108–120 [in Ukrainian].
2. Kymlicka, W. (2012). *Multiculturalism: success, failure and the future*. Migration Policy Institute. Retrieved from <http://www.migrationpolicy.org/pubs/Multiculturalism.pdf>. [in English].
3. Pidskal'na, O. (2021). *Geneza diskursu mul'tikul'turalizmu: social'no-filosofs'kij analiz [Genesis of the discourse of multiculturalism: socio-philosophical analysis]*. Retrieved from <http://eprints.zu.edu.ua/32456/1/dys-Pidskalna.pdf>. [in Ukrainian].
4. Shevchuk, D. (2012). *Suchasna politichna filosofija [Modern political philosophy]*. Ostrog: Vid-vo Nac. un-tu «Ostroz. akad.» [in Ukrainian].
5. Gorbatenko, V.P. (2006). *Politichne prognosuvannja: Teorija, metodologija, praktika [Political forecasting: Theory, methodology, practice]*. K.: Geneza [in Ukrainian].
6. Fukujama, F. (2007). Identichnost' i migracija [Identity and migration]. *Novaja Sўropa - New Europe*. Retrieved from <http://n-europe.eu/content/index.php?p=1290> [in Russian].
7. Ash Garton Timothy. Freedom & Diversity: a liberal pentagram for living together. [www.jonathanlaurence.net](http://www.jonathanlaurence.net) Retrieved from <http://www.jonathanlaurence.net/wp-content/uploads/2012/11/NYRB-TGA-EEM.pdf> [in English].
8. Kapush, A. (2011). Mul'tikul'turalizm u suchasnomu sviti: kul'turologichna interpretacija [Multiculturalism in the modern world: a cultural interpretation]. *Kul'turologichna dumka - Cultural thought*, 4 [in Ukrainian].

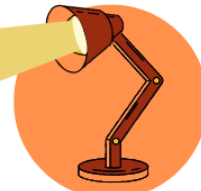






9. B'jukenen, P.Dzh. Smert' Zapada [Death of the West]. *loveread.ec* Retrieved from [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=54313&p=2](http://loveread.ec/read_book.php?id=54313&p=2) [in Russian].
10. Barry, B. (2001). *Culture and equality: An egalitarian critique of multiculturalism*. Cambridge: Polity [in English].
11. Gantington, S. (1994). Stolknovenie civilizacij? [Clash of civilizations?]. *Polis - Polis*, 1, –48. [in Russian].
12. Sennel's, N. *Chto takoe islamizacija? Popytka podhoda k analizu [What is Islamization? An attempt to approach analysis]*. Retrieved from <https://gabblgob.livejournal.com/665205.html>. [in Russian].
13. Rusin, D. (2012). *Ravnenie na pravyh [The equation on the right]*. Retrieved from <http://inpress.ua/ru/politics/3270-ravneniena-pravykh> [in Russian].
14. Kimlika, Vill. (2001). *Liberalizm i prava menshin [Liberalism and minority rights]*. Harkiv : Centr osvitynih iniciativ [in Ukrainian].





УДК 658.589:004.9:338.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1289-1301](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1289-1301)

**Рябикіна Наталія Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, Криворізький Національний Університет, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

**Рябикіна Катерина Григорівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, Криворізький Національний Університет, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

## ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Анотація.** На підприємствах, які вважаються основними ланками економіки країни, успішна організація інноваційної діяльності створює велику можливість для досягнення поставлених цілей. Інноваційні ідеї та їх безперервна реалізація є основними чинниками розвитку будь-якого підприємства. Дослідження спрямоване на оцінювання впливу інноваційного розвитку на сучасні підприємства в умовах цифрової трансформації. У ході дослідження були використані такі матеріали: 1) праці закордонних і українських науковців, які присвячені дослідженню особливостей впровадження інновацій, а також різним напрямкам інноваційному розвитку; 2) офіційний звіт World intellectual property organization (WIPO). Для досягнення мети дослідження застосовувалися такі наукові методи: економіко-статистичний метод (для аналізу темпів зростання витрат на наукові дослідження і розробки провідних глобальних корпоративних гравців ринку за період 2019–2023 роки, динаміки наукових досліджень та розробок в світі по сферам діяльності за 2019-2023), та логічне узагальнення (для формулювання висновків стосовно проблем, як гальмують інноваційний розвиток українських підприємств). У результаті дослідження авторами було оцінено сучасний стан інноваційного розвитку в світі, що дозволило визначити ключові тенденції та найкращі практики, які впливають на глобальну конкурентоспроможність. Проаналізовано сучасний інноваційний розвиток українських підприємств, що виявило різноманітність підходів до впровадження інноваційних технологій. Крім того, з'ясовано основні перешкоди, які стримують розвиток інновацій на українських підприємствах в умовах цифрової трансформації. Визначено, що інституційні проблеми, низький освітній потенціал, інфраструктурні недоліки, низький рівень фінансової підтримки тощо суттєво гальмують цей розвиток. Розгляд цих питань у контексті наукових досліджень є важливою передумовою





для подальшого розвитку знань у сфері управління інноваційними процесами. Проведення додаткових досліджень може призвести до вироблення конкретніших рекомендацій і стратегій, спрямованих на підвищення ефективності державної підтримки інновацій в економіці України.

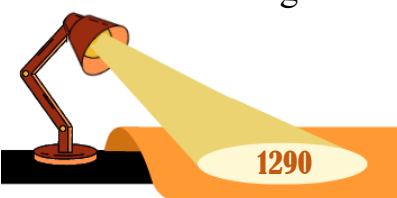
**Ключові слова:** новітні технології, наукове дослідження та розробки, світовий індекс інновацій, конкурентоспроможність, цифровізація.

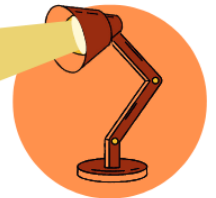
**Riabykina Nataliia Ivanivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Organization and Business Management, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

**Riabykina Kateryna Hryhorivna**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Organization and Business Management, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

## THE IMPACT OF INNOVATIONS ON THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Abstract.** At enterprises, which are considered to be the main links of the country's economy, the successful organization of innovation activity creates a great opportunity to achieve the set goals. Innovative ideas and their continuous implementation are the main factors in the development of any enterprise. The study aims to assess the impact of innovative development on modern enterprises in the context of digital transformation. The study used the following materials: 1) works of foreign and Ukrainian scholars on the study of the peculiarities of innovation implementation, as well as various areas of innovation development; 2) the official report of the World Intellectual Property Organization (WIPO). To achieve the purpose of the study, the following scientific methods were used: the economic and statistical method (to analyze the growth rates of research and development expenditures of leading global corporate market players for the period 2019-2023, the dynamics of research and development in the world by field of activity for 2019-2023), and logical generalization (to formulate conclusions about the problems that hinder the innovative development of Ukrainian enterprises). As a result of the study, the author assessed the current state of innovation development in the world, which allowed identifying key trends and best practices that affect global competitiveness. The author also analyzed the current innovative development of Ukrainian enterprises, which revealed a variety of approaches to the introduction of innovative technologies. In addition, the main obstacles that hinder the development of





innovations at Ukrainian enterprises in the context of digital transformation are identified. The author has determined that institutional problems, low educational potential, infrastructural deficiencies, low level of financial support, etc. significantly hinder this development. Consideration of these issues in the context of scientific research is an important prerequisite for the further development of knowledge in the field of innovation management. Additional research can lead to the development of more specific recommendations and strategies aimed at improving the effectiveness of state support for innovation in the Ukrainian economy.

**Keywords:** new technologies, research and development, world innovation index, competitiveness, digitalization.

**Постановка проблеми.** Інновації є рушійною силою економічного зростання будь-якої економіки і підприємства відіграють важливу роль у сприянні економічному розвитку України, підтримуючи наукові, технологічні та інноваційні заходи через дослідження, трансфер технологій та поширення знань для формування політики.

Інновації є важливими для самих підприємств, оскільки вони підвищують конкурентоспроможність, створюють цінність, забезпечують довгострокове виживання й підвищують продуктивність [1; 2]. Необхідно наголосити, що саме здатність країни підтримувати швидке економічне зростання в довгостроковій перспективі залежить від того, наскільки ефективно її інституції та політики підтримують створення знань, технологічну трансформацію та інноваційну діяльність підприємств [3].

Уряди та донори в Україні виявляють зростаючий інтерес до підтримки інновацій та підприємництва для стимулювання розвитку підприємств. Це пов'язано з потенційною роллю, яку інновації відіграють у розвитку підприємств і сприянні промислового та економічного зростанню. Підприємства створюють робочі місця та доходи для молоді у незаможних у країнах, що розвиваються. Вважається, що інновації є важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, переходу до більш прибуткових видів діяльності, зростання та розвитку до статусу більших підприємств, що, в свою чергу, створює нові можливості для працевлаштування та доходів. Проте ефективність таких ініціатив залежить від розуміння факторів, що впливають на інновації.

Отже, в умовах сьогодення інновації стають тим рушійним механізмом, який не просто дає змогу вижити сучасним підприємствам, а й відкриває їм нові горизонти для розвитку та експансії. В цьому контексті необхідно виокремити, що цифрова трансформація несе із собою не лише нові технології, але й змінює саме поняття ефективності бізнесу, моделі взаємодії зі споживачами та стратегічні підходи до управління. В епоху, коли дані та швидкість їх обробки стають новою валютою, здатність підприємств інтегрувати інновації визначає їхню конкурентоспроможність і життєздатність.



