

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 10'2024

(видається з 1994 року)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2024.10>

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

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

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

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

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

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

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

## Засновники:

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

## Статті обов'язково проходять

### відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 10 від 24 жовтня 2024 р.).

Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

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

Підписано до друку 30.10.2024

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

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

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

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: [efp.redaktor@gmail.com](mailto:efp.redaktor@gmail.com)

Сайт: [www.efp.in.ua](http://www.efp.in.ua)



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2024  
© "Економіка. Фінанси. Право",  
2024

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

**GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!**



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# **ECONOMICS**

# **FINANCES**

# **LAW**

**MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL**

**№ 10'2024**

*(issued from 1994)*

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2024.10>

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

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

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

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

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

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

*Journal's DOI: 10.37634/efp.*

## **Founders:**

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

## **The papers must pass selection, internal and external review**

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 10 of October 24, 2024). Full or partial reprint of the

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

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

Signed for print 30.10.2024

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

## **Address of the editorial office:**

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

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

**Fax:** (044) 278-05-88

**E-mail:** [efp.redaktor@gmail.com](mailto:efp.redaktor@gmail.com)

**Web:** [www.efp.in.ua](http://www.efp.in.ua)



*The subject of publishing*

© "Analytik", 2024  
© "Economics. Finances. Law",  
2024

Typography: LLC "International Business Center"

## РЕДКОЛЕГІЯ

### Головний редактор

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

### Шеф-редактор

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

### Заступник головного редактора

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

### Учасники редколегії

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Комітет консультантів і мовних редакторів

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

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

*Анна Туманян* (Україна) – випусковий редактор

## EDITORIAL BOARD

### Editors-in-chief

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

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

### Deputy Editor-in-Chief

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

### Members of the editorial board

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Committee of consultants and language editors

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

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

*Anna Tumanian* (Ukraine) – Issue Editor

## ЗМІСТ

<i>РИЖАНКОВА О.І.</i> Вдосконалення управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання .....	8
<i>BANNIKOV V., HORCHAKOV K., BAIDYK V.</i> The role of emotional intelligence in the formation of team efficiency (Роль емоційного інтелекту у формуванні командної ефективності) .....	11
<i>КОВАЛЬОВА Т.В., АБРАМОВ А.П., ГОРДІЄНКО М.І.</i> Оптимізація внутрішнього аудиту за допомогою аналітики великих даних .....	16
<i>ЛАШКУН Г.А., ШАХНО А.Ю., ТУРИЛО А.А.</i> Формування системи антикризових заходів у проєктному аналізі .....	22
<i>ДАШКОВСЬКА О.Р.</i> Дискримінація у сфері зайнятості: сучасні виклики та позитивний досвід зарубіжних країн .....	26
<i>КОБИЛЬНИК Д.А., ЄФРЕМОВА К.В.</i> Правове регулювання оподаткування операцій з цифровими (віртуальними) активами .....	30
<i>ГРИЩУК А.М., БОНДАРУК Б.Я.</i> Необхідність змін у процесі фінансового планування на державних підприємствах .....	35
<i>ПЕТРИШИН Н.Я., ДАВИДЧАК М.О.</i> Антикризові методи менеджменту в умовах постпандемії та воєнного стану: особливості застосування та стратегічне значення .....	40
<i>ТОДОЩУК А.В., ПЕТРИШИН Н.Я., ДРОФЯК А.В.</i> Приєднання України до міжнародної системи транзиту: можливості та стратегічні перспективи для бізнесу .....	43
<i>ГРИНЬКО Т.В., ГІЛЬОРМЕ Т.В.</i> Розвиток інноваційних бізнес-структур у цифровому суспільстві .....	47
<i>ПЕТРИШИН Н.Я., ТОДОЩУК А.В., ДАВИДЧАК М.О.</i> Особливості застосування європейського досвіду здійснення зовнішньоекономічної діяльності для підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств .....	51
<i>ГЛУЩЕНКО А.О.</i> Нормативно-правове регулювання принципу незалежності судді ..	55
<i>ЖАНЬ Г.</i> Нова парадигма глобальної економічної інклюзивності в умовах 4-ї промислової революції .....	61
<i>РЕЙКІН В.С.</i> Витоки та сучасні підходи до маркетингової логістики .....	66

<b>ПЕТРИК О.А., ПАРФЕНЕНКО О.О.</b> Впровадження стандарту SAF-T UA як інструменту обміну бухгалтерською інформацією з державними органами та аудиторами .....	70
<b>ГАЄВСЬКИЙ А.В.</b> Підходи до регулювання закупівель у країнах ЄС та варіанти їх імплементації в українській практиці .....	75
<b>ПЄВЦОВА О.П.</b> Серійні вбивства – ґрунтовний підхід до визначення небезпечного криміногенного поняття .....	80
<b>БОРИСЮК О.В., ТКАЧУК Н.В.</b> Моніторинг бізнес-процесів страховиків в умовах цифровізації .....	84
<b>МУЗИЧЕНКО А.О., КОВАЛЬ В.І.</b> Тенденції розвитку інформаційних систем управління підприємствами .....	89

## CONTENTS

<b>O. RYZHANKOVA.</b> Improving the management of financial resources of the business entity .....	8
<b>V. BANNIKOV, K. HORCHAKOV, V. BAIDYK.</b> The role of emotional intelligence in the formation of team efficiency .....	11
<b>T. KOVALOVA, A. ABRAMOV, M. HORDIIENKO.</b> Optimising internal audit using big data analytics .....	16
<b>H. LASHKUN, A. SHAKHNO, A. TURYLO.</b> Formation of a system of anti-crisis measures in project analysis .....	22
<b>O. DASHKOVSKA.</b> Discrimination in the sphere of employment: current challenges and positive experience of foreign countries .....	26
<b>D. KOBYLNIK, K. YEFREMOVA.</b> Legal regulation of taxation of transactions with digital (virtual) assets .....	30
<b>A. HRYSHCHUK, B. BONDARUK.</b> The necessity for changes in the financial planning process at state-owned enterprises .....	35
<b>N. PETRYSHYN, M. DAVYDCHAK.</b> Anti-crisis management methods in the post-pandemic and martial law environment: features of usage and strategic importance .....	40
<b>A. TODOSHCHUK, N. PETRYSHYN, A. DROFLAK.</b> Joining Ukraine to the international transit system: opportunities and strategic prospects for business .....	43
<b>T. HRYNKO, T. HILORME.</b> Development of innovative business structures in the digital society .....	47
<b>N. PETRYSHYN, A. TODOSHCHUK, M. DAVYDCHAK.</b> Features of application of the European experience of external economic activities for improving the efficiency of the national enterprises .....	51
<b>A. HLUSHCHENKO.</b> Normative and legal regulation of the principle of independence of the judge .....	55
<b>G. RAN.</b> A new paradigm for global economic inclusivity in the era of the fourth industrial revolution .....	61
<b>V. REIKIN.</b> Origin and modern approaches to marketing logistics .....	66
<b>O. PETRYK, O. PARFENENKO.</b> Implementation of the SAF-T UA standard as a tool for accounting information exchange with government authorities and auditors .....	70

<i>A. HAIIEVSKYI.</i> Approaches to procurement regulation in eu countries and options for their implementation in Ukrainian practice .....	75
<i>O. PIEVTSOVA.</i> Serial murder – a ground approach to defining a dangerous criminogenic concept .....	80
<i>O. BORYSIUK, N. TKACHUK.</i> Monitoring of insurers' business processes in conditions of digitalization .....	84
<i>A. MUZYCHENKO, V. KOVAL.</i> Trends in the development of information systems for enterprise management .....	89



**Ольга Ігорівна РИЖАНКОВА**  
студентка, Криворізький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2807-8528>  
e-mail: [olya\\_ryzhankova@ukr.net](mailto:olya_ryzhankova@ukr.net)

## ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Ефективне управління фінансовими ресурсами має вирішальне значення для стабільності та зростання будь-якої господарської одиниці, особливо в таких капіталомістких галузях, як гірничодобувна та металургійна промисловість. Розглянуто найбільше підприємство гірничо-металургійного комплексу України «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке відіграє значну роль в економіці країни. Проте виклики, з якими вона стикається в управлінні фінансами, величезні через нестабільність ринку, високі операційні витрати та необхідність постійних інвестицій у технології та інфраструктуру. У цій статті розглядається поточна практика управління фінансовими ресурсами на «АрселорМіттал Кривий Ріг» і пропонується стратегічна схема вдосконалення управління фінансами.*

**Ключові слова:** управління фінансовими ресурсами, АрселорМіттал Кривий Ріг, моніторинг фінансової діяльності, фінансова звітність, оцінка фінансового стану

### ВСТУП

Аналізуючи сучасні публікації з управління фінансовими ресурсами, можна відзначити зростаючий інтерес до питань управління ризиками, застосування фінансових інструментів для зменшення ризиків і оптимізації структури капіталу.

Зокрема, наукові роботи, присвячені металургійній сфері, підкреслюють важливість диверсифікації джерел фінансування та управління ліквідністю в умовах нестабільних ринків.

Проблема покращення управління фінансовими ресурсами є однією з ключових у сучасних умовах нестабільної економіки. Вона пов'язана з науковими завданнями, такими як розроблення нових моделей фінансового планування та аналізу ризиків, а також із практичними задачами, як-от забезпечення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та зменшення фінансових витрат.

**МЕТА** роботи полягає в аналізі та вдосконаленні управління фінансовими ресурсами на прикладі компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Особливу увагу приділено стратегіям зменшення ризиків, оптимізації структури капіталу та застосуванню сучасних фінансових інструментів для забезпечення стійкого розвитку компанії,

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні для змістовного розкриття сутності проблеми застосовано методи наукової абстракції, структурно-декомпозиційного аналізу та синтезу, логічного узагальнення, причинно-наслідкового зв'язку, логіко-прогностичний, змістовно-порівняльний.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасні ринкові умови господарювання та активізація підприємницької діяльності потребують нових підходів до формування, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Вдосконалення управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання передбачає реалізацію стратегічних заходів із забезпечення ефективного викорис-

тання коштів. Фундаментальним кроком є розроблення комплексного фінансового плану, який включає складання бюджету, прогнозування та встановлення фінансових цілей відповідно до загальної стратегії бізнесу.

Іншим ключовим аспектом є ведення точної та актуальної фінансової звітності, яка дає чітку картину фінансового стану компанії та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Регулярний фінансовий аналіз, включаючи аналіз коефіцієнтів, аналіз відхилень і аналіз тенденцій, допомагає оцінити ефективність порівняно з контрольними показниками та завчасно визначити потенційні ризики чи можливості.

Ефективне управління фінансовими ресурсами також включає оцінювання інвестиційних можливостей на основі їхнього очікуваного прибутку та ризику, а також вибір варіантів фінансування, які відповідають структурі капіталу компанії та вартості капіталу.

Враховуючи капіталомісткий характер сталеливарної промисловості, компанія приділяє велику увагу управлінню ліквідністю, щоб гарантувати, що вона може виконувати свої короткострокові зобов'язання, одночасно фінансуючи довгострокові капіталовкладення. Наприклад, АМКР забезпечила вигідні умови кредитування від своїх постачальників, що допомагає зменшити тиск на грошові потоки та підтримує поточні капітальні проекти. Крім того, компанія застосовує стратегії хеджування, щоб зменшити фінансові ризики, пов'язані з коливаннями курсу валют і нестабільністю цін на сировинні товари, які є поширеними на світовому ринку сталі [2].

Для прикладу розглянемо «АрселорМіттал Кривий Ріг». Що стосується фінансування, АМКР продемонстрував проактивний підхід до управління структурою капіталу. Компанія диверсифікувала свої джерела фінансування, залучившись як на місцеві, так і на міжнародні фінансові ринки, щоб забезпечити позики та облігації за конкурентними процентними ставками [3, 4].

Прикладом слугує звернення АМКР у 2022 р. до Європейського інвестиційного банку за кредитом, спря-



мованим на фінансування його екологічних проєктів, включаючи скорочення викидів вуглецю. Такий підхід не тільки забезпечує необхідний капітал для зростання та модернізації, але й підтримує контрольовану вартість капіталу, підтримуючи ширші фінансові цілі компанії [5].

Акцент, який АМКР приділяє комплаєнсу та управлінню ризиками, очевидний у суворому дотриманні міжнародних і місцевих фінансових правил. Компанія проводить регулярні фінансові аудити та впроваджує надійні засоби внутрішнього контролю, щоб захистити від фінансового зловживання та шахрайства.

АМКР прийняв глобальну структуру управління ризиками ArcelorMittal Group, яка включає комплексне оцінювання фінансових ризиків і впровадження заходів для пом'якшення валютних і товарних цінних ризиків. Це гарантує, що фінансова практика АМКР є не тільки сумісною, але й стійкою до ринкових коливань [1; 2].

Нині мета – максимально збільшити завантаження потужностей та обсяги виробництва, вийти на рівень беззбитковості, зробити значний внесок у бюджети всіх рівнів. Проте це знову доведеться робити за складних умов, зокрема дефіциту енергоресурсів через атаки росіяни.

Вдосконалення управління фінансовими ресурсами в «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 1) має важливе значення для підтримки його конкурентоспроможності

та фінансової стабільності в складних умовах гірничо-металургійної галузі.

Прийнявши стратегічний підхід, який зосереджується на зміцненні фінансового планування, оптимізації структури капіталу, покращенні управління витратами та пом'якшенні ризиків, компанія може краще керувати мінливістю ринку та підтримувати свою траєкторію зростання.

Запропонована структура не тільки вирішує поточні проблеми фінансового менеджменту, але й позиціонує «АрселорМіттал Кривий Ріг» для довгострокового успіху на динамічному світовому ринку.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження розглянуто ключові аспекти вдосконалення управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання на прикладі «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Встановлено, що стратегічний підхід до управління фінансами, який охоплює ефективне фінансове планування, управління ліквідністю, аналіз ризиків та застосування хеджування, забезпечує стійкість підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Практичні рекомендації з фінансової оптимізації дають змогу підвищити прибутковість, зменшити фінансові ризики та підтримувати стабільну структуру капіталу.

Таблиця 1 – Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами (складено авторкою на основі [1-5])

Стратегічна мета	Стратегічні завдання	Ключові показники ефективності (KPI)	План реалізації
Покращення фінансових ресурсів	Посилення фінансового планування, оптимізація фінансових рішень	Прибутковість (ROA, ROE, маржа прибутку)	Розроблення фінансових моделей, лобювати інтереси підприємства перед державними органами для отримання додаткової підтримки.
Покращення операційної ефективності	Застосування технологій	Операційна ефективність (оборотність запасів, оборотність активів, операційні витрати як відсоток від виручки)	Автоматизувати процеси бюджетування, прогнозування та звітності.
Сталий розвиток	Інтегрувати сталість у довгострокове фінансове планування	Екологічний слід, соціальна відповідальність, корпоративна репутація.	Розроблення стратегії сталого розвитку, впровадження екологічних проєктів, сертифікація за міжнародними стандартами.

### Список використаних джерел

- Ernst end Young Audit Services. ArcelorMittal Kryvyi Rih: Financial statements and independent auditor's report. 2022. 60 с.
- Офіційний сайт ArcelorMittal. URL: <http://www.arcelormittal.com>
- Ринок сталевих прокатів в ЄС. URL: <https://gmcenter.ua/infographic/rinok-dovgogo-stalevogo-prokatu-v-ies/>
- Оборотний капітал для «АМКР». URL: [https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd-translation/54193/1395311018754/RLF\\_-\\_AMKR\\_Working\\_Capital\\_\(Ukrainian\).pdf?blobnocache=true](https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd-translation/54193/1395311018754/RLF_-_AMKR_Working_Capital_(Ukrainian).pdf?blobnocache=true)

### References

- Ernst end Young Audit Services. ArcelorMittal Kryvyi Rih: Financial statements and independent auditor's report. 2022. 60 p. (in Ukrainian).
- Official website of ArcelorMittal. URL: <http://www.arcelormittal.com> (in Ukrainian).
- Market of rolled steel in the EU. URL: <https://gmcenter.ua/infographic/rinok-dovgogo-stalevogo-prokatu-v-ies/> (in Ukrainian).
- Working capital for "AMKR". URL: [https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd-translation/54193/1395311018754/RLF\\_-\\_AMKR\\_Working\\_Capital\\_\(Ukrainian\).pdf?blobnocache=true](https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd-translation/54193/1395311018754/RLF_-_AMKR_Working_Capital_(Ukrainian).pdf?blobnocache=true) (in Ukrainian).

**Olha RYZHANKOVA**

student, Kryvyi Rih National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2807-8528>

e-mail: [olya\\_ryzhankova@ukr.net](mailto:olya_ryzhankova@ukr.net)

### IMPROVING THE MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF THE BUSINESS ENTITY

*This paper sets the task of researching ways to improve the management of financial resources of a business entity using the example of ArcelorMittal Kryvyi Rih. The paper identifies the main areas of optimization of financial decisions, strategic planning and risk management in conditions of market instability and resource scarcity.*

*In the process of research, methods of scientific abstraction, structural-decompositional analysis and synthesis, logical generalization, cause-and-effect relationship, logical-prognostic, meaningful-comparative were used to meaningfully reveal the essence of the problem.*

*The novelty of the paper consists in a systematic approach to the management of financial resources in the conditions of the economic crisis and the risks of the world steel market. In particular, the work examines the use of new financial instruments for diversification of financing sources, the use of hedging to reduce currency risks, and the implementation of environmentally oriented projects that increase the sustainability of the enterprise.*

*The practical significance of the paper consists in the development of specific recommendations for optimizing the management of financial resources, which can be useful for managers of companies in the metallurgy industry. The proposed solutions help strengthen financial stability, improve liquidity and ensure efficient use of capital in conditions of limited access to resources and unstable prices for raw materials.*

*The paper presents the practical results of optimizing the management of financial resources using the example of ArcelorMittal Kryvyi Rih. Key aspects of financial planning, liquidity and risk management are considered, as well as examples of attracting profitable financing for environmental projects are analyzed. The results of the paper show that strategic financial management enables the company to remain competitive even in crisis conditions.*

*The problem of improving the management of financial resources is one of the key ones in the modern conditions of an unstable economy. It is related to scientific tasks, such as the development of new models of financial planning and risk analysis, as well as to practical tasks, such as ensuring financial stability, increasing profitability and reducing financial costs.*

*Analyzing modern publications on the management of financial resources, one can note the growing interest in risk management issues, the use of financial instruments to reduce risks and optimize the capital structure. In particular, scientific works devoted to the metallurgical sphere emphasize the importance of diversification of funding sources and liquidity management in conditions of unstable markets.*

**Keywords:** Financial Resource Management, ArcelorMittal Kryvyi Rih, monitoring of financial activity, financial reporting, assessment of financial condition

**Valentyn BANNIKOV**

master, Project Manager, DataArt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-3767>

e-mail: [bannikov.valentyn@gmail.com](mailto:bannikov.valentyn@gmail.com)

**Kostiantyn HORCHAKOV**

postgraduate student, University of Modern Knowledge

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3262-2595>

e-mail: [gorchakov@ukr.net](mailto:gorchakov@ukr.net)

**Vita BAIDYK**

PhD in Psychology, Associate Professor, Senior Researcher, Ukrainian Scientific and Methodological Center of Applied Psychology and Social Work

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0275-6162>

e-mail: [vito4ka.ya@gmail.com](mailto:vito4ka.ya@gmail.com)

## THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE FORMATION OF TEAM EFFICIENCY

**Introduction.** Constantly increasing the intensity of competitive struggle in conditions where the most valuable resources are human as opposed to financial and material – and requires additional research in the field of emotional intelligence as an additional source of increasing productivity and management efficiency of any team. Today, in the period of crisis changes in society and the economy, it is extremely important to maintain emotional stability and take care of mental health. Stress and emotional exhaustion have an extremely negative impact on productivity and work efficiency. Therefore, it is important to develop and improve emotional intelligence both for a specific employee and for the team as a whole.

**The purpose of the paper** is to determine the role of emotional intelligence in the organization of coordinated and effective team work in modern crisis conditions of business

**Results.** The paper discusses the theoretical aspects of team effectiveness. The main factors of team effectiveness are singled out: team relations and communicative component, team motivation and mission, internal organizational processes, external organizational processes. The theoretical nature of emotional intelligence was studied with an interpretation of its definition. In particular, the main stages of emotional intelligence are defined, which include identification, use, awareness and control. The groups of competences through which emotional intelligence is realized are considered. These are competencies at the personal and social levels. Among personal competencies, it is advisable to single out self-respect, self-awareness of one's own emotions, optimism, the ability to control the situation, the ability to neutralize conflicts and prevent the occurrence of intrapersonal conflicts. Empathy, the ability to neutralize conflict situations, and the development of leadership qualities deserve special attention among social competencies.

**Conclusion.** As a result of the above researched theoretical material regarding the role of emotional intelligence, there is a need to create appropriate experimental tools for diagnosing the level of emotional intelligence of the team and the most effective methods for its improvement.

**Keywords:** emotional intelligence, team, communication, self-development, efficiency, effectiveness

## INTRODUCTION

In matters of team effectiveness formation, emotional intelligence plays a crucial role. The efforts of a top manager to form an effective team, build harmonious socio-labour relations, and develop modern leadership are all subjects of interest for contemporary scholars, both theorists and practitioners. For example, the research by O.Yu. Sytnyk [1] is devoted to the development of the manager's emotional intelligence (unlike the current study, which focuses on personal competencies as components of emotional intelligence); T.O. Afanasieva and Ye.O. Hrevtsova [2] examine aspects of team interaction, among which the emotional component is highlighted; L.V. Shchetinina, S.H. Rudakova, and A.I. Zaiets [3] explore approaches to understanding and developing emotional intelligence in the context of contemporary personnel management. A.S. Kolomiets [4] emphasizes the role of emotional intelligence in forming IT teams. This research is fundamental and relevant to this paper as it provides valuable insights into the industry-specific team formation process and analysis of team effectiveness. O.V. Oliinyk considers the role of emotional intelligence in developing effective leadership skills, viewing emotional intelligence as an integral part of a modern manager-leader capable of leading a team in contemporary business condi-

tions [5].

The interrelationship between emotional intelligence and the formation of team effectiveness allows for the development of a personnel management methodology, which entails a more thorough analysis of factors influencing the socio-psychological climate, the effectiveness of leadership, and the principles of team and workgroup formation. Issues of team building and an appropriate level of emotional intelligence within the collective open up prospects for further research and improve the quality of personnel management and leadership in the context of the strategic development of businesses in modern crisis conditions.

The **PURPOSE** of the paper is to determine the role of emotional intelligence in organising a cohesive and effective team performance under modern business crisis conditions.

## RESEARCH METHODS

To achieve the stated aim, the following research methods were employed: the analytical method – for collecting and synthesizing information regarding the factors of team effectiveness and the key components of emotional intelligence; the graphical method – for visualizing the main stages of emotional intelligence and its elements; generalization – for summarising findings and forming the overall

conclusion of the study.

**RESULTS**

The current state of business development and operation necessitates a human-centered approach, which has replaced the maximization of profit. Top managers in companies have begun to consider the human factor in the implementation of strategic tasks and the achievement of key business objectives. This shift primarily involves new approaches to personnel management, the formation of teams and working groups, and the development of effective communication at all stages of task execution.

The prioritization of establishing and maintaining an appropriate level of team effectiveness depends on the speed and quality of managerial decisions, the flexibility of the organizational structure, and the quality of intra-team

interaction. To ensure these conditions, team management is employed. This involves the consolidation of efforts by all team members to achieve the desired outcome, facilitated by a well-structured communication system, the ability to listen and understand team members, and the capacity to operate as a unified mechanism. It is essential to remember that a team functions as a single mechanism, forming the foundation of the organization. Most operational tasks can not be accomplished individually, either theoretically or practically. Team cooperation at any stage can accelerate the achievement of results and enhance the productivity of both individual workers and the company as a whole.

The key factors influencing team effectiveness are presented in Table 1.

**Table 1 – Key Factors of Team Effectiveness (summarized by the authors based on the source [6–8])**

Factors	Constituent elements of factors	Characteristics of efficiency
Team relations and communicative component	Trust and respect	The ability to make the interlocutor feel comfortable during communication or cooperation. Confidence in an adequate attitude towards each other and the work as a whole
	Conflicts and their impact on the team	The ability to transform a destructive conflict into a constructive one. Or to avoid a conflict situation altogether
	The importance of each team member	Support and stimulation of each team member, the ability to choose the right words to emphasize the value of each employee
	Responsible attitude towards one’s work and the work of colleagues	Understanding that all team members must work as a single mechanism and that one mistake can stop the work of all. Respect everyone’s contribution to the common cause.
Team motivation and mission	The team’s overall mission and goals	Formation of a common vision of ways to perform tasks, further cooperation in the organization, creation of one’s own style (sometimes a brand or other element of self-expression)
	Value system	Personal and corporate values in the team must coincide as much as possible. This minimizes the risks of future conflict situations.
	Involvement in the decision-making process	As an element of intangible motivation and team building activities, this element shows how important the opinion of each team member is
Internal organizational processes	Results management	Performance management, KRI and other methods of taking into account the personal contribution of each team member. This clarifies the issue of remuneration and no one has any further questions regarding the fairness of the distribution of bonuses.
	Effective interaction	Collaboration of all team members, combining efforts to achieve results through communication and partnership
	Division of spheres of responsibility	Clear delineation of duties and tasks. The ability to convey to each team member the importance of what he/she is doing
	Receiving feedback	Effective feedback significantly increases work productivity, and top management can get information about the climate in the team
External organizational processes	Building communication with other working groups and teams	It manifests itself in the absence of conflict situations, in the ability to communicate, negotiate, and reach compromise solutions
	Receiving feedback	Obtaining information from external sources regarding how effective the team’s work is

As observed, most characteristics of team effectiveness are related to well-established communication and interpersonal relationships. Predominantly, our actions are driven by our feelings and emotions, and we may not always reflect on how they manifest in our behavior.

As we can observe, most characteristics of team effectiveness are linked to well-established communication and personal relationships among team members. Predominantly, our actions are influenced by our feelings and emotions, often without conscious thought regarding how these manifest in our behavior. Effective communication within a team is a vital component of team building, especially in today’s business environment, where it is essential to organize teamwork both in the office and remotely.

In summary, three primary principles can be identified for fostering team effectiveness [9]:

1. Experimentation – the continual search for new approaches and algorithms of action concerning social and labor relations within the team. This includes psychological skills, manipulative techniques, as well as knowledge of sociology and socionics. Team effectiveness can be achieved through various standard and non-standard methods.
2. Trust – the absence of suspicion and confidence in each team member. Periodically, in modern conditions, work may occur remotely, and in such cases, trust in each team member plays a significant role in cultivating employee loyalty towards their employer.
3. Empathy – primarily the ability to emotionally understand another person, attuning oneself to their “frequency” and scanning their emotions. If subsequent work involves interaction with clients, and staff, or is simply communication-related, the level of empathy and emotional engagement

with others can expedite the desired outcomes, facilitate successful negotiations, or simply provide qualified and high-quality consultation or assistance to those in need. In other words, this embodies the emotional intelligence of an employee or team, aimed at harmonizing labor relations.

At times, it is extremely challenging to gauge a colleague's mood or the emotional tone of their responses to messages (especially in the context of remote work) or their comments and feedback regarding tasks. To avoid further misunderstandings, employees, particularly managers, should enhance their emotional intelligence (EI). This refers to the instinctive speed at which an individual's subconscious triggers the "correct" algorithm of actions and reactions towards their surroundings.

Within the framework of this study, emotional intelligence will be examined as a crucial component in fostering team effectiveness, specifically in the context of social communication, the development of empathy, and communication skills.

Let's consider the essence of the concept of "emotional intelligence". Primarily, it is the ability to manage one's emotions and demonstrate empathy towards one's interlocutor. It encompasses the capability to control, perceive, and manage one's own emotions and feelings, thereby regulating one's emotional state and self-motivation. Moreover, emotional intelligence is manifested in attentive consideration of the problems and needs of others, as well as the ability and willingness to empathize and assist in self-development.

The characteristics of emotional intelligence typically manifest in the ability to recognize emotions, identify both negative and positive feelings, and manage one's own and other's emotions. Generally, this relates to a person's capacity for profound situational awareness, understanding the needs of others, and possessing emotional and psychological resilience to stressful situations and the impact of negative emotions. In contemporary crisis conditions, where stress and emotional burnout are increasingly common, it is vital to stabilize the emotional climate of both individual employees and the team as a whole.

Emotional intelligence is usually divided into four key stages (Fig. 1).

Emotional intelligence manifests in its activities through two groups of key competencies [13]. The first group comprises personal competencies. This refers to the ability to manage one's own emotions and feelings. In teamwork, this group of competencies is crucial, as it characterizes each member's ability to adequately perceive themselves, their immediate surroundings, external information, etc.

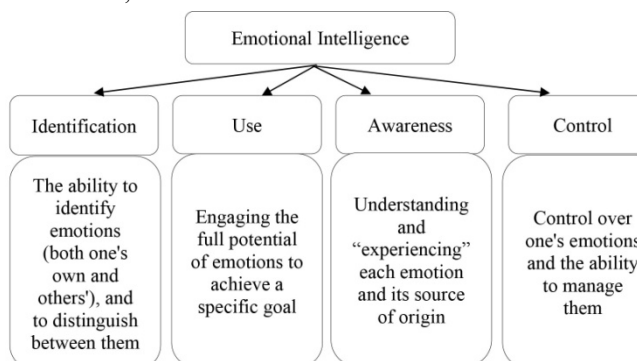


Fig. 1. Main Stages of Emotional Intelligence (summarized by the author based on sources [10–12])

The second group consists of social competencies. These are the competencies that help establish relationships with others. This includes effective communication, negotiation skills, achieving compromise, and conflict prevention.

Let's examine the two groups of competencies in more detail.

Personal Competencies:

1. *Self-respect*. The ability to accept oneself as one is, accepting one's actions and decisions.

2. *Self-awareness of emotions*. Understanding the reasons for the emergence of specific emotions at a given moment. This also includes the ability to block so-called "mental chewing" – when a person constantly replays recent events in their mind with imagined visualizations of possible scenarios.

3. *Adequate assessment of one's actions and those of others*. Specifically, understanding the motives behind certain actions.

4. *Ability to control the situation*. Absence of emotional breakdowns, uncontrolled emotional outbursts, and complete control over aggression and hostility.

5. *Diligent and honest attitude towards others, one's work, and responsibilities*. Feeling inner confidence in one's actions and decisions that do not contradict moral principles and values.

6. *Adaptability*. The ability to adjust to external changes without feeling stress or discomfort.

7. *Self-development*. The ability to continuously grow, improve one's knowledge and skills, and acquire new competencies.

8. *Commitment*. Dedication to one's work and life principles and values.

9. *Optimism*. The ability to see the positive side of things, not to dwell on negative aspects, and to encourage oneself and others to maintain a positive outlook on life.

10. *Innovativeness and initiative*. The ability to not give up in the face of life's challenges, employing new self-motivation and stimulation techniques.

Next, we will examine the social competencies that have the greatest impact on team effectiveness:

1. *Empathy*. The ability to sense the emotions and moods of others, changes in their emotional states, being more sensitive to others, and possessing listening skills.

2. *Ability to motivate employees, colleagues, and subordinates*. Inspiring productive work and the accomplishment of strategically important tasks. The ability to motivate is a key competency of leaders and managers, directly influencing future effectiveness.

3. *Goal-oriented approach*. The ability to set correct goals and achieve them significantly affects the outcome of work. Clearly defined objectives pave the way to successful results.

4. *Networking*. Emotionally beneficial contacts (people with whom one is "on the same wavelength") not only enrich each party emotionally but also yield positive results when working in a team.

5. *Ability to resolve conflict situations and prevent their occurrence*.

6. *Improving leadership qualities and adapting them to modern business requirements*.

Employees with a high level of emotional intelligence tend to have better relationships with people, including direct supervisors, clients, and colleagues. Well-developed emotional intelligence fosters more effective communication, which underpins the social and psychological cli-

mate within the team. The more stable this climate is, the more effective the work will be. The absence of emotional tension, conflict situations, and stressful moments ensures that all team members derive satisfaction from their work tasks.

Conversely, a low level of emotional intelligence leads to negative consequences, such as [14]:

1. Complicated interpersonal communication.
2. Susceptibility to depression and dependency on the reactions of others.
3. Low-stress resilience, ultimately leading to emotional exhaustion and burnout.
4. Inability to fully realize one's leadership potential.
5. Difficulties in resolving conflicts: choosing avoidance or accommodation strategies in conflict situations.
6. Lack of empathy, leading to difficulties in establishing connections with others.
7. Dependency on negative emotions and their total influence on decision-making: living in a "grey" hue, completely blocking emotional fulfillment.