Особливо важливо досліджувати вплив інновацій на розвиток підприємств саме зараз, коли глобальні економічні тенденції вимагають швидкої адаптації та нових підходів. Зростання технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей і блокчейн, відкриває безпрецедентні можливості для розвитку підприємств, але водночас вимагає глибокого розуміння того, як ці інновації впливають на структуру активів, операційні процеси та стратегічне планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідники детально аналізували питання впровадження інновацій на підприємствах, зокрема: планування та розробка стратегій для інноваційного розвитку, бізнес-моделювання, ідентифікація типів інновацій з урахуванням специфіки діяльності, порівняння інноваційних стратегій для різних категорій підприємств, а також проблеми та помилки, що виникають під час впровадження інновацій. Зокрема, в науковій роботі автори І. В. Томашук та І. О. Томашук дослідили важливість внутрішньої гнучкості для реалізації інноваційних стратегій [1]. Автори акцентували увагу на тому, що успішне впровадження інноваційних змін потребує не лише нових технологій, але й адаптивності підприємства до швидких змін ринкових умов. Дослідження також містило рекомендації щодо формування стратегії, яка б включала різні аспекти внутрішньої організації підприємства.

Інші автори М. Гуменюк та ін. проаналізували вплив інновацій на структуру активів підприємств [2]. Автори виявили, що інновації значно змінюють не лише продуктивність підприємств, але й структуру їхніх активів, сприяючи більш ефективному використанню ресурсів. Їх робота підкреслила важливість адаптації підприємств до нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності.

В дослідженні Z. S. Mukhametzhanova та ін. було оцінено вплив інновацій на продуктивність підприємств [3]. Автори відзначили, що інноваційні процеси здатні підвищувати продуктивність, однак для досягнення бажаних результатів необхідно враховувати специфіку ринку та особливості підприємства. Це дослідження виявило потребу в системному підході до оцінки впливу інновацій.

Дослідження закордонних авторів В. Wu, С. Gong спрямовано на з'ясування ролі відкритих інноваційних спільнот у підвищенні інноваційної продуктивності підприємств [4]. Автори встановили, що активна участь у таких спільнотах сприяє не лише генерації нових ідей, але й їхньому ефективному впровадженню, що, в свою чергу, впливає на загальну продуктивність. А автори М. D. Daksa та ін. розглянули інноваційні практики в умовах розвитку країн на прикладі Ефіопії [5]. Автори акцентували увагу на проблемах, з якими стикаються підприємства у цих країнах, і запропонували стратегії для покращення інноваційного потенціалу.

М. Boscoianu, G. Prelipsean та М. Lupan розробили загальну рамку для створення типових стратегій, що базуються на інженерії підприємств, динамічних можливостях і концепції варіантного мислення [6]. Вони підкреслили, що інновації є ключовими для сталого розвитку підприємств і необхідні для адаптації до змінюваних умов.



Українські дослідники С. М. Бабич та Д. В. Бабич розглядали роль інформаційно-комунікаційних технологій у впровадженні інновацій в українських підприємствах [7]. Автори зазначили, що технологічні інновації сприяють не лише оптимізації бізнес-процесів, але й підвищенню конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В науковій статті авторів І. Hnatenko та ін. представлено підхід до оцінки інноваційного потенціалу як інструменту підвищення управлінських процесів на підприємствах [8]. Автори відзначили важливість систематичної оцінки для визначення сильних та слабких сторін інноваційної діяльності.

Автори Г. О. Кришталь, А. С. Касаджик та В. В. Томах проаналізували сучасні тенденції впровадження інновацій в Україні [9]. Вони вказали на численні бар'єри, з якими стикаються підприємства, і запропонували рекомендації для покращення інноваційного процесу, підкресливши важливість підтримки з боку держави та адаптації до нових ринкових умов.

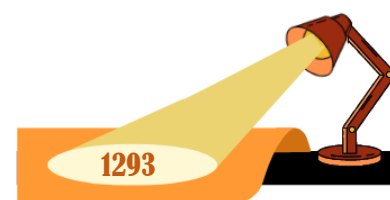
Таким чином, орієнтація їхніх наукових розробок надає значну глибину інноваційному дослідженню та аналізу. Зважаючи на цей широкий науковий базис, запропоноване дослідження є актуальним та важливим як з теоретичного, так і практичного погляду. Висвітлюючи зв'язок між інноваційною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств, це дослідження робить суттєвий внесок у розвиток даного наукового напрямку і може стати основою для подальших наукових робіт у цій галузі [7; 8].

Важливо зазначити, що існує ряд проблемних аспектів та питань управління інноваційними процесами, які залишаються предметом активного обговорення серед дослідників. Особливу увагу слід приділити вивченню та вдосконаленню механізму державної підтримки інноваційної діяльності підприємств у контексті ринкових перетворень в Україні. Це є важливим аспектом, оскільки ефективний механізм державної підтримки може відігравати ключову роль у стимулюванні інноваційного розвитку та підтримці підприємств.

**Мета статті** полягає у докладному обґрунтуванні важливості інтенсифікації інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

1. Дати оцінку сучасному стані інноваційного розвитку в світі;
2. Проаналізувати сучасний інноваційний розвиток українських підприємств;
3. З'ясувати основні перешкоди розвитку інновацій на українських підприємствах в умовах цифрової трансформації України.

**Виклад основного матеріалу.** В 21 столітті інновації стали ключовим фактором, що визначає економічний розвиток і соціальний прогрес. З огляду на глобальні виклики, такі як зміни клімату, пандемії й технологічні зрушення, аналіз стану інновацій в світі є вкрай важливим для розуміння напрямків подальшого розвитку.





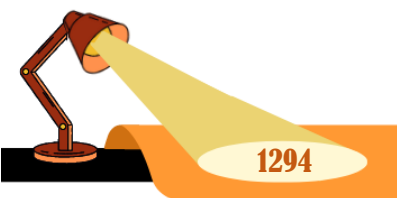
У таблиці 1 представлено сучасний стан інновацій у чотирьох основних напрямках: інвестиції в науку та інновації, технологічний прогрес, прийняття нових технологій та соціально-економічний вплив. Цей огляд надає уявлення про те, як інновації впливають на глобальну економіку, які виклики постають перед країнами та які можливості для розвитку відкриваються в умовах швидко змінюваного світу.

Таблиця 1.

**Сучасний стан інновацій в світі**

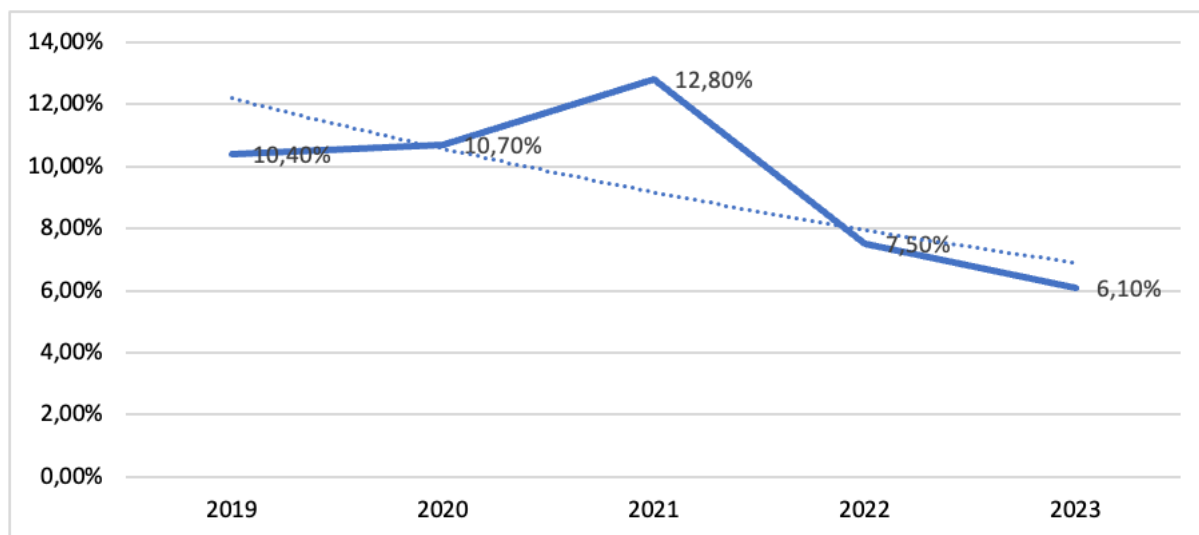
№	Напрямок	Сучасний стан
1	Інвестиції в науку та інновації	Після значного зростання з 2020 по 2022 рік інвестиції в науку та інновації зазнали помітного спаду в 2023 році, що стало серйозним відступом від попередніх років. Це проявилось у різкому зниженні венчурного капіталу та кількості наукових публікацій, що особливо вплинуло на нові ринки, такі як Латинська Америка та Африка. Витрати компаній на наукові дослідження і розробку (далі – НДР) також зменшилися, що відображає стагнацію росту доходів і нагадує про сповільнення, яке спостерігалось після кризи 2009 року (рис. 1). Хоча рівні НДР і їх інтенсивність залишалися високими, міжнародні патенти зменшилися. Прогноз на 2024 і 2025 роки залишається вкрай невизначеним, незважаючи на те, що деякі центральні банки почали знижувати процентні ставки, що може продовжити тиснути на інвестиції в інновації в короткостроковій перспективі.
2	Технологічний прогрес	Технологічні досягнення залишалися потужними в 2023 році, особливо в таких сферах, як секвенування геному, обчислювальна потужність і технології електричних акумуляторів. Однак прогрес у зелених технологіях відставав від середнього зростання за останнє десятиліття, вказуючи на постійні проблеми зі зменшенням енергоспоживання суперкомп'ютерами та повільнішим, ніж очікувалося, зниженням цін на відновлювальні джерела енергії.
3	Прийняття технологій	В 2023 році спостерігався помітний ріст прийняття різних технологій, особливо в сферах 5G, робототехніки та електричних автомобілів. Хоча рівні проникнення технологій покращилися в порівнянні з десятиріччям раніше, в певних областях, таких як обладнання для променевої терапії раку, спостерігалися повільні темпи прийняття. Крім того, прогрес у впровадженні безпечних санітарних умов значно сповільнився.
4	Соціально-економічний вплив	Багато соціально-економічних показників повернулися до позитивного зростання після пандемії COVID-19, проте такі індикатори, як рівень бідності й тривалість життя, ще не досягли рівнів до пандемії. Продуктивність зросла, але продовжує відставати від подолання структурного сповільнення, вказаного у звіті ГПІ 2022. Ефективне використання нових інновацій цифрової епохи та досягнень глибокої науки все ще потребує доопрацювання. Показники екологічного впливу, такі як викиди вуглецю та глобальні температури, продовжують зростати, підкреслюючи термінову необхідність подальших дій у боротьбі зі зміною клімату. Технологічні інновації відіграють важливу роль у вирішенні цих екологічних проблем, але очевидно, що технології самі по собі не можуть бути єдиним вирішенням.