### CONCLUSIONS

The effectiveness of a team's work and the quality of tasks performed depend significantly on the level of emotional intelligence of each member. Individuals with low emotional intelligence often contribute to misunderstandings and conflicts, leading to stress, emotional burnout,

and tension within the team. Conversely, those who continuously improve their emotional intelligence skills establish connections more easily, communicate effectively, manage their emotions well, and are less likely to instigate conflicts.

The heightened interest in the role of emotional intelligence in shaping team effectiveness is driven by the challenging business environment characterized by economic instability, high-stress levels, emotional strain from media exposure, a constant sense of danger, and the inability to engage in short-term planning. The integration and enhancement of emotional intelligence for team effectiveness have become not only a pressing necessity but could also represent a significant internal advantage for both organizations and individual employees.

Promising directions for the development of emotional intelligence may involve reorienting businesses from a sole focus on developing hard skills to enhancing soft skills, particularly emotional intelligence and empathy levels. A well-developed emotional intelligence, possessed by both managers and teams as a whole, enables the effective execution of strategic tasks and the realization of creative and labor potential. This skill encompasses the ability to acknowledge, identify, and understand one's own emotions, as well as to engage with them without suppressing them. Furthermore, it is advisable to assess the emotional state of the team adequately to achieve maximum effectiveness and productivity.

### References

1. Sytnyk O.Yu. The need to develop a manager's emotional intelligence under the conditions of a competitive economy. *Bulletin of postgraduate education. Social and Behavioral Sciences Series*. 2021. Vol. 15. No. 44. pp. 147–164. URL: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15\(44\)-147-164](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15(44)-147-164) (in Ukrainian).
2. Afanasieva T.O., Hrevtseva Y.O. Organization of effective team interaction in conditions of remote work of pedagogical workers. *Electronic scientific publication "Open educational e-environment of a modern university"*. 2021. No. 10. pp. 20–32. URL: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2021.103> (in Ukrainian).
3. Shchedinina L.V., Rudakova S.H., Zaiets A.I. Emotional intelligence in personnel management: approaches to understanding and its development. *Business Inform*. 2019. No. 3. pp. 385–393. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393> (in Ukrainian).
4. Kolomiets A.S. The role of emotional intelligence in the formation of an IT project team. *Collection of scientific works of the National Academy of Sciences*. 2020. No. 2 (480). pp. 94–98. URL: [https://doi.org/10.15589/znp2020.2\(480\).12](https://doi.org/10.15589/znp2020.2(480).12) (in Ukrainian).
5. Oliinyk O.V. The role of emotional intelligence in effective leadership. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*. 2023. No. 16. pp. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> (in Ukrainian).
6. Skrypka A.K. The importance of leadership potential in team performance evaluation models. *Actual problems of economics. Series. Demography, labor economy, social economy and politics*. 2019. No. 12 (222). pp. 132–141. URL: [https://economics.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19\\_topic\\_Skrypka%20A.K..pdf](https://economics.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19_topic_Skrypka%20A.K..pdf) (in Ukrainian).
7. Ushkalov V.V., Martiyanova M.P. Theoretical and methodical principles of evaluating the effectiveness of personnel development. *Efficient economy*. 2021. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.75> (in Ukrainian).
8. Stanislavskiy O., Vlasenko T., Kozak K., Demchenko O. Development of emotional intelligence as a factor of success in entrepreneurial activity. *Innovation and Sustainability*. 2023. No. 1. pp. 99–105. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.99.105> (in Ukrainian).
9. Peredalo Kh.S. The role of emotional intelligence in the system of the manager's core competencies. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2020. Vol. 2. No. 2. pp. 63–96. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22733/200991menpidpr-63-69.pdf> (in Ukrainian).
10. Smutchak Z.V. The need to develop the manager's emotional intelligence in professional activities. *A competitive model of innovative development of the economy of Ukraine: materials of the 4th International science and practice conf. (Kropyvnytskyi, April 21 2021)*. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12104> (in Ukrainian).
11. Chernobai L.I., Shyron Yu.O. Emotional intelligence in the management system. *Business Inform*. 2019. No. 5. pp. 227–232. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232> (in Ukrainian).
12. Fedorova Yu. V. Emotional intelligence in business: tools and methods of development. *Adaptive management: theory and practice. Economy series*. 2019. No. 6(12). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01) (in Ukrainian).
13. Zakharchyn H. M. Knowledge and emotional intelligence as management objects in the management system. *Market infrastructure. "Economics and Enterprise Management" Series*. 2022. No. 63. pp. 48–52. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-9> (in Ukrainian).
14. Shportko H.Yu., Karabash A.H. Research on the formation of an effective management team. *Economy and society. "Management" Series*. 2021. Vol. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19> (in Ukrainian).
15. Nedashkivska T.Y. Experiment in psycholinguistics (from work experience): monograph. Zhytomyr, 2019. 230 p.

### Список використаних джерел

1. Ситник О.Ю. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера за умов конкурентної економіки. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2021. Вип. 15 (44). С. 147–164. URL: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15\(44\)-147-164](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15(44)-147-164)

2. Афанасьєва Т.О., Гревцева Є.О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. *Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету»*. 2021. № 10. С. 20–32. URL: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2021.103>
3. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Засць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393>
4. Коломієць А. С. Роль емоційного інтелекту у формуванні команди ІТ-проекту. *Збірник наукових праць НУК*. 2020. № 2 (480). С. 94–98. URL: [https://doi.org/10.15589/znz2020.2\(480\).12](https://doi.org/10.15589/znz2020.2(480).12)
5. Олійник О.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
6. Скрипка А.К. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. *Актуальні проблеми економіки. Серія: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2019. № 12 (222). С. 132–141 URL: [https://economics.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19\\_topic\\_Skrypka%20A.K..pdf](https://economics.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19_topic_Skrypka%20A.K..pdf)
7. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.75>
8. Станіславик О., Власенко Т., Козак К., Демченко О. Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2023. № (1). С. 99–105. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.99.105>
9. Передало Х.С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2(2). С. 63–96 URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22733/200991menprfr-63-69.pdf>
10. Смутчак З.В. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера в професійній діяльності. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 21 квітня 2021 р.)*. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12104>
11. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 227–232. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>
12. Федорова Ю.В. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2019. № 6 (12). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01)
13. Захарчин Г.М. Знання та емоційний інтелект як об'єкти управління в системі менеджменту. *Інфраструктура ринку. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2022. № 63. С. 48–52 DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-9>
14. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство. Серія «Менеджмент»*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>
15. Недашківська Т.Є. Експеримент у психолінгвістиці (з досвіду роботи): монографія. Житомир, 2019. 230 с.

**Валентин Борисович БАННИКОВ**

магістр, менеджер проекту, DataArt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-3767>e-mail: [bannikov.valentyn@gmail.com](mailto:bannikov.valentyn@gmail.com)**Костянтин Романович ГОРЧАКОВ**

аспірант, Університет сучасних знань

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3262-2595>e-mail: [gorchakov@ukr.net](mailto:gorchakov@ukr.net)**Віта Володимирівна БАЙДИК**

к.психол.н., доцент, с.н.с., Український науково-методичний центр практичної психології і соціальної роботи НАПН України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0275-6162>e-mail: [vito4ka.ya@gmail.com](mailto:vito4ka.ya@gmail.com)**РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Вступ.** Постійне підвищення гостроти конкурентної боротьби в умовах, коли найціннішими ресурсами є людські, а не фінансові, потребує додаткових досліджень у сфері емоційного інтелекту як додаткового джерела підвищення продуктивності та ефективності управління будь-яким колективом. Сьогодні, у період кризових змін у суспільстві та економіці, надзвичайно важливо зберігати емоційну стабільність та дбати про психічне здоров'я. Стрес і емоційне виснаження вкрай негативно впливають на продуктивність та ефективність роботи. З огляду на це, важливо розвивати та вдосконалювати емоційний інтелект як конкретного співробітника, так і колективу загалом.

**Мета роботи** - визначення ролі емоційного інтелекту в організації злагодженої та ефективної командної роботи в сучасних кризових умовах бізнесу

**Результати.** У статті розглядаються теоретичні аспекти ефективності команди. Виокремлено основні фактори ефективності команди, а саме: командні відносини, комунікативна складова, мотивація та місія команди, внутрішні організаційні процеси, зовнішні організаційні процеси. Досліджено теоретичну природу емоційного інтелекту з інтерпретацією його визначення. Зокрема, визначено основні етапи емоційного інтелекту, які включають ідентифікацію, використання, усвідомлення та контроль. Розглянуто групи компетентностей, через які реалізується емоційний інтелект. Це компетенції на особистісному та соціальному рівнях. Серед особистісних компетенцій виокремлено самоповагу, самоусвідомлення власних емоцій, оптимізм, уміння контролювати ситуацію, здатність нейтралізувати конфлікти та унеможливлення виникнення внутрішньоособистісних конфліктів. Серед соціальних компетентностей на особливу увагу заслуговують емпатія, уміння нейтралізувати конфліктні ситуації, розвиток лідерських якостей.

**Висновок.** У результатах дослідження акцентовано на необхідності створення відповідного експериментального інструментарію для діагностики рівня емоційного інтелекту колективу та найбільш ефективних методів його підвищення.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, команда, комунікація, саморозвиток, ефективність, результативність

Тетяна Володимирівна **КОВАЛЬОВА**

к.е.н., доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1250-2019>

e-mail: kovaleva64@ukr.net

Антон Павлович **АБРАМОВ**

к.військ.н., доцент, Інститут логістики та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8514-6217>

e-mail: Anthony@i.ua

Микола Іванович **ГОРДІЄНКО**

к.е.н., професор, зав. кафедри, Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7524-8893>

e-mail: migsumy1963@ukr.net

## ОПТИМІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЗА ДОПОМОГОЮ АНАЛІТИКИ ВЕЛИКИХ ДАНИХ

У статті акцентовано на оптимізації внутрішнього аудиту за допомогою аналітики великих даних. Проаналізовано та розкрито характерні принципи внутрішнього контролю. Стаття містить погляди вітчизняних науковців. Великі дані мають потенціал значно покращити внутрішній аудит, зокрема в управлінні ризиками та цифровій трансформації. Впровадження нових технологій і стратегій може підвищити ефективність, точність і швидкість аудиторських процесів, що зі свого боку сприяє загальному успіху організації. Доступ до великих обсягів даних сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень на всіх рівнях управління.

**Ключові слова:** внутрішній контроль, ризик-менеджмент, управління даними, цифрова трансформація, бізнес-аналітика

### ВСТУП

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується інтеграцією до європейського та світового ринків, розширенням економічних зв'язків і збільшенням кількості вітчизняних і зарубіжних інвесторів. Перед керівництвом підприємств стоять завдання ефективного корпоративного управління, прогнозування, оцінювання ризиків і перспектив розвитку майбутньої діяльності, а також підвищення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. У цьому контексті внутрішній аудит відіграє дедалі важливішу роль. Внутрішній аудит є невід'ємною частиною ефективної системи управлінського контролю та одним із найдієвіших інструментів виявлення можливостей для підвищення ефективності бізнесу та конкурентних переваг компанії. Роль внутрішнього аудиту у відносинах між власниками, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами постійно зростає.

Внутрішній аудит відіграє важливу роль у сучасних організаціях, забезпечуючи надійну систему контролю, оцінку ефективності бізнес-процесів та управління ризиками. Аудит перевіряє наскільки ефективно функціонують внутрішні системи та процеси компанії, допомагає виявляти недоліки та надає рекомендації для їх усунення.

Внутрішній аудит гарантує, що компанія дотримується всіх законів, нормативних актів і внутрішніх політик, забезпечуючи правову та фінансову безпеку. Аудит допомагає визначати й оцінювати можливі ризики для бізнесу, створюючи стратегії для їх мінімізації. Це може включати фінансові, операційні та інформаційні ризики. Завдяки об'єктивним оцінюванням діяльності керівництва, внутрішній аудит підвищує прозорість і ефективність управлінських рішень.

Так, внутрішній аудит сприяє стабільному розвитку організації, підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасного ринку. У сучасному світі обсяг даних, які генерують організації, зростає експо-

ненційно, створюючи нові виклики для ефективного управління та контролю. Традиційні методи внутрішнього аудиту вже не завжди здатні забезпечити достатній рівень ефективності та точності в умовах великих масивів інформації.

Аналітика великих даних (Big Data) дає змогу значно підвищити якість внутрішнього аудиту, автоматизуючи процеси збору та оброблення даних, покращуючи управління ризиками, виявлення аномалій і прийняття рішень у реальному часі. У зв'язку з постійною цифровою трансформацією бізнесу, актуальність цієї теми неухильно зростає, оскільки застосування новітніх технологій стає конкурентною перевагою.

**МЕТА** статті – показати, як аналітика великих даних може оптимізувати процеси внутрішнього аудиту, покращуючи управління ризиками, ефективність контролю, швидкість виявлення проблем та точність оцінювання бізнес-процесів.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічним базисом дослідження є науково-емпіричні методи – збирання та порівняння інформації, а також комплексні методи аналізу, синтезу та узагальнення. Дані, зібрані та проаналізовані на попередніх етапах, синтезовано для створення цілісної картини функціонування внутрішнього аудиту. Особливу увагу приділено узагальненню отриманих результатів для їхньої подальшої практичної реалізації.

Для забезпечення ефективності аудиторських процесів застосовано прогностичні моделі на основі застосування алгоритмів великих даних. Це допомогло прогнозувати потенційні ризики та оптимізувати процеси аудиту. Дослідження базується на працях вітчизняних науковців, які досліджували взаємодію внутрішнього аудиту та великих даних. Вибір відповідної літератури дав змогу забезпечити теоретичну обґрунтованість і високу наукову достовірність дослідження.



## РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасні технології та постійно зростаючі вимоги ринку зробили вдосконалення процесу внутрішнього аудиту дуже важливим. Перед аудиторськими фірмами стоїть завдання адаптуватися до швидко мінливого середовища і вдосконалювати та покращувати процес аудиту, застосовуючи новітні теорії [1, с. 23]. Для виконання професійних вимог та обов'язків, що висуваються до внутрішніх аудиторів, вони повинні володіти достатніми знаннями, навичками та компетенцією для виконання широкого спектра робіт з внутрішнього аудиту, що виходять за рамки бухгалтерського обліку та звітності. Внутрішні аудитори повинні володіти достатніми знаннями, навичками та компетенцією для виконання широкого спектра робіт з внутрішнього аудиту, що виходять за рамки бухгалтерського обліку та звітності. Є низка спеціальних сфер, в яких внутрішнім аудиторам необхідно розвивати й здобувати знання та ключові професійні компетенції, необхідні для внутрішнього аудиту [2, с. 195].

Ефективно функціонуючий відділ внутрішнього аудиту має вирішальне значення для зміцнення стабільності страхових компаній. Це пов'язано з тим, що фінансовий крах страхової компанії зачіпає інтереси багатьох людей, включно зі страхувальниками та застрахованими особами [3, с. 6].

Внутрішній контроль є ключовим складником ефективного управління будь-якою організацією та основою для проведення внутрішнього аудиту. Він складається з процедур і політик, що спрямовано на захист активів компанії, забезпечення точності фінансової звітності та досягнення організаційних цілей. Основні принципи внутрішнього контролю подано у табл. 1.

Внутрішні аудити проводять незалежні та об'єктивні аудитори, які не мають прямої зацікавленості в результатах перевірки або продовженні контрольної діяльності. Внутрішній аудит може проводитися внутрішнім відділом компанії або зовнішньою аудиторською фірмою.

Аудитори повинні діяти об'єктивно та професійно відповідно до Міжнародних стандартів внутрішнього аудиту. Результати внутрішнього аудиту зазвичай на-

Таблиця 1 – Основні принципи внутрішнього контролю (створено авторами на основі [4])

Принцип	Аспект
Розподіл обов'язків	Запобігання можливості шахрайства через поділ відповідальності між працівниками. Це включає розділення функцій управління, обліку та контролю.
Систематичність та регулярність	Контрольні процедури повинні виконуватися на постійній основі, щоб підтримувати належний рівень безпеки та точності в операціях.
Документування операцій	Усю діяльність та процедури слід фіксувати в документації, що дає змогу проводити аудит і перевірки в майбутньому.
Моніторинг і перевірка	Системи внутрішнього контролю повинні регулярно перевірятися на предмет їхньої ефективності та відповідності актуальним вимогам і стандартам.
Управління ризиками	Основна мета контролю полягає в ідентифікації, оцінюванні та мінімізації ризиків, пов'язаних з бізнесом, фінансовими процесами та відповідністю законодавству.

даються аудитором у вигляді звіту та рекомендацій керівництву компанії, наглядовим органам та іншим зацікавленим сторонам для подальшої реалізації заходів з покращення діяльності компанії та вдосконалення процесів управління і діяльності компанії.

Аналітика великих даних значно змінює підхід до внутрішнього контролю, даючи змогу покращити точність та ефективність моніторингу операцій і фінансової діяльності організації. Великі дані дають змогу автоматизувати багато контрольних функцій. Алгоритми можуть збирати, оброблювати та аналізувати величезні обсяги даних у реальному часі, що знижує необхідність у ручному контролі та зменшує ризик людських помилок.

Застосування великих даних дає змогу створювати динамічні системи моніторингу, які постійно аналізують діяльність компанії, виявляючи потенційні відхилення або аномалії. Це дає змогу більш ефективно відстежувати фінансові потоки та оперативно реагувати на зміни.

Алгоритми оброблення великих даних здатні виявляти закономірності, які можуть вказувати на шахрайські дії або інші ризики. Вони можуть порівнювати мільйони транзакцій і миттєво повідомляти про підозрілі операції. Аналітика дає змогу не лише аналізувати поточні операції, але й прогнозувати майбутні тенденції, на основі яких можна приймати рішення з управління ризиками та оптимізації процесів.

Завдяки автоматизації рутинних завдань та аналітичним інструментам, компанії можуть знизити витрати на внутрішній контроль та підвищити ефективність усіх процесів, зокрема скорочуючи час на виявлення і виправлення помилок.

Впровадження аналітики великих даних у систему внутрішнього контролю забезпечує не тільки підвищену точність і швидкість реакції, але й кращу прозорість і безпеку операцій, що є важливою умовою для ефективного діяльності сучасних організацій.

Великі дані стають ключовим інструментом для підвищення ефективності управління ризиками. Застосування аналітики дає змогу глибше аналізувати внутрішні та зовнішні дані, які можуть впливати на фінансову, операційну та репутаційну безпеку компанії. Основні переваги великих даних для управління ризиками включають (табл. 2).

Аналітика великих даних – це насамперед інструмент для вирішення бізнес-завдань. Складність застосування великих даних полягає не стільки в їхньому обсязі, скільки в їхньому різноманітті. На практиці аналіз даних вимагає не одного алгоритму, а складного поєднання різних методів і підходів. В аналізі великих обсягів даних можуть виникати різні проблеми, які не завжди є очевидними і часто визначаються характеристиками даних та інформаційної області. Більшість завдань аналізу даних пов'язані з вирішенням рутинних завдань, таких як об'єднання даних з різних джерел, очищення даних, виявлення випадкових аномалій, доповнення відсутніх даних і маніпуляції з даними в хмарних сервісах [6, с. 4].

Прогнозні моделі на основі машинного навчання дають змогу не лише аналізувати поточні ризики, а й передбачати їх виникнення в майбутньому. Це особливо корисно для фінансових і операційних ризиків.

Таблиця 2 – Переваги великих даних для управління ризиками (створено авторами на основі [5])

Переваги	Особливості
Швидка ідентифікація ризиків	Великі дані дають змогу автоматично збирати і аналізувати інформацію з різних джерел, зокрема в реальному часі. Це дає змогу виявляти потенційні ризики раніше, ніж традиційні методи.
Покращене розуміння ризиків	Аналітичні інструменти можуть оброблювати величезні масиви структурованих і неструктурованих даних, допомагаючи ідентифікувати складні взаємозв'язки, які можуть бути пов'язані з ризиками. Це дає змогу організаціям краще розуміти природу ризиків і знаходити нові способи їхнього усунення.
Аналіз історичних даних	Великі дані дають змогу проводити глибокий аналіз історичних транзакцій і операцій для виявлення повторюваних проблем та потенційних загроз у майбутньому. Це сприяє більш точному оцінюванню ризиків.
Прогнозування ризиків	Застосування прогнозних моделей на основі машинного навчання дає можливість передбачити можливі ризики в майбутньому на основі поточних і минулих даних.

Прогнозні моделі можуть оброблювати дані зі швидкістю, недоступною для людини. Вони аналізують тисячі змінних одночасно, визначаючи ключові фактори ризику [7, с. 966]. За допомогою машинного навчання (МН) моделі можуть виявляти приховані закономірності в історичних даних, які можуть вказувати на потенційні ризики. Наприклад, виявлення незвичних фінансових транзакцій, які можуть бути ознаками шахрайства.

На основі наявних даних моделі можуть прогнозувати майбутні тенденції, що стосуються ринкових змін, фінансових коливань або змін у поведінці клієнтів, допомагаючи компаніям заздалегідь готуватися до можливих ризиків [8, с. 120]. Моделі машинного навчання можуть адаптуватися до нових даних і самонавчатися. Це дає їм змогу постійно вдосконалювати точність прогнозування ризиків у міру появи нової інформації.

Управління даними є фундаментом для ефективного застосування аналітики великих даних. Належна організація і структурування даних дає змогу аналітичним системам отримувати точні результати, допомагаючи компаніям приймати обґрунтовані рішення. Ось ключові аспекти важливості управління даними (табл. 3).

Управління великими даними вимагає спеціалізованих інструментів і платформ, які здатні оброблювати великі обсяги інформації з різних джерел. Системи великих даних відіграють важливу роль у сучасному суспільстві, де обсяг інформації зростає в геометричній прогресії. Ключовими аспектами таких систем і технологій є такі: клієнт-серверна архітектура може застосовуватися для оброблення великих даних за допомогою потужних серверів, що оброблюють великі обсяги інформації від великої кількості клієнтів. Розподілені системи ідеально підходять для оброблення великих даних, оскільки вони можуть оброблювати дані паралельно на великій кількості вузлів, що значно підвищує продуктивність і масштабованість. Прикладами таких технологій є Hadoop [9, с. 214].

Таблиця 3 – Основні аспекти важливості управління даними (створено автором)

Аспект	Особливості
Якість даних	Нечисті, неточні або неповні дані можуть призвести до хибних висновків. Тому важливо забезпечити правильний збір, очищення та валідацію даних.
Централізоване зберігання	Для успішної аналітики дані повинні бути організовані в централізовану систему або сховище, де вони можуть бути легко доступні для аналізу.
Структурування даних	Правильна категоризація і структурування великих обсягів даних допомагає уникнути хаосу і зберегти релевантність. Це забезпечує більш швидкий і ефективний пошук і обробку інформації.
Безпека даних	Оскільки дані є ключовим активом, важливо забезпечити їхню безпеку. Захист від несанкціонованого доступу та втрат даних є критичним аспектом управління.

Бізнес-аналітика виявляє приховані закономірності в даних, що допомагає менеджерам приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, аналіз фінансових показників може допомогти виявити неефективні витрати або визначити прибуткові напрямки бізнесу. Застосування показників ефективності (KPI) дає змогу оцінювати роботу компанії в реальному часі. Це допомагає виявити слабкі місця, такі як низька продуктивність окремих підрозділів або невідповідність стандартам.

Сьогодні функції компанії виконуються в умовах невизначеності та нестабільності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що підвищує ймовірність виникнення цілої низки значущих ризиків. У сучасних умовах управління ризиками є актуальною проблемою і самостійною галуззю стратегічного та оперативного менеджменту [10, с. 2]. Організації часто залучені до процесу безперервного вдосконалення внутрішнього контролю, і часто беруть участь у процесі безперервного вдосконалення системи внутрішнього контролю [11, с. 195]. Регулярне оцінювання, аналіз та оновлення системи контролю допомагає адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу, нових ризиків і нових стандартів обліку (табл. 4).

Застосування великих даних у внутрішньому аудиті відкриває нові можливості для покращення процесів оцінювання інвестиційної привабливості та інвестиційного клімату. Це дає змогу аудиторам не лише під-

Таблиця 4 – Переваги і ризики використання великих даних (створено автором на основі [12])

Переваги	Ризики
Точність: Застосування великих даних дає змогу більш точно прогнозувати фінансові результати та виявляти потенційні шахрайства.	Безпека: Вразливість даних може призвести до витоку інформації, що ставить під загрозу конфіденційність.
Швидкість: Швидке оброблення великих обсягів даних дає змогу аудиторам своєчасно реагувати на виявлені проблеми.	Конфіденційність: Застосування персональних даних потребує дотримання норм регуляції, таких як GDPR.
Ефективність: Автоматизація процесів аналізу даних знижує трудомісткість і підвищує продуктивність.	Витрати: Впровадження нових технологій може бути дорогим, і компанії можуть зіткнутися з труднощами при адаптації до змін.

вищити ефективність своєї роботи, але й стати стратегічними партнерами у розвитку бізнесу, забезпечуючи виважене управління ризиками та оптимізацію інвестиційних стратегій [13].

Внутрішній аудит зазнає значних змін під впливом технологій, зокрема великих даних, штучного інтелекту (ШІ) та МН. Це приводить до нових можливостей та викликів для професії.

Алгоритми МН дають змогу аудиторам передбачати потенційні проблеми на основі історичних даних. Це допоможе знизити ймовірність виникнення фінансових криз чи шахрайства [14]. МН допоможе адаптувати аудиторські процедури до конкретних умов підприємства, враховуючи специфіку та ризики.

Автоматизація дасть змогу проводити аудити в режимі реального часу, що підвищить оперативність реакції на проблеми. Завдяки автоматизації зменшиться потреба в людських ресурсах для виконання рутинних завдань, що дасть змогу оптимізувати витрати. Підходи до внутрішнього контролю будуть базуватися на інтеграції різних джерел даних, що дасть змогу отримувати більш повну картину фінансового стану компанії. Аудити стануть більш гнучкими, адаптуючись до змін у бізнес-середовищі та регуляторних вимогах.

Застосування аналітики для оцінювання ризиків стане стандартом. Аудитори зможуть більш точно визначати, які ризики є найбільш значущими для компанії та куди варто зосередити зусилля. Аудитори будуть застосовувати технології для безперервного моніторингу ризиків, що дасть змогу швидше виявляти проблеми та реагувати на них.

Майбутнє внутрішнього аудиту в контексті великих даних, ШІ та МН обіцяє бути трансформаційним [15]. Інноваційні рішення та автоматизація процесів не лише підвищать ефективність, але й зменшать ризики, що дасть змогу компанії краще адаптуватися до змінюваного бізнес-середовища. Це, зі свого боку, забезпечить більше цінності для організацій, даючи змогу внутрішньому аудиту стати стратегічним партнером у досягненні бізнес-цілей.

## ВИСНОВКИ

Аналітика великих даних значно покращує управ-

ління ризиками, надаючи компаніям можливість швидше й точніше ідентифікувати загрози, приймати проактивні рішення та знижувати загальний ризик бізнесу. Застосування прогностичних моделей на основі машинного навчання дає змогу передбачати фінансові й операційні ризики, що допомагає компаніям підвищити їхню стійкість та ефективність.

Великі дані дають змогу аудиторам виявляти та аналізувати ризики в режимі реального часу. Завдяки алгоритмам машинного навчання та аналізу великих обсягів даних аудитори можуть передбачити потенційні проблеми до їх виникнення, знижуючи загальний ризик для компанії. Застосування даних для ідентифікації аномалій у фінансовій звітності та процесів дає змогу зменшити ризики шахрайства.

Інтеграція великих даних у внутрішній аудит дає змогу автоматизувати рутинні завдання, такі як збір даних і підготовка звітів, що підвищує ефективність. Доступ до великих обсягів даних сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень на всіх рівнях управління. Застосування новітніх технологій, таких як аналітика та штучний інтелект, відкриває нові горизонти для аудиторських практик, роблячи їх більш адаптивними до змінюваного середовища.

Варто визначити специфічні потреби та цілі впровадження великих даних у внутрішній аудит, щоб забезпечити відповідність бізнес-стратегії, а також інвестувати в сучасні аналітичні платформи та інструменти, що дають змогу ефективно оброблювати та аналізувати великі обсяги даних. Великі дані мають потенціал значно покращити внутрішній аудит, зокрема в управлінні ризиками та цифровій трансформації. Впровадження нових технологій і стратегій може підвищити ефективність, точність і швидкість аудиторських процесів, що зі свого боку сприяє загальному успіху організації.

Подальші дослідження можуть зосередитися на впровадженні нових інструментів та алгоритмів для більш глибокого аналізу та прогнозування ризиків у внутрішньому аудиті. Вивчення штучного інтелекту, машинного навчання та нейронних мереж може надати нові підходи для аналізу великих обсягів даних та підвищення точності аудиторських висновків.

## Список використаних джерел

1. Качмар Т.І., Максимець Ю.В. Значення фінансового аудиту в управлінні діяльністю підприємства. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2024. Т. 34, № 4. С. 20–25. URL: <https://doi.org/10.36930/40340403>
2. Дорош Н. Використання інформаційних технологій у внутрішньому аудиті. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 193–201. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21dniuva.pdf>
3. Френзель В., Слюніна Т. Оптимізація діяльності страхового сектору через впровадження ефективної системи внутрішнього аудиту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-32>
4. Гнатченко Д. Моделирование интеллектуальной системы поддержки внутреннего аудита субъекта господарювання. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 54. С. 114–121. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.114-121>
5. Маринін Д.І. Методи збору та обробки великих даних, що застосовуються у сучасних системах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 35 (74). № 2. С. 369–275. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/51>
6. Супруненко С., Чорновол А., Гаврилук В. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51>
7. Сергієнко Т. Big data у фінансовому секторі: прогнозування ризиків та тенденцій. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-963-972](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-963-972)
8. Шендрік В., Парфененко Ю., Тимчук С., Бойко О., Горбатенко О. Мікросервіс хмарного зберігання та обміну даними моделей прогнозування системи підтримки прийняття рішень при управлінні гібридною енергомереж. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering And Cyber Security*. 2024. № 1. С. 117–127. URL: <https://doi.org/10.32782/it/2024-1-14>
9. Ткаченко О., Ткаченко К., Піддубченко М. Аналіз сучасних тенденцій розробки інформаційних систем. *Електронне*

фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка». 2024. № 4(24). С. 205–220. URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.24.205220>

10. Галіцин В., Галіцина О., Галіцин В. Управління інформаційними ризиками як чинник підвищення ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10>

11. Holovchak H., Ivanova N., Kotorobai S. Auditorial control and internal control as instruments for enhancing the reliability of financial reporting. *Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science*. Futurity Research Publishing. 2023. pp. 191-196. [https://futuritypublishing.com/international\\_conference\\_3/](https://futuritypublishing.com/international_conference_3/)

12. Овандер Н., Катуніна О., Дідур Г. Застосування великих даних та аналітики для оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат. *Via economica*. 2024. № 4. С. 133–139. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-18>

13. Яськов Є.О. Категоріальна оформленість понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційний клімат». *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. №1. С. 44-53. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241\\_044-053.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241_044-053.pdf)

14. Дзюндзюк В., Клочко І. Управління ризиками в публічному секторі: стратегії та механізми впровадження. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-915-924](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-915-924)

15. Прокопенко О.В. Організація внутрішнього контролю на промисловому підприємстві: напрями вдосконалення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 35. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/897/807>

### **References**

1. Kachmar T.I., Maksymets Yu.V. The importance of financial audit in the management of enterprise activities. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2024. Vol. 34, No. 4. pp. 20–25. URL: <https://doi.org/10.36930/40340403> (in Ukrainian).

2. Dorosh N. Use of information technologies in internal audit. *Socio-Economic Problems and the State*. 2021. № 2 (25). pp. 193-201. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21dniuva.pdf> (in Ukrainian).

3. Frenzel V., Slyunina T. Optimizing the activity of the insurance sector through the implementation of an effective internal audit system. *Economy and Society*. 2021. No. 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-32> (in Ukrainian).

4. Hnatchenko D. Modeling of the intellectual support system of the internal audit of a business entity. *Management of the development of complex systems*. 2023. No. 54. pp. 114–121. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.114-121> (in Ukrainian).

5. Marinin D.L. Methods of collecting and processing big data used in modern systems. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Technical sciences*. 2024. Vol. 35 (74). No. 2. pp. 369-275. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/51> (in Ukrainian).

6. Suprunenko S., Chornovol A., Gavrylyuk V. Using data analytics to manage financial processes in the digital environment of Ukraine. *Economy and Society*. 2024. No. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51> (in Ukrainian).

7. Sergienko T. Big data in the financial sector: forecasting risks and trends. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*. 2024. No. 8(36). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-963-972](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-963-972) (in Ukrainian).