Джерело: систематизовано авторами за результатами[10]





Нижче на рисунку 1 продемонстровано темпи зростання витрат на наукові дослідження і розробки провідних глобальних корпоративних гравців ринку за період 2019–2023 роки.



**Рис. 1** Темпи зростання витрат на наукові дослідження і розробки провідних глобальних корпоративних гравців ринку за період 2019–2023 роки

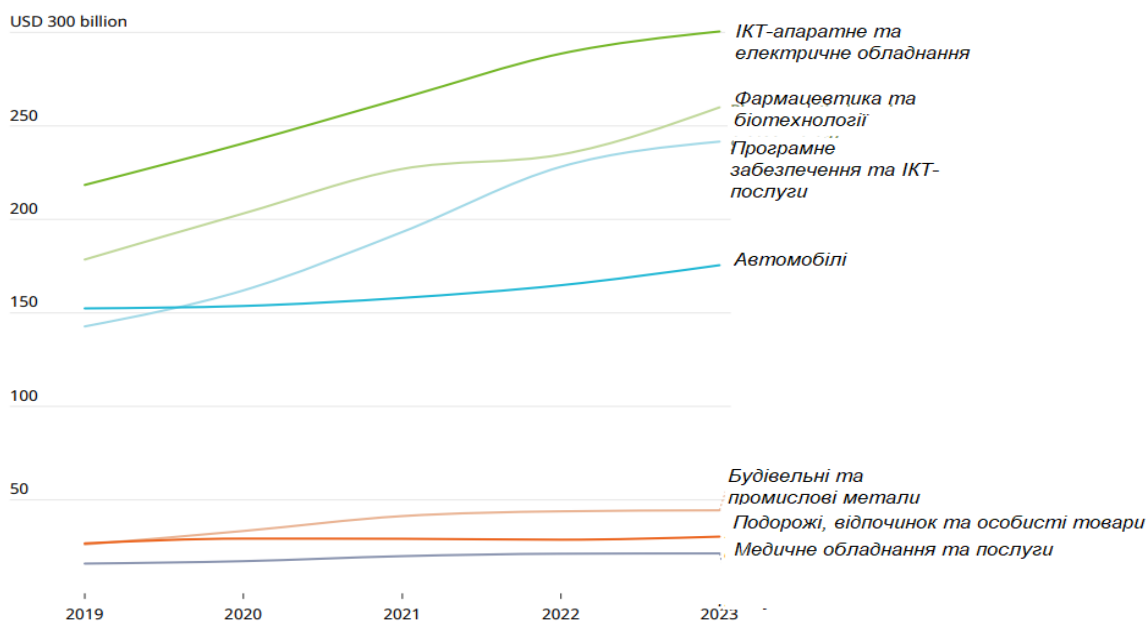
*Джерело: побудовано авторами за результатами[10]*

Отже, можна зробити висновок про складну й багатогранну природу інноваційного розвитку в сучасному світі. Незважаючи на зниження інвестицій у науку та інновації, технологічний прогрес демонструє стійкість, зокрема в ключових сферах, таких як здоров'я та енергетика. Це вказує на те, що, навіть у періоди економічних труднощів, інноваційні процеси можуть залишатися активними, забезпечуючи необхідний імпульс для подальшого розвитку. Прийняття нових технологій, зокрема в галузі 5G та електричних автомобілів, відображає зростаючу готовність суспільства до впровадження інновацій, що може призвести до значних соціальних і економічних змін.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, деякі аспекти, такі як соціально-економічні показники, вимагають більшої уваги. Тому для забезпечення сталого розвитку необхідно адаптувати політики та стратегії з урахуванням сучасних викликів, зокрема у сфері екології й соціальної справедливості. Інновації мають стати частиною комплексного підходу до вирішення глобальних проблем, що дозволить не лише поліпшити економічні показники, але й сприяти покращенню якості життя населення.

На рисунку 2 представлено динаміку НДР в світі по сферам діяльності, за 2019-2023 рр.





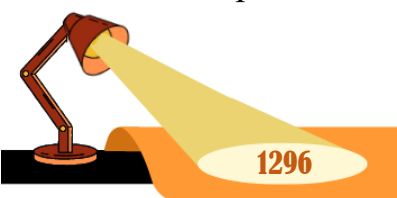
**Рис. 2** Динаміка НДР в світі по сферах діяльності, за 2019-2023 рр.

*Джерело: побудовано авторами за результатами[10]*

Отже, як можна побачити на рис. 2 темпи зростання секторів апаратного забезпечення інформаційно-комунікативними технологіями (далі – ІКТ) та електричного обладнання, а також програмного забезпечення та ІКТ послуг знизилися вдвічі в період з 2022 по 2023 рік. Натомість фармацевтичний сектор показав суттєве відновлення витрат на наукові дослідження та розробки, де зростання збільшилося більш ніж утричі – з 3 відсотків у 2022 році до 10 відсотків у 2023 році. У 2023 році фармацевтичний сектор посів перше місце за інтенсивністю витрат на НДР, становлячи 19 відсотків, за ним слідували програмне забезпечення та ІКТ послуги з 14 відсотками. Тому, з огляду на ці дані, можна стверджувати, що розвиток секторів ІКТ потребує уваги та стратегічних заходів для подолання труднощів, в той час як фармацевтична галузь демонструє потенціал для подальшого зростання та інновацій.

У контексті нестабільної політичної ситуації в Україні значна кількість закордонних конкурентів покинула місцевий ринок. Це призвело до загострення конкуренції серед вітчизняних виробників, які активно намагаються привернути увагу споживачів.

Досвід свідчить, що в таких умовах перевагу отримують ті підприємства, які роблять акцент на інноваційній діяльності. Усвідомлення того, що продукція може швидко втратити свою актуальність, спонукає керівників зосереджуватися на розробці та впровадженні нових ідей. Інновації стають вирішальним фактором для успішної роботи підприємства, адже вони відповідають зростаючим потребам споживачів [8]. Зокрема, в промисловому секторі багато вітчизняних підприємств потребують модернізації, і інноваційні





підходи допомагають не лише покращити наявні виробничі процеси, а й зацікавити споживачів новими, сучасними продуктами. Такий підхід у умовах конкуренції сприяє стійкості підприємств і їхньому успіху на ринку [9].

Одним з важливих показників, який демонструє рівень впровадження інновацій є Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index – GII) на рівні національної економіки країни. За даними рейтингу 2023 року Україна посіла 55 місце серед 132 країн, покращивши свої показники на 2 позиції в порівнянні з 2022 роком (57 місце). На жаль, в нещодавно оприлюднених даних (жовтень 2024), у 2024 році відбулося погіршення, Україна посіла 60 позицію із 133 країн та 34 позицію серед 39 економік Європи [10].

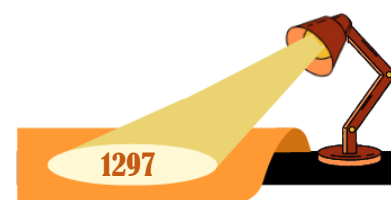
Таблиця 2.

Показники рейтингу GII України за 2024 р.