8. Shendryk V., Parfenenko Yu., Tymchuk S., Boiko O., Horbatenko O. Microservice of cloud storage and data exchange of forecasting models of the decision-making support system for hybrid power grid management. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*. 2024. No. 1. pp. 117–127. URL: <https://doi.org/10.32782/it/2024-1-14> (in Ukrainian).

9. Tkachenko O., Tkachenko K., Piddubchenko M. Analysis of modern trends in the development of information systems. *Electronic Professional Scientific Publication "Cybersecurity: Education, Science, Technology"*. 2024. No. 4(24). pp. 205–220. URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.24.205220> (in Ukrainian).

10. Halitsyn V., Halitsyn O., Halitsyn V. Information risk management as a factor in increasing the efficiency of the enterprise. *Economy and Society*. 2024. No. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10> (in Ukrainian).

11. Holovchak H., Ivanova N., Kotorobai S. Auditorial control and internal control as instruments for enhancing the reliability of financial reporting. *Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science*. Futurity Research Publishing. 2023. pp. 191-196. URL: [https://futuritypublishing.com/international\\_conference\\_3/](https://futuritypublishing.com/international_conference_3/)

12. Ovander N., Katunina O., Didur H. Application of big data and analytics to optimize business processes and reduce costs. *Via economica*. 2024. No. 4. P. 133–139. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-18> (in Ukrainian).

13. Dzyundziuk V., Klochko I. Risk management in the public sector: strategies and implementation mechanisms. *Society and National Interests*. 2024. No. 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-915-924](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-915-924) (in Ukrainian).

14. Yaskov Y.O. Categorical design of the concepts "investment attractiveness" and "investment climate". *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. No. 1. P. 44-53. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241\\_044-053.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241_044-053.pdf) (in Ukrainian).

15. Prokopenko O.V. Organization of internal control at an industrial enterprise: directions for improvement. *Scientific Notes of the Lviv University of Business and Law. Economical Series. Legal Series*. 2022. No. 35. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/897/807> (in Ukrainian).

**Tetiana KOVALOVA**

*PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1250-2019>

e-mail: [kovaleva64@ukr.net](mailto:kovaleva64@ukr.net)

**Anton ABRAMOV**

*PhD in Military Sciences, Associate Professor, Institute of Logistics and support of troops (forces) of the National defense university of Ukraine*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8514-6217>

e-mail: [Anthony@i.ua](mailto:Anthony@i.ua)

**Mykola HORDIENKO**

*PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7524-8893>

e-mail: [migsumy1963@ukr.net](mailto:migsumy1963@ukr.net)

## OPTIMISING INTERNAL AUDIT USING BIG DATA ANALYTICS

*Internal audit plays an important role in modern organizations, providing a reliable system of control, assessment of the effectiveness of business processes and risk management. The audit checks how effectively the company's internal systems and processes are functioning, helps identify deficiencies and provides recommendations for their elimination. The purpose of the paper is to show how big data analytics can optimize internal audit processes, improving risk management, control effectiveness, speed of problem detection and accuracy of business process assessment. Internal control is a key component of effective management of any organisation and the basis for conducting an internal audit. It consists of procedures and policies aimed at protecting the company's assets, ensuring the accuracy of financial reporting and achieving organisational goals. Big data analytics significantly changes the approach to internal control, allowing to improve the accuracy and efficiency of monitoring the organisation's operations and financial activities. Big data makes it possible to automate many control functions. Algorithms can collect, process and analyse huge amounts of data in real-time, which reduces the need for manual control and reduces the risk of human error. The implementation of big data analytics in the internal control system provides not only increased accuracy and speed of response but also better transparency and security of operations, which is an important condition for the effective operation of modern organisations. Big data has the potential to significantly improve internal audit, particularly in risk management and digital transformation. The implementation of new technologies and strategies can increase the efficiency, accuracy and speed of audit processes, which in turn contributes to the overall success of the organization.*

**Keywords:** *internal control, risk management, data management, digital transformation, business analytics*

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.4>  
УДК 353:005.334

**Ганна Анатоліївна ЛАШКУН**

асистент, Криворізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8288-342X>

e-mail: [annlashkun@gmail.com](mailto:annlashkun@gmail.com)

**Альона Юріївна ШАХНО**

д.е.н., доцент, зав. кафедри, Криворізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0718-0051>

e-mail: [alyonashakhno@gmail.com](mailto:alyonashakhno@gmail.com)

**Анатолій Анатолійович ТУРИЛО**

д.е.н., професор, Криворізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>

e-mail: [turilo80@gmail.com](mailto:turilo80@gmail.com)

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ПРОЄКТНОМУ АНАЛІЗІ

*Статтю присвячено ключовим питанням формування системи антикризових заходів у проєктному аналізі. Уточнено такий понятійний апарат, як проєктний ризик, антикризова канва в системі заходів, модель чотирьох дій (EERC). Особливу увагу приділено питанням врахування факторів невизначеності та ризику у проєктному аналізі, акцент зроблено на сучасних інституційних трендах розвитку антикризових систем управління проєктами в рамках реалізації стратегії «блакитного океану». Акцентовано на тому, що методи моделювання, прогнозування та експертизи доцільно застосовувати для виявлення невідповідностей у заданих параметрах проєкту, а також для оцінки життєздатності антикризової системи.*

**Ключові слова:** проєктний аналіз, система антикризових заходів, стратегія «блакитного океану», антикризова канва

### ВСТУП

Сучасні моделі економічного зростання (екстенсивного та інтенсивного типу) відбуваються за рахунок нівелювання проєктних ризиків, зокрема. Непоодинокі випадки, коли дійсно створюються унікальні товари, продукти, послуги в рамках реалізації стратегії «блакитного океану» (безхмарний ринковий простір без конкуренції). На жаль, не всі проєкти добігають щасливого завершення. Про більшість з них умовний споживач ніколи не почує та не побачить.

Системи антикризових заходів проєктної діяльності спрямовані на виявлення та усунення перепон, стимулювання успішної реалізації проєкту за рахунок активації людського інноваційного капіталу, застосування штучного інтелекту (ШІ) в аналізі. Досягнення стратегічних цілей проєкту вимагає оптимізації антикризового управління загалом, зокрема більш активного застосування методів проєктного управління в рамках невизначеностей.

Такий підхід повинен знайти відображення у формуванні системи антикризових заходів під час реалізації проєктів «блакитного океану», де мова не йде про будь-який попередній успішний досвід. Все це потребує перегляду стереотипів управлінського мислення та переходу до нових антикризових моделей.

#### *Аналіз досліджень та публікацій*

У галузі проєктного аналізу є безліч вчених, які зосредили свої дослідження на оцінюванні ризиків та розробленні стратегій управління ними. Одним з провідних експертів є О.О. Другов, який у своїх роботах деталізує методики аналізу невизначеності та ризику в управлінні проєктами. Його підхід включає створення кількісних моделей, що дають змогу оцінити втрати та вигоди в умовах мінливості середовища [1].

Іншим значущим дослідником є Ю.Г. Гомозов, який запропонував комплексні моделі для аналізу ризику,

що ґрунтуються на теорії ймовірностей. Він наголошує на важливості якісного аналізу, який доповнює кількісні дані, допомагаючи управлінням краще розуміти потенційні загрози [2].

Також варто згадати роботи Ю.О. Білоуса, який вивчав вплив культурних та соціальних факторів на сприйняття ризиків у проєктах. Його дослідження – наголошують, як демократичні процеси та залучення зацікавлених сторін можуть пом'якшувати негативні наслідки, пов'язані з ризиками [3].

Так, дослідження у галузі проєктного аналізу продовжують розвиватися, збагачуючи інструментарій фахівців та підвищуючи ймовірність успішної реалізації проєктів.

**МЕТА** дослідження – формування системи антикризових заходів у проєктному аналізі зі специфікою, коли створюються унікальні товари, продукти, послуги в рамках реалізації стратегії «блакитного океану».

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для визначення специфіки побудови системи антикризового управління); методу зваженого аналізу критеріїв (для побудови критеріїв оцінювання невизначеності проєкту); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків для імплементації компаніями, які реалізують стратегію «блакитного океану»).

### РЕЗУЛЬТАТИ

Проєктний ризик – це можливість настання несприятливих подій, здатних вплинути на досягнення цілей проєкту. Він включає різноманітні фактори, пов'язані як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем, які можуть вплинути на терміни, бюджет, якість і обсяг виконання робіт. Проєктні ризики можуть бути пов'язані зі зміною вимог замовника проєкту, недоступністю необ-

хідних ресурсів, технологічними збоями чи міжособистісними конфліктами у команді.

Ризики під час реалізації стратегії «блакитного океану» включають [4]:

- *когнітивні бар'єри*: складності у зміні усталених процесів та культури компанії;
- *ресурсні обмеження*: брак коштів на розроблення та просування інновацій;
- *організаційна інерція*: опір змінам усередині компанії;
- *ринкові ризики*: невизначеність попиту новий продукт чи послугу;
- конкурентний тиск: швидке копіювання ідеї конкурентами.

Тож, складнощі реалізації стратегії «блакитного океану», а поряд з цим перепона ризикам, пов'язані з необхідністю долати внутрішні бар'єри організації, такі як когнітивні, ресурсні, мотиваційні та політичні перешкоди. Також важливо інтегрувати процес реалізації стратегії у саме розроблення стратегії масштабу інновацій, забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін та проводити безперервний моніторинг та адаптацію. Інструменти стратегії: необхідно застосовувати стратегічну канву та аналітичну решітку для аналізу та порівняння антикризових стратегій.

Модель чотирьох дій (EERC), що полягає у відповіді на низку питань: (1) що прибрати, (2) що знизити до мінімуму, (3) які параметри значно покращити, (4) що нового запропонувати, – є тим самим антикризовим інструментом, яким не можна нехтувати на початку зародження самої ідеї проекту в рамках реалізації стратегії «блакитного океану».

Система антикризових методів у проектному аналізі є комплексом підходів та інструментів, спрямованих на виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов'язаних з реалізацією проектів в умовах невизначеності. Основною метою цієї системи є забезпечення стійкості проектів до зовнішніх та внутрішніх негативних впливів, які можуть впливати на досягнення поставлених цілей.

Процеси управління ризиками проекту включають низку послідовних етапів: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісний та кількісний аналіз ризиків; планування превентивних заходів реагування на ризики; моніторинг та управління ризиками.

Ключовими елементами антикризового управління у проектному аналізі є: систематичний моніторинг середовища, в якому здійснюється проект, застосування сценарного аналізу для прогнозування можливих криз та розробка стратегій реагування. Застосування методів SWOT-аналізу дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, виявити можливості та загрози, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень.

Важливим аспектом є також створення резервних планів, які можуть бути активовані у разі кризових ситуацій проекту в рамках реалізації стратегії «блакитного океану». Це включає створення численних «карт ризиків», визначення рівня допустимих втрат і розрахунок точок безбитковості. Застосування даних підходів забезпечує більшу гнучкість та адаптивність ризикованих проектів, що, зрештою, сприяє їх успішній реалізації навіть в умовах кризи.

План антикризових заходів в проектному аналізі в рамках реалізації стратегії «блакитного океану» пропо-

нується здійснювати за схемою, яку подано на рис. 1.

Методологія (як саме, включаючи штучний інтелект) → Ролі та обов'язки (хто саме; чи піддається делегуванню) → Часовий горизонт (коли саме; чи можна щось змінити) → Якісна та кількісна оцінка та інтерпретація (шкали, включаючи штучний інтелект) → Тригери дії (пускова точка дій) → Формат звітів (як та кому повідомити; зібрання альянсу суджень).

Рис. 1. План антикризових заходів в проектному аналізі (авторська розробка на основі [5])

Особливу увагу пропонується звернути на можливість III, який аналізує великі обсяги даних і виявляє приховані закономірності, що дає змогу точніше оцінювати ризики, звужуючи похибку від традиційних 3-5 % до менше 1 %.

Важливо завжди пам'ятати про бюджет, час та якість управління ризиками. І в міру того, як ця стратегія розроблятиметься та інтегруватиметься, відбуватиметься і процес внутрішніх та зовнішніх умов компанії.

Зі свого боку, стейкхолдери реагують на кризи так:

- висока цінність компанії для стейкхолдерів пом'якшує негативний вплив економічних та фінансових криз на діяльність компанії та стабілізує ринкові позиції;
- залучення стейкхолдерів у процес створення цінності компанії та перегляд їх мотивів в умовах кризи сприяють задоволенню їхніх потреб та підвищенню довіри.

Шляхи мінімізації ризиків, зокрема формування системи антикризових заходів в рамках реалізації стратегії «блакитного океану», подано на рис. 2.

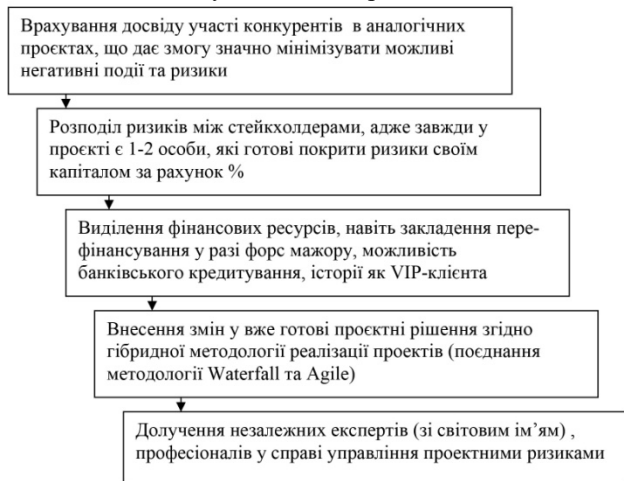


Рис. 2. Формування системи антикризових заходів в аналізі проектів стратегії «блакитного океану» (авторська розробка на основі [6])

Стратегії, які може бути прийнято в рамках системи антикризових заходів: (1) власного утримання або прийняття ризиків; (2) гармонізованого управління; (3) стратегія передачі ризиків. У разі реалізації фактора ризику, програмою нейтралізації передбачається застосування альтернативних методів управління ним, серед яких варто назвати: Критерій Вальда (максиміна), Критерій мінімаксного ризику Севіджа, Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца, Критерій Лапласа, Критерій Байєса. Ймовірності різних станів середовища не рівні, а їх значення визначаються експертним шляхом.

Методи моделювання, прогнозування та експертизи використовуються для виявлення невідповідностей у заданих параметрах проекту, а також для оцінювання життєздатності антикризової системи.

Прозорість процесів системи антикризових заходів в аналізі проєктів стратегії «блакитного океану» дасть змогу зберегти «здорові» активи.

### ВИСНОВКИ

Для побудови системи антикризових заходів у проєктному аналізі необхідно враховувати кілька ключових аспектів: внутрішні ризики (нестача ресурсів, неефективне управління), і зовнішні (економічні коливання, зміни у законодавстві). Розроблення механізму моніторингу ризиків дасть змогу своєчасно виявляти будь-які відхилення. Регулярні аналізи та звіти допоможуть швидко оцінювати поточну ситуацію та адаптувати стратегії.

Ключовим елементом антикризової системи є залучення всіх зацікавлених сторін до обговорення антикризових заходів. Відкрита взаємодія з командою та партнерами сприяє більш ефективному прийняттю рішень та розробленню інноваційних підходів до вирішення

проблем. Створення цієї системи дасть змогу значно підвищити стійкість проєкту та успішно долати кризи.

Для успішної реалізації проєктів в рамках стратегії «блакитного океану» необхідно завчасно враховувати та мінімізувати потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на його виконання. По-перше, важливо проводити ретельний аналіз середовища; по-друге, слід розробити чіткий план дій із визначенням ключових етапів та термінів їх виконання; по-третє, регулярна комунікація зі стейкхолдерами допоможе своєчасно виявити проблеми та скоригувати дії.

Зрештою, важливо інвестувати в навчання команди, що дасть змогу підвищити їхню кваліфікацію та підготовленість до несподіваних кризових ситуацій. Так, системний підхід до формування антикризової системи забезпечить успішне та безперебійне виконання проєкту.

### Список використаних джерел

1. Другов О.О. та ін. Теоретичні засади класифікації ризиків інвестування в інноваційні проєкти. *Академічні візії*. 2024. № 27.
2. Gomozyov Y., Mats V. Математичні моделі оцінки ризиків ІТ бізнесів. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. 2024. № 1 (8). pp. 79-83.
3. Білоус Ю.О., Русин-Гриник Р.Р., Федорчак О.В. Характеристика факторів, що впливають на розвиток інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проєктів підприємств. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 5 (47).
4. Кучіна С., Долина І. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 110-114.
5. Панченко Т. та ін. Управління ризиками проєкту. *Scientific Collection «InterConf»*. 2024. № 198. С. 476-478.
6. Лоза Д.М. Стратегія блакитного океану. *Економіка і управління*. 2024. С. 59-67.
7. Бачинський О.І. Модель взаємозалежності ризиків при прийнятті проєктних рішень. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції*. Тернопіль. 2023. № 80. С. 25.