Показники	Значення	Ранг
1	2	3
<b>1. Інституції</b>	30.8	107
1.1 Інституційне середовище	28.8	117
1.2 Регуляторне середовище	25.3	106
1.3 Бізнес-середовище	38.2	84
<b>2. Людський капітал та дослідження</b>	34.3	54
2.1 Освіта	58.9	43
2.2 Вища освіта	37.2	49
2.3 Дослідження та розробки (НД)	7.0	69
<b>3. Інфраструктура</b>	35.5	82
3.1 Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ)	75.6	56
3.2 Загальна інфраструктура	13.8	117
3.3 Екологічна стійкість	17.3	81
<b>4. Ринкова складність</b>	25.7	85
4.1 Кредит	13.8	100
4.2 Інвестиції	2.6	103
4.3 Торгівля, диверсифікація та масштаб ринку	60.7	50
<b>5. Бізнесова складність</b>	31.8	45
5.1 Зайняті працівники	45.8	39
5.2 Інноваційні зв'язки	23.7	63

Джерело: складено авторами на основі [10]

Аналіз показників рейтингу GII України за 2024 рік вказує на складну ситуацію в інноваційному середовищі країни, зокрема в сфері інституцій та економічної діяльності. Загальний бал у категорії «Інституції» становить 30.8, що визначає Україну на 107 місці. Низький рівень інституційної стабільності, який має значення 28.8 і займає 117 позицію, вказує на наявність серйозних проблем у формуванні ефективного правового та регуляторного середовища, що створює значні перешкоди для ведення бізнесу та інвестицій, оскільки нестабільність і нерегульованість можуть відштовхнути потенційних інвесторів і підприємців.





Регуляторне середовище також показує слабкі результати з 25.3 бали, що відзначає 106 місце, особливо в аспектах якості регулювання та верховенства права. Низькі показники в цих сферах свідчать про те, що існує необхідність у вдосконаленні державних інститутів, які повинні забезпечувати прозорість і справедливість у регуляторних процесах.

У категорії «Людський капітал та дослідження» Україна демонструє кращі результати, з загальним балом 34.3 на 54 місці. Високі показники в освіті (58.9 бали, 43 місце) свідчать про значний потенціал у підготовці фахівців. Проте, недостатня увага до досліджень і розробок (НД), що має лише 7.0 бали (69 місце), може обмежити інноваційний розвиток. Важливо забезпечити належне фінансування наукових досліджень та заохочення до інноваційної діяльності, щоб реалізувати потенціал кваліфікованих кадрів.

Інфраструктура країни має змішані результати: незважаючи на високі показники в інформаційних та комунікаційних технологіях (75.6 бали, 56 місце), загальний рівень інфраструктури є критично низьким (13.8 бал, 117 місце). Це вказує на необхідність інвестування в базову інфраструктуру, щоб підтримати розвиток бізнесу та полегшити доступ до ринків.

В категорії «Ринкова складність» Україні належить 25.7 бали та 85 позиція, з особливо низькими показниками в секторах кредитування (13.8 бали, 100 місце) та інвестицій (2.6 бали, 103 місце). Це свідчить про недостатню фінансову підтримку для стартапів та малих підприємств, що обмежує їхню здатність до зростання та інновацій. З іншого боку, високий показник у торгівлі та диверсифікації (60.7 бали, 50 місце) вказує на можливості для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

Отже, на основі проведеного дослідження слід сформулювати основні проблеми та перешкоди, які заважають розвиватися інноваціям на українських підприємствах, перебуваючи в умовах цифрової трансформації.

*Інституційні проблеми.* Слабкість державних інститутів є основною перешкодою для розвитку інноваційної активності в Україні. Невпевненість у правових нормах і нестабільність регуляторної бази створюють значні ризики для бізнесу. Відсутність чітких і прозорих правил гри ускладнює діяльність підприємців і стримує інвестиційні потоки. Крім того, брак довіри до інституцій обмежує можливості для колективної діяльності в рамках бізнес-спільноти.

*Невисокий рівень освітнього потенціалу.* Незважаючи на достатньо високі показники в сфері освіти, існує потреба в зосередженні зусиль на покращенні навчальних програм та підготовці фахівців, які відповідають сучасним вимогам ринку праці. Брак уваги до інноваційних досліджень і розробок обмежує можливості для розвитку високих технологій. Відсутність стимулів для наукових досліджень та їх комерціалізації підриває потенціал України в галузі інновацій.





*Інфраструктурні недоліки.* Стан інфраструктури в Україні потребує суттєвого вдосконалення. Хоча є позитивні результати в сфері інформаційних технологій, загальний рівень інфраструктури залишається на низькому рівні. Це обмежує доступ до ринків та впливає на конкурентоспроможність українських підприємств. Відсутність належної транспортної та комунікаційної інфраструктури ускладнює реалізацію бізнес-проектів та знижує ефективність операцій.

*Фінансова підтримка.* Недостатня фінансова підтримка підприємств є суттєвою проблемою. Відсутність доступних кредитних ресурсів і інвестицій ускладнює розвиток малих та середніх підприємств. Це стримує їхню здатність до інновацій та розширення. Низький рівень інвестування в нові ідеї обмежує розвиток нових бізнес-моделей, які можуть суттєво змінити економічну ситуацію в країні.

*Ринкова динаміка.* Відзначаючи позитивні аспекти в сфері торгівлі, Україна все ще стикається з викликами у забезпеченні конкурентоспроможності. Низький рівень диверсифікації ринку і обмежений доступ до міжнародних ринків можуть ускладнити можливості для зростання бізнесу. Потреба у впровадженні нових стратегій розвитку і розширення ринкових зв'язків є ключовою для підвищення економічної стабільності.

Загалом, для покращення інноваційного середовища в Україні необхідно адресувати ці проблеми шляхом реформування інституцій, підвищення якості освіти, розвитку інфраструктури, забезпечення фінансової підтримки та удосконалення ринкових механізмів. Ці кроки можуть стати основою для створення сприятливого клімату для інновацій та економічного зростання.

**Висновки.** Застосування інновацій та інноваційних ідей, а також наукових і технологічних досягнень у виробництві має особливе значення для розвитку економіки країни та підвищення рівня життя населення. Це, в свою чергу, впливає на зростання продуктивності праці та підприємств, появу нових галузей, а також на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світовому ринку і якості наданих послуг.

В результаті дослідження було з'ясовано, що більшість підприємств в Україні, є малими та середніми і стикаються з різними проблемами, такими як відсутність обробленої технологічної інформації, недостатні можливості навчання у технічних та професійних навчальних закладах, обмежений доступ до фінансових та інших ресурсів, відсутність консультаційної підтримки, слабка інфраструктурна база та несприятливі державні політики, що послаблюють їх інноваційну діяльність. Незважаючи на ці труднощі, значна частка вітчизняних підприємств все ще здатна до інноваційної діяльності.



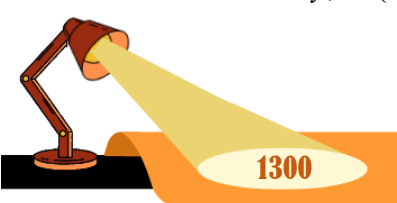


**Література:**

1. Томашук І. В., Томашук І. О. Стратегія розвитку підприємства: інновації та внутрішня гнучкість. *Colloquium-journal*, 2021, (3(90)), 50–64. <https://doi.org/10.24412/2520-2480-2021-390-50-64>
2. Гуменюк М., Шеленко Д., Ковальчук Н., Баланюк І., Козак-Баланюк І. Вплив інновацій на структуру активів підприємств. *Ікономически изследвания*, 2022, (4), 93–112.
3. Мухаметжанова З. С., Дауренбекова А. Н., Жанібєкова Г. К., Сиздикова К. С., Каліакпарова Г. Оцінка впливу інновацій на продуктивність підприємств. *Space and Culture, India*, 2019, 7(1). <https://doi.org/10.20896/saci.v7i1.527>
4. Ву Б., Гонг Ц. Вплив відкритих інноваційних спільнот на інноваційну продуктивність підприємства: перспектива системної динаміки. *Sustainability*, 2019, 11(17), 4794. <https://doi.org/10.3390/su11174794>
5. Дака М. Д., Йісмава М. А., Лемесса С. Д., Хунді С. К. Інновації підприємств у країнах, що розвиваються: свідчення з Ефіопії. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2018, 7, Article 6. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0095-y>
6. Боскояну М., Преліпчан Г., Лупан М. Інноваційне підприємство як засіб сталого розвитку - загальна концепція розробки типової стратегії на основі інженерії підприємств, динамічних можливостей та стратегічного мислення. *Journal of Cleaner Production*, 2018, 172, 3498–3507. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.120>
7. Бабич С. М., Бабич Д. В. Інновації на підприємствах України: використання інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Економічна»*, 2024, 106, 56-64. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-06>
8. Гнатенко І., Орлова-Курілова О., Штулер І., Серджанов В., Рубежанська В. Підхід до оцінки інноваційного потенціалу як засобу покращення управління підприємством. *International Journal of Service Operations and Management*, 2020, 1(7). <https://doi.org/10.22034/ij som.2020.1.7>
9. Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В. Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Міжрегіональної Академії управління персоналом*, 2023, 74(6). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-6>
10. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. [https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024\\_WEB2.pdf](https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB2.pdf)

**References:**

1. Tomaschuk, I. V., & Tomaschuk, I. O. (2021). Stratehiya rozvytku pidpryjemstva: innovatsii ta vnutrishnya hnuchkist' [Enterprise Development Strategy: Innovations and Internal Flexibility]. *Colloquium-journal*, 3(90), 50–64. Retrieved from <https://doi.org/10.24412/2520-2480-2021-390-50-64> [in Ukrainian]
2. Humeniuk, M., Shelenko, D., Kovalchuk, N., Balaniuk, I., & Kozak-Balaniuk, I. (2022). Vplyv innovatsiy na strukturu aktyviv pidpryjemstv [The Impact of Innovation on the Structure of the Assets of the Enterprises]. *Ikonomichni doslidzhennja*, 4, 93–112. [in Ukrainian]
3. Mukhametzhanova, Z. S., Daurenbekova, A. N., Zhanibekova, G. K., Syzdykova, K. S., & Kaliakparova, G. (2019). Otsinka vplyvu innovatsiy na produktyvnist' pidpryjemstv [Evaluation of Influence of Innovation on Enterprise Productivity]. *Space and Culture, India*, 7(1). Retrieved from <https://doi.org/10.20896/saci.v7i1.527> [in English]
4. Wu, B., & Gong, C. (2019). Vplyv vidkrytykh innovatsiynykh spilnot na innovatsiynu produktyvnist' pidpryjemstva: perspektyva systemnoi dynamiky [Impact of Open Innovation Communities on Enterprise Innovation Performance: A System Dynamics Perspective]. *Sustainability*, 11(17), 4794. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su11174794> [in English]





5. Daksa, M. D., Yismaw, M. A., Lemessa, S. D., & Hundie, S. K. (2018). Innovatsii pidpryjemstv u krayinakh, shcho rozvivayut'sya: svidchennya z Efiopiyi [Enterprise Innovation in Developing Countries: Evidence from Ethiopia]. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7, Article 6. Retrieved from <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0095-y> [in English]

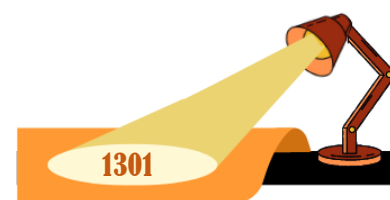
6. Boscoianu, M., Prelipcean, G., & Lupan, M. (2018). Innovatsiine pidpryjemstvo yak zasib staloho rozvytku - zahal'na kontsepsiya rozrobky tipovoyi stratehii na osnovi inzhenerii pidpryjemstv, dynamichnykh mozhlyvostey ta stratehichnoho myshlennya [Innovation Enterprise as a Vehicle for Sustainable Development: A General Framework for the Design of Typical Strategies Based on Enterprise Systems Engineering, Dynamic Capabilities, and Option Thinking]. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3498–3507. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.120> [in English]

7. Babich, S. M., & Babich, D. V. (2024). Innovatsii na pidpryjemstvakh Ukrainy: vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohiy [Innovations at Enterprises in Ukraine: The Use of Information and Communication Technologies]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Karazina, seriya «Ekonomichna»*, 106, 56–64. Retrieved from <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-06> [in Ukrainian]

8. Hnatenko, I., Orlova-Kurilova, O., Shtuler, I., Serzhanov, V., & Rubezhanska, V. (2020). Pidkhyd do otsinky innovatsiynoho potentsialu yak zasobu pokrashchennia upravlinnia pidpryjemstvom [An Approach to Innovation Potential Evaluation as a Means of Enterprise Management Improving]. *International Journal of Service Operations and Management*, 1(7). Retrieved from <https://doi.org/10.22034/ij som.2020.1.7> [in English]

9. Krystal', H. O., Kasadzhyk, A. S., & Tomakh, V. V. (2023). Vprovadzhennia innovatsiy na vitchyznyanykh pidpryjemstvakh [Implementation of Innovations in Domestic Enterprises]. *Naukovi visnyk Mizhriehiunal'noi Akademii upravlinnia personalom*, 74(6). Retrieved from <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-6> [in Ukrainian]

10. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship [Global Innovation Index 2024: Vidkryttya obitsi novykh social'nykh pidpryjemstv]. Retrieved from [https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024\\_WEB2.pdf](https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB2.pdf) [in English]





УДК 339:138:316

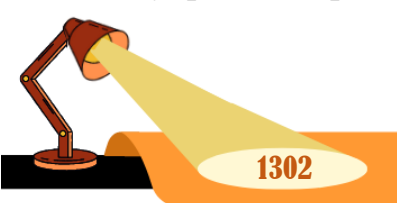
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1302-1312](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1302-1312)

**Яненко Ярослав Васильович** доктор наук із соціальних комунікацій, доцент, доцент кафедри журналістики та філології, Сумський державний університет, м. Суми, тел.: (0542) 33-02-25, <https://orcid.org/0000-0003-2468-6636>

## РЕКЛАМА У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ ДИСКУРСІ

**Анотація.** У статті визначено основні особливості сучасної реклами у соціально-економічному дискурсі, що дозволило з'ясувати подвійну природу впливу реклами на суспільство. Зокрема відзначено, що маркетингово-економічна складова реклами здійснює вплив на продаж товарів і послуг, а через рекламний креатив реалізується соціальна складова впливу – формування у аудиторії пріоритетів, цінностей, моделей поведінки тощо. Серед найважливіших характеристик реклами в сучасному українському суспільстві визначено такі: реклама розповсюджується на території України, її аудиторією є українське суспільство; реклама охоплює не лише повідомлення, створені для українських брендів та розповсюджені в Україні, а й рекламні повідомлення міжнародних брендів; реклама може базуватися як на традиційних українських цінностях та культурі, що транслюються за допомогою рекламних повідомлень українських брендів, так і на глобалізованих цінностях західної культури. З'ясовано основні функції сучасної реклами, якими в межах соціально-економічного дискурсу є соціально-економічна, пізнавальна, інтеграційна та культурно-освітня, а також функції соціального контролю та соціалізації. Уточнено поняття «реклама», «рекламне повідомлення» та «рекламний креатив», які в межах соціально-економічного дискурсу можуть розглядатися як у соціальному, так і у економічному аспектах. Особливу увагу приділено поняттю «цінності», яке виступає у якості соціальної складової реклами, визначає рекламний креатив і відображає взаємодію між відправниками рекламних повідомлень та їх одержувачами. Визначено, що додавання у рекламне повідомлення соціальної складової впливає на почуття і емоції цільової аудиторії та може забезпечити привабливість товару або послуги для споживачів, відповідно реклама може транслювати в суспільство нові або змінені норми, цінності, культурні стереотипи, соціально схвалювані моделі поведінки тощо.

**Ключові слова:** реклама, рекламне повідомлення, рекламний креатив, українська реклама, цінності.





**Yanenko Yaroslav Vasylovych** Doctor of Science in Social Communications, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Journalism and Philology, Sumy State University, Sumy, tel.: (0542) 33-02-25, <https://orcid.org/0000-0003-2468-6636>

## ADVERTISING IN SOCIO-ECONOMIC DISCOURSE

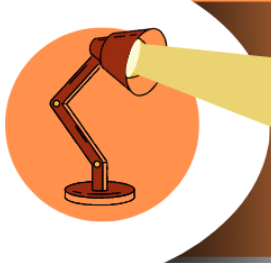
**Abstract.** The article defines the main features of modern advertising in the socio-economic discourse, which made it possible to recognize the dual nature of the influence of advertising on society. In particular, it is noted that the marketing and economic component of advertising affects the sale of goods and services. The social component of influence is realized through advertising creativity – the formation of priorities, values, behavior patterns, etc. in the audience. Among the most important characteristics of advertising in modern Ukrainian society, the following are defined: advertising is distributed on the territory of Ukraine; its audience is Ukrainian society; advertising includes not only messages created for Ukrainian brands and distributed in Ukraine, but also advertising messages of international brands; advertising can be based both on traditional Ukrainian values and culture (broadcast through advertising messages of Ukrainian brands), and on the globalized values of Western culture. The main functions of modern advertising are clarified, which within the framework of the socio-economic discourse are socio-economic, cognitive, integration and cultural-educational, as well as the functions of social control and socialization. The concepts of «advertising», «advertising message» and «advertising creativity» have been clarified. These concepts can be considered in both social and economic aspects within the framework of socio-economic discourse. Particular attention is paid to the concept of «value», which acts as a social component of advertising, defines advertising creativity and reflects the interaction between senders of advertising messages and their recipients. It has been determined that adding a social component to an advertising message affects the emotions and feelings of the target audience and can ensure the attractiveness of a product or service to consumers. Accordingly, advertising can transmit new or changed norms, values, cultural stereotypes, socially approved models of behavior to society etc.

**Keywords:** advertising, advertising message, advertising creative, Ukrainian advertising, values.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі є багато засобів впливу на аудиторію, одним із яких є реклама, яка постійно змінюється через розвиток інтернет-технологій та їх застосування у рекламних кампаніях, що дозволяє впливати на різні сегменти цільової аудиторії, зокрема, на молодь. Контент рекламних повідомлень є відображенням актуальних аспектів життя сучасного







суспільства, що демонструє не лише технологічні зміни у рекламованих продуктах, але і трансформації ціннісних пріоритетів, суспільних стереотипів, моделей поведінки тощо. Це підтверджує актуальність досліджень реклами у соціогуманітарному дискурсі.