### References

1. Druhov O.O. et al. Theoretical principles of risk classification of investment in innovative projects. *Academic visions*. 2024. № 27. 9 p. [In Ukrainian].
2. Gomozyov Y., Mats V. Математичні моделі оцінки ризиків ІТ бізнесів. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. 2024. № 1 (8). pp. 79-83.
3. Bilous Yu.O., Rusyn-Hrynyk R.R., Fedorchak O. V. Characterization of factors affecting the development of tools for managing the portfolio of international business projects of enterprises. *Naukovi perspektivi*. 2024. № 5 (47). [In Ukrainian].
4. Kuchina S., Dolyna I. Strategies of the enterprise's foreign economic activity. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. 2024. № 1. pp. 110-114. [In Ukrainian].
5. Panchenko T. et al. Project risk management. *Scientific Collection "InterConf"*. 2024. № 198. S. 476-478. [In Ukrainian].
6. Loza D.M. Stratehiia blakytynoho okeanu. *Ekonomika i upravlinnia*. 2024. S. 59-67. [In Ukrainian].
7. Bachynskiy O.I. Model of interdependence of risks when making project decisions. *Information Society: Technological, Economic and Technical Aspects of Formation: Proceedings of the International Scientific Internet Conference*. Ternopil. 2023. № 80. P. 25. [In Ukrainian].



**Hanna LASHKUN**

assistant, Kryvyi Rih National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8288-342X>  
e-mail: [annlashkun@gmail.com](mailto:annlashkun@gmail.com)

**Alona SHAKHNO**

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the department, Kryvyi Rih National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0718-0051>  
e-mail: [alyonashakhno@gmail.com](mailto:alyonashakhno@gmail.com)

**Anatolii TURYLEO**

Doctor of Economics, Professor, Kryvyi Rih National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>  
e-mail: [turilo80@gmail.com](mailto:turilo80@gmail.com)

## FORMATION OF A SYSTEM OF ANTI-CRISIS MEASURES IN PROJECT ANALYSIS

The paper is devoted to the key elements of forming a system of anti-crisis approaches in project analysis. The conceptual apparatus has been clarified, such as the project risk, the anti-crisis framework in the entry system, and the model of several activities (EERC). With respect to the importance of factors of insignificance and risk in project analysis, emphasis is placed on current institutional trends in the development of anti-crisis project management systems as part of the implementation of the «blue ocean» strategy. Among the risks in the implementation of the "blue ocean" strategy, the following are highlighted: (1) cognitive barriers: difficulties in changing established processes and company culture; (2) resource limitations: lack of funds for the development and promotion of innovations; (3) organizational inertia: resistance to changes within the company; market risks: uncertainty of demand for a new product or service; (4) competitive pressure: rapid copying of ideas by competitors. Project risk management processes are reduced to a number of consecutive stages: (1) risk management planning; (2) identification of risks; (3) qualitative and quantitative risk analysis; (4) planning preventive measures to respond to risks; (5) risk monitoring and management. Strategies that can be adopted within the framework of the system of anti-crisis measures: (1) own retention or acceptance of risks; (2) harmonized management; (3) risk transfer strategy. If the risk factor is implemented by the neutralization program, it is assumed that alternative management methods are used, among which should be mentioned: Wald (maximize) criterion, Savage's minimax risk criterion, Hurwitz's pessimism-optimism criterion, Laplace's criterion, Bayes' criterion. The probabilities of different states of the environment are not equal, and their values are determined by an expert. Attention is focused on the fact that the methods of modeling, forecasting and expertise are expediently used to identify inconsistencies in the given parameters of the project, as well as to assess the viability of the anti-crisis system.

**Keywords:** project analysis, anti-crisis approach system, «blue ocean» strategy, anti-crisis outline



**Олена Ростиславівна ДАШКОВСЬКА**  
д.ю.н., професор, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0145-850X>  
e-mail: [dashkovskaolena@gmail.com](mailto:dashkovskaolena@gmail.com)

## ДИСКРИМІНАЦІЯ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПОЗИТИВНИЙ ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

*У статті досліджено феномен дискримінації на ринку праці, висвітлюючи різні форми дискримінаційних практик, такі як сегрегація, маргіналізація та нерівність в оплаті праці. Особливу увагу приділено аналізу гендерної та етнічної нерівності, а також впливу рівня освіти на доступ до високооплачуваних посад. Розглянуто історичний розвиток антидискримінаційного законодавства в різних країнах, зокрема США, Великій Британії та Австралії, з акцентом на ефективність правових заходів у подоланні дискримінації. Підкреслено важливість прямих та непрямих антидискримінаційних заходів, таких як позитивні дії та програми підтримки меншин, для створення інклюзивного середовища. Зроблено висновок, що подолання дискримінації вимагає не лише законодавчих ініціатив, а й змін у корпоративній культурі та підвищення обізнаності суспільства про різні форми дискримінації.*

**Ключові слова:** дискримінація, законодавство в сфері зайнятості, сегрегація ринку праці, гендерна рівність, права меншин, антидискримінаційна політика

### ВСТУП

Дискримінація передбачає застосування необґрунтованих критеріїв, які ставлять людину у невідгдане становище на основі окремих характеристик, що приписуються певній групі. Основну увагу в дискусіях про дискримінацію зазвичай зосереджено на сфері зайнятості, де вона може проявлятися у формі сегрегації, маргіналізації та нерівності в оплаті праці. Особи можуть зазнавати дискримінації як перед влаштуванням на роботу, так і після цього. Дискримінація за рівнем освіти часто пов'язана з дискримінацією у сфері праці, оскільки доступ до високооплачуваних посад вимагає певного освітнього рівня.

Попри те, що загальне право не завжди забезпечує захист від дискримінації, держави ухвалюють закони, які регулюють несправедливу дискримінацію в сферах освіти та працевлаштування. Законодавство зазвичай охоплює дискримінацію, пов'язану з такими характеристиками, як вік, фізичні порушення, стан здоров'я, раса, стать, сексуальна орієнтація, національне походження, релігія, політичні переконання, шлюбний або батьківський статус, судимість тощо.

### МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ

У дослідженні застосовано комплексні підходи дослідження правових явищ і процесів (як загальнонаукові, так і спеціально юридичні), зокрема аналіз вторинних даних стосовно історичного, логічного та системно-структурного аналізу дискримінаційних процесів на ринку праці, проаналізовано показники гендерних, етнічних та соціальних розривів в оплаті праці, застосовано кількісні і якісні показники у проведенні порівняльного аналізу правової політики різних країн світу для виявлення відмінностей у рівні дискримінації та у дослідженні найбільш ефективних засобів боротьби з правовою нерівністю в сфері зайнятості.

**МЕТА** статті – проаналізувати історичний розвиток та сучасний стан дискримінації на ринку праці в різних країнах світу, зокрема в США, Великій Британії, Авст-

ралії, Україні та країнах Східної Європи. Провести дослідження еволюції антидискримінаційного законодавства, соціальні та економічні наслідки дискримінаційних практик, а також підходи до боротьби з сегрегацією, маргіналізацією та нерівністю в оплаті праці.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Як відомо, у 2 пол. XX ст. у країнах Західної Європи та Північної Америки класові привілеї поступилися місцем обговоренню прав найбільш знедолених груп, які отримали назву «меншини», хоча цей термін був неточним, оскільки жінки (які кількісно переважали чоловіків) також належали до категорії знедолених. Радикальний політико-економічний підхід передбачав трансформацію соціальних дебатів з особливих питань від класових інтересів до прав меншин, що знайшло відображення у правовій літературі. У 1990-х рр. тема боротьби з дискримінацією поступилася місцем обговоренню проблеми управління різноманітністю [1; с. 10].

За багато років боротьби за рівноправність суспільство здійснило багато спроб виправити проблему дискримінації через законодавчі механізми. Одними з найперших були П'ята, Тринадцята та Чотирнадцята поправки до Конституції США, прийняті ще між 1791 р. і 1868 р., що забезпечували рівність усіх громадян перед законом та скасування рабства. Закон про громадянські права 1866 р. надав усім громадянам США право укладати контракти, але лише у 1960-х рр. США почали впроваджувати активні заходи з боротьби з дискримінацією у сфері праці. Важливим етапом у цьому напрямі стало ухвалення Генеральною Асамблеєю ООН Загальної декларації прав людини у 1948 р. та Конвенції Міжнародної організації праці про дискримінацію у сфері праці та професій (№ 111) у 1958 р. [2, с. 11-15].

Сегрегація зайнятості, маргінальний статус працівників і нерівність в оплаті праці є ключовими показниками дискримінації у сфері праці. Як відомо, сегрегація може бути як горизонтальною (сконцентрованість працівників у вузькому діапазоні робіт), так і вертикальною (концентрація на посадах з низьким статусом, оплатою та

перспективами розвитку). В Україні аналіз зайнятості за статусом та статтю свідчить про те, що серед самозайнятих переважають жінки (52,6% у 2009 р.), тоді як чоловіки домінують в інших категоріях зайнятості: найманих працівників (51%), роботодавців (66%) та безоплатно працюючих членів сім'ї (64,4%). Самозайняті жінки здебільшого займаються традиційними для жінок видами діяльності, які характеризуються невисокими продуктивністю, рентабельністю та прибутковістю. Зокрема, вони реалізують товари промислового виробництва (49% усіх самозайнятих жінок), займаються натуральним сільським господарством, приготуванням та продажем кулінарної продукції, прибиранням житла та іншою хатньою працею. Також серед їхніх занять – перукарські та косметичні послуги, оздоровчі послуги, репетиторство, переклади, догляд за дітьми та хворими [3, с. 11]. Це свідчить про наявність як горизонтальної, так і вертикальної сегрегації, коли жінки зосереджені на менш оплачуваних посадах. Подібна ситуація спостерігається в усіх країнах як Північної Америки, так і Західної Європи.

Дискримінація нерідко виникає через різний рівень освіти, і найбільше страждають жінки з невисоким освітнім рівнем, які частіше за інших зазнають маргіналізації на ринку праці, що виражається у високому рівні безробіття, частковій зайнятості, контрактній або віддаленій роботі. Маргінальний статус обмежує доступ до пенсійних накопичень, навчання та можливостей для професійного зростання.

У Великій Британії дослідження показали, що для етнічних меншин зменшення можливостей працевлаштування стало серйозною проблемою, а розрив у зарплатах між етнічними групами збільшився з 2,6% у 1970-х рр. до 10,9% у 1980-х рр. [4; с. 97-103]. Це призвело до того, що представники національних меншин стали отримувати значно меншу оплату праці, ніж решта працівників. Водночас Австралія домоглася певного прогресу у зменшенні гендерного розриву в оплаті праці – до середини 1990-х рр. жінки заробляли 83% від зарплат чоловіків за повний робочий день [5; с. 107].

Теорія людського капіталу стверджує, що ринок праці розподіляє працівників на основі їхніх навичок і досвіду. Проте соціологічні дослідження показують, що роботодавці часто керуються стереотипами та звичками у прийнятті рішень про прийняття на роботу та просування працівників [6; с. 317-330]. Незважаючи на те, що освіта та державна політика у сфері зайнятості можуть частково зменшити розрив у доходах, цього недостатньо для усунення гендерної та етнічної дискримінації [7; с. 231-243].

Інституційні теорії дискримінації описують таке явище, як «статистична дискримінація», коли працівників оцінюють на основі середніх характеристик їхніх груп, що призводить до несправедливих узагальнень та упередженого ставлення. Одна з найбільш відомих теорій дискримінації, запропонована американським економістом, лауреатом Нобелівської премії 1992 р. Гері Беккером, пояснює дискримінацію як результат «смаку» або уподобань роботодавців, що часто є результатом невігластва або ірраціональності [8; с. 421-446]. Однак ця теорія критикується за те, що вона не пояснює стійкість дискримінаційних практик на ринках праці.

З метою боротьби з дискримінацією на ринку праці

запропоновано різні політики, включно з рівністю в оплаті праці, рівними можливостями та реформами в галузі освіти й навчання. У США боротьба з дискримінацією набула розвитку ще до прийняття Закону про громадянські права 1964 р. Національна асоціація сприяння розвитку кольорового населення (НААСР) та профспілки відігравали важливу роль у досягненні успіхів у цій боротьбі. Законодавчі ініціативи США, включно із Законом про рівну оплату праці (1963) і Законом про дискримінацію за віком у працевлаштуванні (1967), значно розширили права на недискримінаційне працевлаштування. Поправки до цих законів, а також низка судових рішень сприяли покращенню захисту працівників від дискримінації за статтю, расою, віком та іншими ознаками [9; с. 24-51].

У 1991 р. Конгрес США прийняв новий Закон про громадянські права, який переклав тягар доведення фактів дискримінації на роботодавців та дозволив стягнення компенсації й штрафних збитків за будь-які прояви дискримінації. Також, у 1990 р. ухвалено Закон про інвалідів, підписаний Президентом Бушем. Цей законодавчий напрям став прикладом для Великої Британії та інших європейських країн. У Великій Британії у 1970 р. прийнято Закон про рівну оплату праці, за яким згодом слідували Закони про дискримінацію за ознакою статі та Закон про расові відносини. Закон про справедливе працевлаштування (Північна Ірландія) 1989 р. забороняє дискримінацію на підставі релігійних чи політичних переконань [9; с. 167-168].

Уряд Австралійської лейбористської партії (ALP) у період з 1983 р. до 1996 р. реалізував комплексну політику боротьби з дискримінацією. Вони запровадили антидискримінаційне законодавство та створили умови для допомоги працівникам у поєднанні їхніх робочих і домашніх обов'язків. Цю політику підтримано на законодавчому рівні, включаючи введення спеціальних програм на рівні організацій та законів що підтримували гендерну рівність.

Закон про расову дискримінацію 1975 р. прийнято за уряду лейбористів Австралії на чолі з Вітламом, який мав на меті ухвалити подібний акт, що заборонив би дискримінацію за ознакою статі. Однак наступний коаліційний уряд (1975-1983 рр.) не продовжив цей курс, залишивши це питання наступному лейбористському уряду. У результаті законодавство, що забороняло дискримінацію за ознакою статі та впроваджувало позитивні дії, ухвалено на федеральному та регіональному рівнях, під тиском таких груп, як Жіноче виборче лобі.

Закон про статева дискримінація 1984 р., що став частиною міжнародного тренду з визнання прав жінок на ринку праці, зустрів неоднозначну реакцію. Консервативні групи, включно з деякими релігійними організаціями та жіночими рухами, відкрито критикували його. Через два роки запроваджено Закон про позитивні дії (рівні можливості для жінок), який розширив антидискримінаційні положення та зробив гендерну рівність законодавчо обов'язковою [11; с. 19-38].

Австралійське законодавство забороняє як пряму, так і непряму дискримінацію. Пряма дискримінація має місце, коли особу з певною характеристикою ставлять у гірше становище порівняно з іншими. Непряма дискримінація виникає, коли вимоги, призначені для домінуючої групи, позиціонуються як норма. Наприклад,

вимогу до водія автобуса про певну довжину ноги визнано формою непрямой дискримінації [5]. Крім того, австралійське законодавство визнає сексуальні домагання окремою формою дискримінації.

У країнах Східної Європи законодавство про рівність чоловіків і жінок перебуває в стані розвитку, однак політика ліквідації дискримінації на ринку праці почала впроваджуватися лише нещодавно. Вступ до ЄС зобов'язує країни, наприклад Чехію та Словаччину, гармонізувати своє законодавство з європейськими нормами, запроваджуючи політику рівної оплати та рівних можливостей для працевлаштування [12; с.199-222].

Антидискримінаційна політика в Європі та інших країнах отримала певну критику. Наприклад, британська Комісія з рівних можливостей критикує за те, що вона не завжди ефективно розслідує випадки дискримінації. Деякі дослідження, як-от Сарі Вільгельм, вказують на те, що політика надання переваг жінкам частіше приносить вигоду білим жінкам із високим рівнем освіти порівняно з темношкірими жінками [13; с. 295-304]. Радикальні критики стверджують, що ліберальні антидискримінаційні заходи є недостатніми для подолання структурної нерівності, пропонуючи впровадження позитивної дискримінації та програми позитивних дій для вирівнювання можливостей.