Водночас ряд дослідників відносять вплив рекламних комунікацій до сфери маркетингу та розглядають рекламу в межах економічного дискурсу, адже головна мета реклами – впливати на продаж товарів і послуг. Втім, цей вплив реалізується через контент та креатив реклами, через образи героїв реклами тощо, а також іноді відбувається поза межами бажань ініціаторів рекламної комунікації. Тож для розуміння особливостей сучасної реклами потрібно її досліджувати комплексно, як у соціальному, так і у економічному дискурсах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику соціально-економічних особливостей реклами досліджували такі українські дослідники, як В. Зірка, Н. Лисиця, А. Лященко, Б. Обрисько, О. Оленіна, Є. Ромат, О. Щерба. Представляють інтерес для нашого дослідження й роботи сучасних закордонних вчених, які приділили увагу впливу реклами на суспільство, зокрема це А. Голоссенко, А. Забла, Д. Келсі, Т. Мілфельд, А. Соарес, А. Уітл, Д. Флінт, Т. Хіт, Н. Яннопулу та ін.

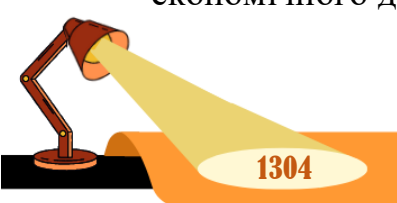
Варто уваги й те, що К. Томас, Г. Джонсон та С. Грієр відзначають особливості того, як бренди та рекламодавці в усьому світі представляють різні раси людей, як вони залучають та аналізують певну расу [1], а П. Ферруччі та Е. Шустер робить внесок у дослідження етики реклами шляхом аналізу дискурсу в галузевих публікаціях [2]. Водночас є необхідність визначення сучасних особливостей української реклами у соціально-економічному дискурсі, уточнення функцій реклами в сучасному українському суспільстві, а також з'ясування її основних характеристик.

**Мета статті** – визначити особливості сучасної реклами у соціально-економічному дискурсі.

Основними завданнями є:

- уточнити в межах соціально-економічного дискурсу поняття «реклама», «рекламне повідомлення», «рекламний креатив», «цінності»;
- визначити основні характеристики реклами в сучасному українському суспільстві;
- в межах соціально-економічного дискурсу з'ясувати основні функції сучасної реклами.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження реклами не обмежуються межами якоїсь однієї наукової дисципліни, сучасна реклама є предметом вивчення економістів, маркетологів, психологів, соціологів, фахівців із соціальних комунікацій, філологів та інших дослідників. Втім, основні визначення поняття «реклама» дослідники зазвичай дають у межах соціально-економічного дискурсу.





Соціальний аспект досліджень реклами поєднує визначення, що базуються на соціальному ефекті від рекламного повідомлення, тож у цьому випадку рекламу можна визначити як спосіб комунікації, тип соціалізації, спонукання до діяльності, специфічний вид мистецтва тощо. Н. Лисиця дає визначення реклами як «способу передачі інформації про продукт від індивідуального або корпоративного актора до масового споживача, який може бути як комунікацією, так і спілкуванням, спрямований на продаж продукту, ідентифікований спонсором через різні рекламні засоби» [3, с. 9], В. Зірка визначає рекламу як «значний та специфічний феномен сучасності, в основі якого лежить першорядне та конкретне завдання: спонукати людину до діяльності. Для досягнення цієї мети реклама використовує певні засоби, демонструє життєві ситуації, відповідно до образів із існуючих, звичайних для повсякденного життя стандартів поведінки та соціально-психологічних установок» [4, с. 20], а О. Оленіна розуміє рекламу як «особливий вид мистецтва, для якого характерна естетизація звичайних речей і який розрахований на масову свідомість та стандартизовану колективну поведінку» [5, с. 10].

Економічний аспект досліджень реклами поєднує визначення, що базуються на економічному ефекті від рекламних повідомлень. У цьому випадку реклама може бути визначена як спосіб збільшення обсягів збуту продукту, продажу товару чи послуги за вищою ціною, забезпечення довгострокової лояльності споживачів тощо. Зокрема, у Законі України «Про рекламу» наводиться таке визначення: «рекламою є інформація про товар чи особу, поширена у будь-якій формі, у будь-який спосіб, і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо рекламованого товару чи особи» [6].

Рекламу також можна розуміти як повідомлення про товар, послугу чи громадський рух, відкрито опубліковане рекламодавцем та оплачене з метою збільшення обсягів збуту, розширення клієнтури, отримання голосів чи громадської підтримки.

А. Лященко у своєму визначенні акцентує увагу на засобах, за допомогою яких забезпечується економічний ефект від реклами, яка, «насамперед, спосіб примусу особистості чи спільності, тобто соціальних суб'єктів до купівлі даного товару чи послуги, що здійснюється різними способами – через ЗМІ, індивідуальні інтерв'ю, інтерактивне спілкування, пряму агітацію, усні виступи» [7, с. 5]. На фінансовому аспекті реклами наголошує відомий зарубіжний маркетолог Ф. Котлер: «Реклама – це безособова форма комунікації, що здійснюється з допомогою платних засобів поширення інформації з чітко зазначеним джерелом фінансування» [8].

Отже, у межах соціально-економічного дискурсу рекламу можна визначити, з одного боку, як платне повідомлення та один із важливих інструментів маркетингу, а з іншого боку – як форму комунікації, за допомогою якої в суспільстві транслюються соціальні акти, образи, уявлення, ідеї та цінності.



Говорячи про поняття «рекламодавець», «розповсюджувач реклами», «споживачі реклами», варто відзначити формулювання, що містяться в Законі України «Про рекламу»: «рекламодавець – особа, яка є замовником реклами для її виробництва та/або розповсюдження», «розповсюджувач реклами – особа, яка здійснює поширення реклами», «споживачі реклами – невизначене коло осіб, на яких спрямовано рекламу» [6]. Крім того, серед усіх споживачів реклами слід виділити цільову аудиторію, яка буде різна для кожного рекламного повідомлення, і включає як потенційних покупців рекламованого продукту, так і референтні групи (особи, що впливають на прийняття рішення про купівлю).

Водночас вплив реклами на індивіда не зводиться лише до формування його споживчої поведінки і лояльності до рекламованого бренда, адже майже всі рекламні повідомлення містять у собі різноманітну соціальну інформацію, демонструючи певні способи і стилі життя, культурні та ціннісні зразки, особистісні якості тощо. Винятком є ситуація, коли в рекламі є лише інформація про ціну продукту.

Вартим особливої уваги є поняття «українська реклама», яке відрізняється від поняття «реклама» на макро- та мікрорівні.

У рамках макросоціологічного підходу дослідники української реклами розглядають її як соціальний інститут, як спосіб соціалізації, вивчають наявність у ній явних та латентних функцій тощо.

На основі положень теорії структурного функціоналізму, розробленої Г. Спенсером та Е. Дюркгеймом, рекламу можна розглядати як структуру українського суспільства, яка виконує функції соціального інституту (соціалізація індивідів, набуття ними соціального статусу, вплив на розвиток виробництва тощо).

Т. Парсонс, який відносив рекламу до інструментальних інститутів, що сформувалися задля досягнення певних цілей, особливу увагу приділяв процесу соціалізації. Роль української реклами у процесі соціалізації полягає у засвоєнні індивідами традиційних цінностей українського суспільства, а також цінностей, характерних для західної культури.

На основі концепції «функціонального аналізу» Р. Мертона в українській рекламі можна виділити як очевидні, так і латентні функції. Найбільш очевидними функціями реклами в сучасному українському суспільстві є соціально-економічна (стимуляція розвитку виробництва, стандартизація життєдіяльності суспільства, формування моделей та стереотипів споживчої поведінки), пізнавальна (трансляція інформації про нові технології, товари та послуги), інтеграційна (включення індивідів у процес споживання, характерний для глобалізованого світу). Можна погодитися також і з тим, що у сучасному суспільстві «активне маркетингове інформаційне поле зосереджено в соціальних мережах. Соціальні мережі стали основним контекстом спілку-



вання виробників продукту, маркетологів, сегментів споживачів. Відкритість, яку забезпечують соціальні мережі, дозволяє сформувати лояльність споживачів і створює добру, сталу репутацію виробникові продукту» [9, с. 4].

Н. Лисиця визначає рекламу в сучасному українському суспільстві як «соціальний інститут, який набирає чинності, надає значний вплив на всі процеси розвитку суспільства та майже дзеркально відображає особливості, характерні для суспільства» [3, с. 4]. Відповідно, до латентних функцій реклами в сучасному українському суспільстві можна віднести функції соціального контролю (посилення соціальної нерівності, сегментація аудиторії споживачів) та соціалізації (самоідентифікація індивідів, формування способу життя), а також культурно-освітню функцію (пропаганда цінностей, вплив на формування етичних та естетичних норм тощо).

Використовуючи концепцію теорії соціального конфлікту (Дарендорф Р., Зіммель Г., Козер Л.), можна спостерігати в рекламі в сучасному українському суспільстві конфлікт між ціннісними пріоритетами, що транслюються в рекламних повідомленнях українських та міжнародних брендів.

Креатив у рекламі українських брендів побудований на традиційних національних цінностях, він доволі часто більш консервативний, ніж рекламні повідомлення міжнародних брендів, які можуть базуватися на провокуванні аудиторії. Цей соціальний конфлікт пом'якшує глобалізованість українського бізнесу та активне проникнення на український ринок міжнародного капіталу, адже, як зазначає А. Хіршман, «розвиток комерції стримують лише межі земної кулі» [10].

Багато відомих українських брендів («Корона», «Львівське», «Світоч», «Торчин», «Чернігівське» тощо) належать іноземним корпораціям, що не переводить подібні бренди до міжнародних, адже вони створені в Україні, тут розміщуються виробничі потужності корпорацій-виробників, і, головне, у своїх рекламних повідомленнях такі бренди позиціонують себе як українські, використовуючи національну символіку та звертаючись до традиційної української культури.

Отже, говорячи про рекламу в сучасному українському суспільстві, варто відзначити такі її характеристики:

– реклама розповсюджується на території України, її аудиторія – українське суспільство;

– українська реклама охоплює не лише рекламні повідомлення, створені для українських брендів та розповсюджені в Україні, а й рекламні повідомлення міжнародних брендів, як адаптовані, так і неадаптовані для України (в останньому випадку відбувається лише дубляж реклами українською мовою);

– може базуватися як на традиційних українських цінностях та культурі (що транслюються за допомогою рекламних повідомлень українських брендів), так і на глобалізованих цінностях західної культури (що транслюються за допомогою рекламних повідомлень міжнародних брендів).



Розглядаючи рекламу в межах соціально-економічного дискурсу, варто відзначити й поняття «рекламне повідомлення» та «рекламний креатив».

Під рекламним повідомленням дослідники української реклами розуміють не лише комунікацію як спосіб, через який трансформуються цілі рекламодавця, а й «набір символів та текст, що передаються рекламодавцем одержувачу» [11].

В. Зірка у своєму дослідженні визначає основні характеристики сучасного рекламного повідомлення, яке «поступово втрачає ознаки інформативності і стає все більш прагматичним, маніпулятивним, що впливає на нашу свідомість та підсвідомість» [4, с. 3]. Таким чином, рекламне повідомлення можна визначити як комунікаційне повідомлення, що містить текст та символи, та спрямоване на певну аудиторію.

Під рекламним креативом (від англ. create – творити) найчастіше розуміється творча рекламна діяльність, що є предметом інтересу багатьох дослідників. Так, В. Зірка пише про «виявлення шляху створення креативних маніпулятивних рекламних текстів» [4, с. 9], А. Лященко вказує на «значущість концентрації у рекламному креативі міфологізації та символізації» [7, с. 7], а О. Щерба приділяє особливу увагу «креативності під час створення рекламного повідомлення» [12, с. 10].

Деякі дослідники наголошують на важливості націленості рекламного креативу на стимуляцію продажу товару чи послуги, поділяючи таким чином поняття «креатив» і «творчість». Під останнім мається на увазі діяльність, спрямована на створення нових матеріальних та духовних цінностей, але не обов'язково пов'язана з продажем результатів цієї діяльності – на відміну від рекламного креативу, завдання якого Є. Ромат визначає так: «Творчі працівники рекламних агенцій (креатори, копірайтери, дизайнери, художники тощо) повинні створити не стільки маленький твір рекламного мистецтва, скільки ділову пропозицію цільовій аудиторії, від якої адресатам було б важко відмовитися» [11].

Таким чином, у межах соціально-економічного дискурсу рекламний креатив можна визначити як творчий аспект реклами, що містить у собі соціальні акти, образи, уявлення, ідеї та цінності.

Однією з важливих складових рекламного креативу є поняття «цінності». Цінності – це загальноприйняті переконання щодо цілей, які людина вважає істинними та яких вона має прагнути, і навіть абстрактні ідеали, які поділяються більшістю членів суспільства. О. Якуба наводить таке визначення: «Цінності – явища природи та суспільства, які є благами життя та культури людей певного суспільства як реальність чи ідеал» [13, с. 55], а Л. Сокурянська визначає цінності як «концепцію життєвих переваг особистості (або соціальної групи), що відображають її здатності осмислення навколишньої реальності та оцінного ставлення до неї» [14, с. 117].



Цінності можуть бути важливою складовою реклами, визначати рекламний креатив, відображати взаємодію між відправниками рекламних повідомлень та їх одержувачами. У сучасних рекламних повідомленнях використовуються цінності, характерні як для суспільства загалом, так і для певних груп індивідів.

Цінності є предметом інтересу багатьох дослідників, зокрема представниками теорії соціального обміну (П. Блау, Дж. Хоманс, Р. Емерсон) цінності розглядаються як основа обмінних відносин, на яких базується соціальна поведінка індивідів. Зокрема, П. Блау вказував, що цінності виступають сполучними ланками соціальних асоціацій та взаємодій, і саме це часто застосовується у сучасній рекламі. Д. Келсі, Н. Яннопулу, А. Уїтл, Т. Хіт, А. Голоссенко та А. Соарес пропонують використовувати «дискурсивно-міфологічний підхід для вивчення реклами, зокрема, для теоретичного розуміння того, як рекламні дискурси можуть поєднувати наративи про героїзм та інші архетипи, щоб залишатися значущими для аудиторії» [15, с. 160].

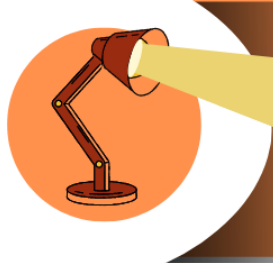
Постійно відбувається процес взаємовпливу цінностей і реклами, про що пише А. Лященко: «Пропонуючи нові ціннісні орієнтири, реклама демонструє збалансований гармонійний світ, де «чужі» цінності доповнюють вітчизняні пріоритети, створюючи світ «красивого життя», в якому речі наділяються статусними характеристиками, які нібито передаються їх новим власникам та формують таким чином нові соціально-споживчі уподобання» [7, с. 8]. Можна погодитися і з тим, що «цінності формують особливі потреби споживачів у продукті, стимулюють розширення мотивів, очікувань. Залежно від потреб споживачів, маркетологи пропонують рекламні повідомлення про продукти й роблять акцент на тих цінностях продуктів, які актуальні та затребувані в аудиторії споживачів» [9, с. 3].

Реклама може впливати на ведення здорового способу життя індивідами, або навпаки, нездорового способу життя. Останній є предметом інтересу деяких зарубіжних дослідників, що вивчають, зокрема, «темну сторону реклами» – пропаганду в рекламі споживання нездорової їжі [16].

Відповідно, можна погодитися з думкою дослідників Т. Мілфельд, Д. Флінт, А. Забла відзначають, що актуальність суспільної проблеми впливає на рекламу корпоративної соціальної відповідальності і що «все більше споживачів очікують від брендів участі у важливих суспільних питаннях. Такі бренди, як «Procter & Gamble», «Microsoft» і «Gillette» створюють рекламу, що пропагує їхню позицію щодо важливих соціальних проблем у публічному дискурсі» [17]. Також ряд дослідників відзначає особливості впливу на споживачів соціальних активностей брендів, у сенсі позиції, яку займає певний бренд щодо актуального соціально або політичного питання [18].

Можна констатувати, що у якості соціальної складової реклами виступають цінності, що визначають рекламний креатив і відображають взаємодію





між відправниками рекламних повідомлень та їх одержувачами, адже додавання до рекламних комунікацій соціальної складової впливає на почуття і емоції цільової аудиторії, забезпечує привабливість товару або послуги для споживачів, проте, не може вплинути на реальну якість продукту.

У сучасному українському суспільстві існує багато норм, цінностей, культурних стереотипів тощо, які відображаються в рекламних повідомленнях. Проте рекламний креатив завжди адаптується під потреби компанії-рекламодавця, під особливості цільової аудиторії, відповідно реклама може транслювати в суспільство нові або змінені норми, цінності, культурні стереотипи тощо.

**Висновки.** В результаті нашого дослідження визначено основні особливості сучасної реклами у соціально-економічному дискурсі, зокрема подвійну природу впливу реклами на суспільство: її маркетингово-економічна складова здійснює вплив на продаж товарів і послуг, а через рекламний креатив реалізується соціальна складова впливу (формування у аудиторії пріоритетів, цінностей, моделей поведінки тощо).

Було з'ясовано основні функції сучасної реклами, якими в межах соціально-економічного дискурсу є соціально-економічна, пізнавальна, інтеграційна та культурно-освітня, а також функції соціального контролю та соціалізації.

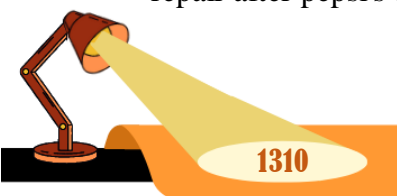
В результаті дослідження визначено основні характеристики реклами в сучасному українському суспільстві, зокрема вона розповсюджується на території України, її аудиторією є українське суспільство; охоплює не лише рекламні повідомлення, створені для українських брендів та розповсюджені в Україні, а й рекламні повідомлення міжнародних брендів; може базуватися як на традиційних українських цінностях та культурі, що транслюються за допомогою рекламних повідомлень українських брендів, так і на глобалізованих цінностях західної культури.