Для боротьби з дискримінацією у сфері зайнятості необхідно вжити низку ефективних заходів [3, 14]:

1. Широке запровадження антидискримінаційної політики на робочих місцях з метою заборони будь-яких проявів як прямої, так і непрямой дискримінації та забезпечення рівних прав і можливостей усіх працівників.
2. Проведення освітніх програм для роботодавців і працівників для підвищення їх обізнаності у сфері дискримінаційних проявів та протидії явищам, які заборо-

нені чинним законодавством.

3. Запровадження позитивних дій, спрямованих на підтримку представників різноманітних меншин, які працюють в трудовому колективі, з метою запобігання будь-яким проявам дискримінації та створення інклюзивного середовища, де всі відчувають підтримку і власну цінність.

4. Створення конфіденційних умов та правових механізмів своєчасного повідомлення про потенційні загрози та факти дискримінації на робочому місці, а також оперативний та справедливий розгляд таких звернень.

## ВИСНОВКИ

Проблема дискримінації на ринку праці є актуальною та має багатовимірний характер, проявляючись через сегрегацію, маргіналізацію та нерівність в оплаті праці. Ці форми дискримінації можуть мати як прямі, так і непрямі наслідки для різних соціальних груп. Історичний контекст показує, що закони та міжнародні угоди, прийняті для боротьби з дискримінацією, відіграли важливу роль у зменшенні проявів нерівності. Зокрема, законодавчі ініціативи у США, Великій Британії, Австралії та інших країнах сприяли захисту прав працівників.

Антидискримінаційне законодавство, незважаючи на успіхи, стикається з критикою через його недостатню ефективність у боротьбі зі структурними проблемами. Це підкреслює необхідність впровадження більш активних заходів, таких як програми позитивної дискримінації. Перспективи розвитку у боротьбі з дискримінацією включають подальше вдосконалення законодавчих ініціатив, посилення контролю за їх виконанням, а також ширше залучення програм з управління різноманітністю та рівними можливостями.

## Список використаних джерел

1. Жінки та чоловіки на ринку праці України. Порівняльне дослідження України та ЄС. Київ, 2011. 32 с.
2. Шуміло І.А. Міжнародна система захисту прав людини. Київ, 168 с.
3. Купець О. Комплексний гендерний підхід на ринку праці України та роль державної служби зайнятості. Київ, 2010. 78 с.
4. Blackaby D.H. et al. The Ethnic Wage Gap and Employment Differentials in the 1990s: Evidence for Britain. *Economics Letters*. 1998. Vol. 58. № 1. pp. 97-103.
5. Gardner M., Palmer G. *Employment Relations: Industrial Relations and Human Resource Management in Australia*. Melbourne, 1997. 662 p.
6. Mitra A. Establishment Size, Employment, and the Gender Wage Gap. *Journal of Socioeconomics*. 2003. Vol. 32, № 3. pp. 317-330.
7. Chung Yue-Ping. Gender Earnings Differentials in Hong Kong: The Effect of the State, Education, And Employment. *Economics of Education Review*. 1996. Vol. 15. № 3. pp. 231-243.
8. Posner R.A. Employment Discrimination and Sexual Harassment. *International Review of Law and Economics*. 1999. Vol. 19. № 4. pp. 421-446.
9. Collins W.J. The Political Economy of State-Level Fair Employment Laws, 1940–1964. *Explorations in Economic History*. 2003. Vol. 40. № 1. pp. 24-51.
10. Noon M., Blyton P. *The Realities of Work*. London, 1997. 235 p.
11. Ostefeld S., Strachan G. Women's Work and the Howard Government: The Impact of Social Conservatism on Australian Industrial Relations University of Newcastle POU CY, *Organization & Society*. 1999. № 18. pp.19-38.
12. Jurajda S. Gender Wage Gap and Segregation in Enterprises and the Public Sector in Late Transition Countries. *Journal of Comparative Economics*. Vol. 31. № 2. 2003. pp. 199-222.
13. Wilhelm S. The Impact of EEOC Enforcement on the Wages of Black and White Women: Does Class Matter? *Review of Radical Political Economics*. Vol. 33. № 3. 2001. pp. 295-304.
14. Інспекція праці й недопущення дискримінації. Модуль 3. Навчальний курс МОП «Розбудова сучасних і ефективних систем інспекції праці». 2020-2023. URL: <https://www.ilo.org/uk/projects-and-partnerships/projects/na-shlyakhu-do-bezpechnoyi-zdorovoyi-ta-zadeklarovanoyi-pratsi-v-ukrayini>

## References

1. Women and men in the labor market of Ukraine. A comparative study of Ukraine and the EU. Kyiv: VAITE Company, 2011. 32 p. (in Ukrainian).
2. Shumilo I.A. The international system of human rights protection. Kyiv, 168 p. (in Ukrainian).

3. Kupets O. Complex gender approach on the labor market of Ukraine and the role of the state employment service. Kyiv, 2010. 78 p. (in Ukrainian).
4. Blackaby D.H. et al. The Ethnic Wage Gap and Employment Differentials in the 1990s: Evidence for Britain. *Economics Letters*. 1998. Vol. 58. № 1. pp. 97-103.
5. Gardner M., Palmer G. Employment Relations: Industrial Relations and Human Resource Management in Australia. Melbourne, 1997. 662 p.
6. Mitra A. Establishment Size, Employment, and the Gender Wage Gap. *Journal of Socioeconomics*. 2003. Vol. 32. № 3. pp. 317-330.
7. Chung Yue-Ping. Gender Earnings Differentials in Hong Kong: The Effect of the State, Education, And Employment. *Economics of Education Review*. 1996. Vol. 15. № 3. pp. 231-243.
8. Posner R.A. Employment Discrimination: Age Discrimination and Sexual Harassment. *International Review of Law and Economics*. 1999. Vol. 19. № 4. pp. 421-446.
9. Collins W.J. The Political Economy of State-Level Fair Employment Laws, 1940–1964. *Explorations in Economic History*. 2003. Vol. 40. № 1. pp. 24-51.
10. Noon M., Blyton P. The Realities of Work. London, 1997. 235 p.
11. Ostenfeld S., Strachan G. Women's Work and the Howard Government: The Impact of Social Conservatism on Australian Industrial Relations University of Newcastle POU CY, *Organization & Society*. 1999. № 18. pp.19-38.
12. Jurajda S. Gender Wage Gap and Segregation in Enterprises and the Public Sector in Late Transition Countries. *Journal of Comparative Economics*. Vol. 31. № 2. 2003. pp. 199-222.
13. Wilhelm S. The Impact of EEOC Enforcement on the Wages of Black and White Women: Does Class Matter? *Review of Radical Political Economics*. Vol. 33. № 3. 2001. pp. 295-304.
14. Labor inspection and prevention of discrimination. Module 3. ILO training course "Development of modern and effective labor inspection systems. 2020-2023. URL: <https://www.ilo.org/uk/projects-and-partnerships/projects/na-shlyakhu-do-bezpechnoyi-zdorovoyi-ta-zadeklarovanoyi-pratsi-v-ukrayini> (in Ukrainian).

**Olena DASHKOVSKA**

*Doctor of Legal Sciences, Professor, Yaroslav Mudryi National Law University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0145-850X>

e-mail: [dashkovskaolena@gmail.com](mailto:dashkovskaolena@gmail.com)

**DISCRIMINATION IN THE SPHERE OF EMPLOYMENT: CURRENT CHALLENGES AND POSITIVE EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES**

*This paper is devoted to the theoretical and legal analysis of discrimination in the market, considering its different forms, causes and mechanisms. Discrimination conveys the stagnation of unqualified criteria that place different groups of workers at a disadvantage through characteristics such as age, race, age, religion or social status. Particular attention is paid to the relationship between level of education and access to the market, as well as to the manifestations of gender and ethnic segregation.*

*The episodes of segregation are analyzed, where women and ethnic minorities often face limited opportunities and lower incomes. The statistics have comprehensive research methods that support systemic-structural analysis, the assessment of international data and a historical review of legal initiatives aimed at combating discrimination. Of course, our attention is focused on the legislation of the USA, Great Britain and Australia, as well as on the transformation of the policy of the European Union with equal opportunities. Positive applications of legislative changes are analyzed, but the lack of effectiveness of certain anti-discrimination approaches is criticized.*

*In addition, the statistics show a problem of vertical and horizontal segregation, with women often concentrated in less paid sectors, and ethnic minorities stuck behind barriers to access to high places. The key theories of discrimination are described, including "statistical discrimination" and Becker's "relish" theory. Consequently, the role of positive action and educational programs is emphasized as important tools for the creation of an inclusive environment.*

*The findings support the need for broader anti-discrimination policies, including pay equity, employer and employee outreach programs, and minority incentives. The paper concludes with recommendations for effective strategies to combat discrimination in the workplace and recommendations for improving equal opportunity policies in different countries.*

**Keywords:** *discrimination, employment legislation, market segregation, gender equality, minority rights, anti-discrimination policy*



**Дмитро Анатолійович КОБИЛЬНИК**

д.ю.н., доцент, зав. кафедри, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6777-7963>

e-mail: [d.a.kobylnik@nlu.edu.ua](mailto:d.a.kobylnik@nlu.edu.ua)



**Катерина Вікторівна ЄФРЕМОВА**

к.ю.н., с.н.с., доцент кафедри, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1917-9691>

e-mail: [k.v.yefremova@nlu.edu.ua](mailto:k.v.yefremova@nlu.edu.ua)

## ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З ЦИФРОВИМИ (ВІРТУАЛЬНИМИ) АКТИВАМИ

*Швидкий розвиток ринку цифрових активів вимагає ефективного правового регулювання та гармонізації податкової політики на міжнародному рівні. Оподаткування операцій з цифровими активами стикається з багатьма викликами, серед яких: визначення правового статусу цифрових активів; відсутність єдиних стандартів оподаткування; складність відстеження транзакцій через анонімність; волатильність активів, що ускладнює їх оцінку для податкових цілей. Врегулювання оподаткування цифрових активів є ключовим кроком для забезпечення правової визначеності та стабільного розвитку цієї сфери. Важливим аспектом успіху є діалог між учасниками ринку, урядом та регуляторами для створення справедливої податкової політики.*

**Ключові слова:** цифрові активи, віртуальні активи, криптовалюти, оподаткування операцій з цифровими активами, гармонізація податкової політики

### ВСТУП

У сучасному світі цифрові активи стають все більш важливими елементами фінансової системи. Стрімке зростання ринку цифрових активів несе з собою нові економічні можливості та способи ведення бізнесу, а також нові способи для платників податків (як фізичних, так і юридичних осіб) приховувати свої доходи та статки від податкових органів та інших регуляторів. Збільшення обсягів застосування цифрових активів у господарській діяльності передбачає відхід від традиційних фінансових установ і фінансових продуктів, які історично були в центрі правового регулювання та податкової звітності. Цифрові активи та посередники, які сприяють їх застосуванню, лише зараз отримують своє повноцінне регулювання через посилений акцент на криптоактивах Групою з розроблення фінансових заходів з боротьби з відмивання грошей (FATF) [1].

Дослідження оподаткування операцій з цифровими активами відіграє важливу роль з декількох причин: по-перше, вплив на розвиток світової економіки (можуть впливати на монетарну політику держав, оскільки вони не підпорядковуються традиційним фінансовим регуляторам, що може створювати виклики для контролю інфляції та стабільності; волатильність цін [2, с. 119]; мають менше бар'єрів для входу на ринок, ніж інші напрями фінансового сектору; цифрові активи адаптовано для забезпечення довгострокового інвестування [3]; прямі операції; захист від інфляції та девальвації фізичної валюти [4]); по-друге, недостатня правова визначеність (чітке законодавче регулювання забезпечує правову визначеність для учасників ринку, що знижує ризики та сприяє розвитку бізнесу, пов'язаного з цифровими активами); по-третє, необхідність забезпечити захист прав споживачів (регулювання оподаткування операцій з криптоактивами допомагає захистити споживачів, забезпечуючи прозорість і справедливість операцій); по-четверте, запобігання фінансовим злочинам (визначені правила оподаткування допомагають уникнути певних ризиків і запобігають фінансовим злочинам, таким як відмивання грошей та фінансування тероризму, забезпечуючи належний фінансовий моніторинг); по-п'яте, збільшення податкових надходжень (в умовах гострого бюджетного дефіциту оподаткування цифрових активів може стати додатковим джерелом доходів для держави, що сприяє фінансуванню соціальних програм та інфраструктурних проєктів), по-шосте, можуть чинити навіть екологічний вплив (оскільки майнінг криптовалют, особливо біткоіна, вимагає значних енергетичних ресурсів, що може мати негативний вплив на навколишнє середовище). У цьому контексті особливо актуальним стає питання оподаткування операцій з цифровими активами, яке потребує чіткого правового регулювання та гармонізації на міжнародному рівні.

Мета статті – дослідження правових аспектів оподаткування операцій з цифровими (віртуальними) активами в контексті їх швидкого розвитку та впливу на фінансову систему. Автори прагнуть визначити основні виклики, пов'язані з правовим регулюванням цифрових активів, і запропонувати рекомендації з впровадження ефективною та справедливою податковою політикою, яка б відповідала як національним, так і міжнародним вимогам.

**МЕТА** статті – дослідження правових аспектів оподаткування операцій з цифровими (віртуальними) активами в контексті їх швидкого розвитку та впливу на фінансову систему. Автори прагнуть визначити основні виклики, пов'язані з правовим регулюванням цифрових активів, і запропонувати рекомендації з впровадження ефективною та справедливою податковою політикою, яка б відповідала як національним, так і міжнародним вимогам.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стаття базується на працях вітчизняних та іноземних науковців, інформації, розміщеної на офіційних сайтах міжнародних галузевих організацій, органів державної влади України та ЄС. Дослідження проведено із застосуванням комплексу загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема: історико-правовий, формально-логічний, порівняльно-правовий, метод класифікацій тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Оподаткування операцій з цифровими активами є складним і багатогранним питанням, що стикається з

кількома основними проблемами, зокрема:

1) визначення правового статусу цифрових активів як об'єкта цивільних прав та їх класифікація (відсутність чітких визначень і класифікацій цифрових активів на міжнародному рівні та у національних законодавствах ускладнює процес оподаткування операцій з ними. Наприклад, криптовалюти можуть розглядатися як майно, цифрове визначення вартості, валюта, фінансовий інструмент, засіб платежу, спеціальний фінансовий актив – «приватні гроші» або цінні папери в цифровій формі, що впливає на спосіб їх обліку та оподаткування операцій з ними);

2) відсутність єдиних стандартів (різні країни мають різні підходи до оподаткування цифрових активів, що створює складнощі для міжнародних транзакцій і ведення бізнесу на глобальному рівні [5]);

3) відстеження транзакцій (анонімність і децентралізований характер багатьох цифрових активів, таких як криптовалюти, ускладнюють відстеження транзакцій і визначення податкових зобов'язань [6]);

4) оцінювання вартості (висока волатильність цифрових активів ускладнює їх оцінку для цілей оподаткування, що може призвести до значних коливань у податкових зобов'язаннях);

5) часті регуляторні зміни (постійні зміни в законодавстві та регуляторних вимогах створюють додаткові труднощі для платників податків, які повинні постійно адаптуватися до нових правил, що може призвести до непередбачуваних витрат і ризиків).

Звертаючись до визначення правового статусу цифрових активів як об'єкта цивільних прав, необхідно зазначити, що віртуальні активи можуть виконувати різні функції, що впливає, зі свого боку, і на їх правовий статус. Серед функцій можна виділити такі:

1) інвестиційний інструмент – отримання пасивного доходу;

2) спосіб розрахунку (частіше шляхом бартеру);

3) спосіб накопичення капіталу;

4) платіжний засіб – для оплати товарів та послуг у реальному та віртуальному світі.

В Україні правовий статус цифрових активів визначено в Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 6 грудня 2019 р. № 361-IX (у редакції від 01.01.2024 р.) як «цифрове вираження вартості, яким можна торгувати у цифровому форматі або переказувати і яке може використовуватися для платіжних або інвестиційних цілей» [7].

Крім того, відповідно до законодавства України цифрові активи (криптовалюта) мають такі ознаки: а) є нематеріальним благом; б) має вартісний еквівалент; в) зовнішньою формою втілення є сукупність даних в електронній формі [8]; г) є цифровою річчю (згідно зі ст. 179-1 Цивільного кодексу України) [9]; б) є цифровим вираженням вартості (п. 13 ст. 1 раніше зазначеного закону № 361-IX).