Також у результаті дослідження було уточнено поняття «реклама», «рекламне повідомлення», «рекламний креатив» та «цінності», які в межах соціально-економічного дискурсу можуть розглядатися як у соціальному, так і у економічному аспектах.

Новизна та практичне значення результатів дослідження є важливими для розуміння змін у сучасній рекламі, тож цікавість для науки і практики отриманих нами результатів полягає у можливості їх використання науковцями для проведення досліджень української реклами в межах соціально-економічного дискурсу.

#### **Література:**

1. Thomas K. D., Johnson G. D., Grier S. A. Perspectives: race and advertising: conceptualizing a way forward through aesthetics. *International Journal of Advertising*. 2023. Vol. 42 (3). P. 617-637.
2. Ferrucci P., Schauster E. E. Keeping up with the boundaries of advertising: Paradigm repair after pepsi's big mess. *Journal of Communication Inquiry*. 2024. Vol. 48 (2). P. 185-204.

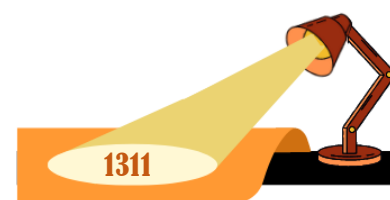




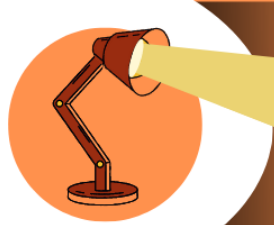
3. Лисиця Н. М. Реклама як соціальний інститут: Автореф. дис... д-ра соціол. наук: 22.00.03. Ун-т внутр. справ. Харків, 1999. 35 с.
4. Зірка В. В. Мовна парадигма маніпулятивної гри в рекламі : автореф. дис... д-ра філол. наук : 10.02.02. НАН України. Ін-т мовознав. ім. О.О.Потебні. К., 2005. 32 с.
5. Оленіна О. Ю. Реклама як явище художньої культури : автореф. дис... канд. мистецтвознав. : 17.00.01. Харк. держ. акад. культури. Харків, 1998. 19 с.
6. Закон України «Про рекламу». Верховна Рада України. 1996. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Лященко А. В. Реклама як соціокультурне явище в системі масової комунікації : автореф. дис... канд. наук із соц. комун. : 27.00.06. Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка, Ін-т журналістики. К., 2009. 16 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. К.: Snowdrop, 2018. 160 с.
9. Сучасний маркетинг у цифровому просторі : монографія / Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний, М. І. Ус та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 205 с.
10. Hirschman A. O. *The Passions and the Interests*. Princeton University Press, 2013. 192 p.
11. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації. Київ: ННДЖ КНУТШ, Студцентр, 2022. 336 с.
12. Щерба О. І. Поведінка споживача в умовах становлення та розвитку рекламного простору (соціологічний аналіз) : автореф. дис... канд. соціол. наук : 22.00.04. НАН України. Ін-т соціології. К., 2007. 18 с.
13. Якуба О. О. Соціологія. Харків: Константа, 2006. 192 с.
14. Сокур'янська Л. Г. Студентство на шляху до іншого суспільства: ціннісний дискурс переходу. Х. : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2006. 576 с.
15. Kelsey D., Yannopoulou N., Whittle A., Heath T., Golossenko A., Soares A. M. The (army) hero with a thousand faces: A discourse-mythological approach to theorising archetypal blending in contemporary advertising. *Marketing Theory*. 2023. Vol. 23 (1). P. 141-162.
16. Deshpande V., Kaur P., Ferraris A., Yahiaoui D., Dhir A. The dark side of advertising: Promoting unhealthy food consumption. *European Journal of Marketing*. 2023. Vol. 57 (9). P. 2316-2352.
17. Milfeld T., Flint D. J., Zablah A. R. Riding the wave: How and when public issue salience impacts corporate social responsibility advertising. *Journal of Advertising*. 2024. Vol. 53 (1). P. 148-159.
18. Milfeld, T., Haley, E. Purpose Advertising And the Credibility Gap: How Consumers Respond to Established Versus Emergent Brand Activist Messaging. *Journal of Advertising Research*. 2024. Vol. 64 (1). P. 59-79.

#### References:

1. Thomas, K. D. & Johnson, G. D. & Grier, S. A. (2023). Perspectives: race and advertising: conceptualizing a way forward through aesthetics. *International Journal of Advertising*, 42 (3), 617-637 [in English].
2. Ferrucci, P. & Schauster, E. E. (2024). Keeping up with the boundaries of advertising: Paradigm repair after pepsi's big mess. *Journal of Communication Inquiry*, 48 (2), 185-204 [in English].
3. Lysytsya, N. M. (1999). Reklama yak sotsialnyy instytut [Advertising as a social institution]. *Doctor`s thesis*. Kharkiv. 35 p. [in Ukrainian].
4. Zirka, V. V. (2005). Movna paradyhma manipulyatyvnoyi hry v reklami [The linguistic paradigm of the manipulative game in advertising]. *Doctor`s thesis*. Kyiv. 32 p. [in Ukrainian].
5. Olenina, O. Yu. (1998). Reklama yak yavvshche khudozhnoyi kultury [Advertising as a phenomenon of artistic culture]. *PhD thesis*. Kharkiv. 19 p. [in Ukrainian].







6. Zakon Ukrainy «Pro reklamu» : vid 1996 roku [Law of Ukraine «On Advertising» from 1996]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

7. Lyashchenko, A. V. (2009). Reklama yak sotsiokulturne yavyshe v systemi masovoyi komunikatsiyi [Advertising as a socio-cultural phenomenon in the system of mass communication]. *PhD thesis*. Kyiv. 16 p. [in Ukrainian].

8. Kotler, F. (2018). Marketynh vid A do YA. 80 kontseptsiy, yaki maye znaty kozhen menedzher [*Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know*]. Kyiv, Snowdrop. 160 p. [in Ukrainian].

9. Suchasnyy marketynh u tsyfrovomu prostori [*Modern marketing in the digital space*] (2023). Monohrafiya / Lysytsya, N. M. & Kholodnyy, H. O. & Us, M. I. and others. Kharkiv, KHNEU im. S. Kuznetsya. 205 p. [in Ukrainian].

10. Hirschman, A. O. The Passions and the Interests. Princeton University Press, 2013. 192 p. [in English].

11. Romat, Ye. V. (2022). Marketynhovi komunikatsiyi [*Marketing communications*]. Kyiv, Studtsentr, 336 p. [in Ukrainian].

12. Shcherba, O. I. (2007). Povedinka spozhyvacha v umovakh stanovlennya ta rozvytku reklamnoho prostoru (sotsiologichnyy analiz) [Consumer behavior in the conditions of formation and development of advertising space (sociological analysis)]. *PhD thesis*. Kyiv. 18 p. [in Ukrainian].

13. Yakuba, O. O. (2006). Sotsiologiya [*Sociology*]. Kharkiv, Konstanta. 192 p. [in Ukrainian].

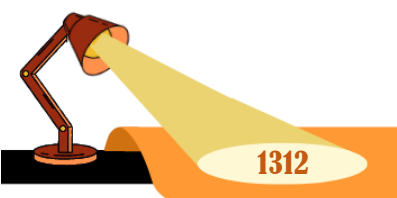
14. Sokuryanska, L. H. (2006). Studentstvo na shlyakhu do inshoho suspilstva: tsinnisnyy dyskurs perekhodu [*Studentism on the way to another society: a value discourse of transition*]. Kharkiv, Kharkivskyy natsionalnyy universytet imeni V. N. Karazina. 576 p. [in Ukrainian].

15. Kelsey, D. & Yannopoulou, N. & Whittle, A. & Heath, T. & Golossenko, A. & Soares, A. M. (2023). The (army) hero with a thousand faces: A discourse-mythological approach to theorising archetypal blending in contemporary advertising. *Marketing Theory*, 23 (1), 141-162 [in English].

16. Deshpande, B. & Kaur, P. & Ferraris, A. & Yahiaoui, D. & Dhir, A. (2023). The dark side of advertising: Promoting unhealthy food consumption. *European Journal of Marketing*, 57 (9), 2316-2352 [in English].

17. Milfeld, T. & Flint, D. J. & Zablah, A. R. (2024). Riding the wave: How and when public issue salience impacts corporate social responsibility advertising. *Journal of Advertising*, 53 (1), 148-159 [in English].

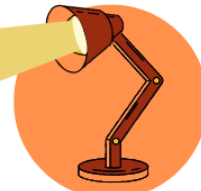
18. Milfeld, T. & Haley, E. (2024). Purpose Advertising And the Credibility Gap: How Consumers Respond to Established Versus Emergent Brand Activist Messaging. *Journal of Advertising Research*, 64 (1), 59-79 [in English].



**Ми висвітлимо ваші  
професійні здобутки**

**№ 9(9)  
2024**

**Успіхи і  
досягнення  
у науці**



Журнал

## *«Успіхи і досягнення у науці»*

*(Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*

*Випуск № 9(9) 2024*

*Формат 60x90/8. Папір офсетний.*

*Гарнітура Times New Roman.*

*Ум. друк. арк. 8,2.*

*Видавець:*

*ФОП «Жукова Ірина Віталіївна», Свідоцтво серія ДК № 7425 від 09.08.2021 р.*

**1313**