Головним європейським документом є Регламент MiCA (Markets in Crypto-assets), затверджений Європарламентом 20 квітня 2023 р., який регламентує ринок криптоактивів, визначаючи основні терміни, види цифрових активів, перелік послуг, єдині правила для випуску, допуску до торгівлі та інших операцій з цифро-

вими активами, а також вимоги до постачальників таких послуг. Основні види цифрових активів, визначених Регламентом MiCA, включають: 1) криптоактиви як «цифрове подання вартості або прав, які можуть передаватися та зберігатися електронним способом, застосовуючи технологію розподіленого реєстру або аналогічну технологію [10]; 2) електронні гроші-токени (e-money tokens), визначені як цифрові активи, що являють собою вимогу до емітента, емітовані зобов'язаннями приймати їх як засіб платежу, які насамперед застосовуються як засіб обміну та стабільно прив'язані до вартості фіатних валют (Stablecoins, прив'язані до вартості долара США або євро); 3) токени, прив'язані до активів (asset-referenced tokens) (наприклад, валюти, сировина або криптоактиви) для стабілізації їх вартості; 4) інші цифрові активи, які не підпадають під категорії електронних грошей-токенів чи токенив, прив'язаних до активів, але які також застосовуються у криптовалютній екосистемі. Наприклад, Utility токени, які надають доступ до товарів або послуг, що пропонуються емітентом, та Security токени, які мають характеристики фінансових інструментів, таких як акції або облигації [11].

Класифікація послуг з віртуальними активами за MiCA відбувається за 9 видами: зберігання та адміністрування криптоактивів від імені третіх осіб; функціонування торговельного майданчика для віртуальних активів; обмін віртуальних активів на грошові кошти; обмін криптовалют одна на одну; розміщення віртуальних активів; надання послуг з переказу від імені третіх осіб; отримання і передача замовлень на віртуальні активи від імені третіх осіб; надання консультацій з віртуальних активів та діяльність з управління портфелем криптоактивів [10].

Проте необхідно зазначити про лише часткову збіжність послуг і операцій з цифровими активами, так само, як і в традиційній фінансовій сфері. Так, операції з цифровими активами можуть бути різноманітними та охоплюють широкий спектр дій. Серед основних видів операцій необхідно визначити такі: 1) купівля та продаж, тобто обмін фіатних валют на цифрові активи або навпаки; 2) трейдинг, що являє собою торгівлю цифровими активами на криптовалютних біржах, яка може включати обмін одного цифрового активу на інший; 3) майнінг (від англ. «mining» – видобуток) як процес створення нових блоків в блокчейні, який включає в себе верифікацію і додавання транзакцій до цього блокчейна (що вимагає значних обчислювальних ресурсів і електроенергії), і отримання нових криптовалют як винагороди; 4) стекинг – участь у процесі верифікації транзакцій і підтримці блокчейну на основі алгоритму Proof of Stake (PoS) або його варіацій, таких як Delegated Proof of Stake (DPoS), і отримання винагороди за це; 5) застосування в якості засобу платежу для оплати товарів та послуг (Японія, Швейцарія); 6) ICO та IEO (Initial Coin Offering та Initial Exchange Offering) є методами залучення капіталу як первинне розміщення монет або токенив. ICO – це метод збору коштів, де проекти створюють та продають свої токени інвесторам в обмін на криптовалюту або фіатні гроші. Інвестори отримують токени, які можуть застосовувати у майбутньому, а проект отримує фінансування для розвитку [12]. IEO – це свого роду вдосконалена версія ICO, де продаж токенив відбувається через криптовалютну біржу, що забезпечує

більшу безпеку та прозорість для інвесторів, оскільки біржа проводить обов'язкову перевірку проекту [13]; 7) зберігання цифрових активів (кастодіальні послуги) передбачає, що третя сторона, наприклад, криптовалютна біржа або спеціалізована фінансова установа, зберігає цифрові активи у спеціалізованих безпечних сервісах (гаманцях) або платформах та здійснює управління цифровими активами від імені власника; 8) децентралізоване фінансування (DeFi) (злиття традиційних фінансових послуг із децентралізованими технологіями блокчейн, шляхом застосування децентралізованих платформ для надання кредитів, депозитів, страхування).

Слід звернути увагу, що серед такого різноманіття операцій з цифровими активами, лише п'ять з них підлягають оподаткуванню: майнінг; продаж криптовалюти за фіатні валюти; обмін віртуальних активів на інші віртуальні активи; розрахунки за товари та послуги; ріст ринкової вартості [14].

Регулювання оподаткування операцій з цифровими активами в ЄС здійснюється на основі загальних принципів, встановлених європейськими інституціями, зокрема Європейською комісією, Європейським парламентом, Європейським центральним банком та Європейським управлінням з цінних паперів та ринків (ESMA). Одним з ключових документів, що регулюють ринок цифрових активів в ЄС, є Регламент про ринки криптоактивів (MiCA).

8 грудня 2022 р. Європейська комісія запропонувала нові правила податкової прозорості для всіх постачальників послуг, які сприяють транзакціям з криптоактивами для клієнтів, які є резидентами ЄС. Ці правила доповнюють Регламент MiCA і правила боротьби з відмиванням грошей AML/KYC (Anti-Money Laundering / Know Your Customer). Пропозиція має форму поправки до Директиви про адміністративне співробітництво (DAC), узгоджується з Ініціативою ОЕСР щодо Системи звітності про криптовалютні активи (Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard, CARF [15]) і поправки до Загального стандарту звітності ОЕСР (CRS) [16]. Досі податкові органи ЄС не мали необхідної інформації для моніторингу доходів, отриманих від застосування криптоактивів, що істотно обмежувало їхню здатність забезпечити ефективну сплату податків. Проте, лише 17 жовтня 2023 р. Рада ЄС ухвалила Директиву зі змінами до правил ЄС з адміністративної співпраці у сфері оподаткування (DAC8) [17]. Директива набула чинності 13 листопада 2023 р. Зазвичай держави-члени мають час до 31 грудня 2025 р. для перенесення правил Директиви до свого національного законодавства. Але для деяких правил Директиви є більш тривалі терміни впровадження (ст. 2 Директиви 2023/2226).

Оподаткування операцій з цифровими активами в Україні є однією з актуальних тем, враховуючи гострий дефіцит державного бюджету та швидкий розвиток ринку криптовалют. Станом на сьогодні, українське законодавство знаходиться на етапі активного формування нормативно-правової бази, що регулює цю сферу, з метою забезпечення правової визначеності, захисту інвесторів та імплементації європейських стандартів. Це включає внесення змін до Податкового кодексу України (ПКУ), що мають на меті впровадження механізмів оподаткування доходів від операцій з цифровими активами.

Оскільки Закон України «Про віртуальні активи»

від 17 лютого 2022 р. досі не набрав чинності і остаточної дати не визначено, то правовий статус цифрових активів та види діяльності, що пов'язані з обігом віртуальних активів, визначаються Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 6 грудня 2019 р. № 361-IX (у редакції від 01.01.2024 р.).

На сьогодні у Верховній Раді зареєстровано два проекти Закону з назвою «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» № 10225 від 07.11.2023 р. і № 10225-1 від 17.11.2023 р. Перший підготовлено Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку – основний законопроект (оскільки НКЦПФР визначено регулятором ринку віртуальних активів), а другий проект – Міністерством цифрової трансформації України як альтернативний.

Основним проектом закону пропонується внесення змін до ПКУ про введення оподаткування податком на прибуток підприємств віртуальних активів (на рівні 18%), що включає запровадження окремого обліку результатів та коригування фінансового результату, та встановлення механізму оподаткування податком на доходи фізичних осіб віртуальних активів (18%) [18]. Крім того, визначено, що не можуть бути платниками єдиного податку I-III груп суб'єкти господарювання, які здійснюють операції з цифровими активами.

Міністерство цифрової трансформації України виклало свою думку про цей проект у Висновку Комітету Верховної Ради з питань цифрової трансформації, де зазначило, що ставка у 18% майже гарантовано призведе до масової тінізації галузі [19], наголосивши, що альтернативний законопроект передбачає перехідний період: протягом перших трьох звітних років для інвестиційного прибутку від операцій з віртуальними активами застосовуються ставки податку на доходи фізичних осіб у розмірі 5%, а протягом наступних п'яти звітних років – 9%. Ці ставки будуть доступні тим платникам ПДФО, чий інвестиційний прибуток від операцій з віртуальними активами не перевищує 7 млн грн на рік [20]. Так, стимулююче оподаткування галузі віртуальних активів як інструмент легалізації статків забезпечується обмеженням пільгового обороту межею у 7 млн грн, що відповідає вже наявному в державі ліміту доходів для фізичних осіб – підприємців III групи спрощеної системи оподаткування.

Крім того, необхідно зазначити, що 27 грудня 2023 р. затверджено Національну стратегію доходів на 2024-2030 рр. як дорожню карту реформування податкової та митної системи України, яка також передбачає врегулювання обороту віртуальних активів в Україні.

Але поки що внесення змін у ПКУ не відбулося і оподаткування операцій з віртуальними активами в Україні регулюється загальними правилами сплати податку на прибуток.

Варто наголосити, що запорукою успіху ефективного правового регулювання віртуальних активів в Україні для виведення їх з тіні є обговорення та консенсус між учасниками ринку, урядом та регуляторами для спільного вироблення справедливої податкової політики, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін.



## ВИСНОВКИ

Отже, прийняття парламентом остаточних змін до Податкового кодексу України стосовно оподаткування операцій з цифровими активами залишається ключовим кроком для забезпечення правової визначеності та стабільного розвитку цієї сфери.

Технології віртуальних активів (криптовалюти, блокчейн) змінюють традиційні фінансові моделі, і важливо, щоб розроблення правових рамок не відставало від швидкого розвитку цієї сфери. Тому, щоб нове законодавство не лише захищало державні інтереси через податкові надходження, а й стимулювало розвиток ринку

віртуальних активів, потрібен діалог між учасниками ринку та регуляторами для досягнення балансу інтересів стосовно податкового тиску, прозорості, захисту інвесторів та користувачів, механізмів запобігання ухиленню від податків.

Крім того, Україна не може ігнорувати міжнародний контекст, оскільки ринок віртуальних активів є глобальним. Узгодження податкових політик з вже наявними міжнародними практиками може допомогти залучити іноземні інвестиції та захистити національні економічні інтереси.

### Список використаних джерел

1. Bringing Tax Transparency to Crypto-Assets – An Update. Global Forum Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors. Paris, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/b33c9aa1-en>
2. Кобильнік Д., Никонова М. Особливості використання віртуальних активів: фінансово-правовий аспект. *Публічне право*. 2022. № 4 (48). С. 117-125. URL: <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2022-48-13>
3. Бойко І. Вплив криптовалют і блокчейн технологій на розвиток світової економіки. *УНІАН*. 2021. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/vpliv-kriptovalyut-i-blokcheyn-tehnologiy-na-rozvitok-svitovoji-ekonomiki-novini-ukrajina-11536747.html>
4. Arsoya E. Як криптовалюти впливають на світову економіку. *ECONOMÍA FINANZAS*. 2024. URL: <https://www.economiafinanzas.com/uk/Як-криптовалюти-впливають-на-світову-економіку/>
5. Ferreira P. Cryptocurrency Taxation: Guidelines and Best Practices for Reporting Crypto Assets. *Finance Magnates*. 2023. URL: <https://www.financemagnates.com/cryptocurrency/cryptocurrency-taxation-guidelines-and-best-practices-for-reporting-crypto-assets/>
6. Проблеми оподаткування та дотримання законодавства, з якими стикаються підприємства в Кripto. *Coindesk*. 2022. URL: <https://www.coindesk.com/layer2/2022/11/15/cryptocurrency-tax-compliance-challenges/>
7. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 6 грудня 2019 року № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
8. Бондаренко О.В. Віртуальні активи: теоретико-правова характеристика. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 623-625. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-1/146>
9. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV (в редакції від 28.06.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#top>
10. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 (Text with EEA relevance) PE/54/2022/REV/1. OJ L 150, 9.6.2023. pp. 40–205. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj>
11. НКЦПФР про оподаткування криптовалют в Україні та зміни до закону про віртуальні активи. НКЦПФР. 2023. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/nktsppfr-pro-opodatkovannia-kriptovalyut-v-ukraini-ta-zminy-do-zakonu-pro-virtualni-aktyvy-interv-iu/>
12. Що таке ICO (первинна пропозиція монет)? *Binance Academy*. 2022. URL: <https://academy.binance.com/uk/articles/what-is-an-ico>
13. IEO: Ultimate Initial Exchange Offering Guide. 101 Blockchains. 2019. URL: <https://101blockchains.com/initial-exchange-offering-ico/>
14. Pinskaya M.R., Tsagan-Mandzhieva K.N. Taxation of Income from Cryptocurrency-Related Activities. *Economics, taxes & law*. 2018. № 11(2). pp. 138-148. URL: <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2018-11-2-138-148>
15. International Standards for Automatic Exchange of Information in Tax Matters. Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard. OECD. 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/896d79d1-en>
16. Taxation: New transparency rules require service providers to report crypto-asset transactions. European Commission. 8 December 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7513](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7513)
17. Council Directive (EU) 2023/2226 of 17 October 2023 amending Directive 2011/16/EU on administrative cooperation in the field of taxation. ST/10215/2023/INIT. OJL, 2023/2226, 24.10.2023. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2023/2226/oj>
18. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» № 10225 від 07.11.2023 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/065f3da4-4dd5-4882-9220-7d0b7d7c810f>
19. Висновок Комітету з питань цифрової трансформації до проектів Законів про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні № 10225 від 07.11.2023 р. і № 10225-1 від 17.11.2023 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/74c97d29-476b-44c8-a8a6-c7a24ffdc72c>
20. Проект Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» № 10225-1 від 17.11.2023 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/312965e4-265d-4bfd-af3c-6cfb0f0ae26d>

### References

1. Bringing Tax Transparency to Crypto-Assets – An Update. Global Forum Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors. Paris, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/b33c9aa1-en>
2. Kobylnik D., Nikonova M. Features of the use of virtual assets: Financial and legal aspects. *Public law*. 2022. 4(48), 117–125. <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2022-48-13> [in Ukrainian].
3. Boiko, I. Impact of cryptocurrencies and blockchain technologies on the development of the global economy. UNIAN. 2021. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/vpliv-kriptovalyut-i-blokcheyn-tehnologiy-na-rozvitok-svitovoji-ekonomiki-novini-ukrajina-11536747.html> [in Ukrainian].

4. Arcoya E. How cryptocurrencies affect the global economy. *ECONOMÍA FINANZAS*. 2024. URL: <https://www.economiafinanzas.com/uk/Як-криптовалюти-впливають-на-світову-економіку/> [in Ukrainian].
5. Ferreira P. Cryptocurrency Taxation: Guidelines and Best Practices for Reporting Crypto Assets. *Finance Magnates*. 2023. URL: <https://www.financeagnates.com/cryptocurrency/cryptocurrency-taxation-guidelines-and-best-practices-for-reporting-crypto-assets/>
6. Problems of taxation and compliance faced by businesses in crypto. *Coindesk*. 2022. URL: <https://www.coindesk.com/layer2/2022/11/15/cryptocurrency-tax-compliance-challenges/> [in Ukrainian].
7. Law of Ukraine On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds of Crime, Financing of Terrorism and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction. 6.12.2019 No 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> [in Ukrainian].
8. Bondarenko O.V. Virtual assets: Theoretical and legal characteristics. *Legal scientific electronic journal*. 2023. № 1. pp. 623- 625. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-1/146> [in Ukrainian].
9. Civil Code of Ukraine 16.01.2003 No 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#top> [in Ukrainian].
10. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 (Text with EEA relevance) PE/54/2022/REV/1.OJ L 150, 9.6.2023. pp. 40–205. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj>.
11. NSSMC on taxation of cryptocurrencies in Ukraine and amendments to the law on virtual assets. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/nktsprf-pro-opodatkuвання-kryptovaliut-v-ukraini-ta-zminy-do-zakonu-pro-virtualni-aktyvy-interv-iy/> [in Ukrainian].
12. What is an ICO (initial coin offering)? 2022. Binance Academy. URL: <https://academy.binance.com/uk/articles/what-is-an-ico> [in Ukrainian].
13. IEO: Ultimate Initial Exchange Offering Guide. 101 Blockchains. 2019. URL: <https://101blockchains.com/initial-exchange-offering-ieo/>
14. Pinskaya M.R., Tsagan-Mandzhieva K.N. Taxation of Income from Cryptocurrency-Related Activities. *Economics, taxes & law*. 2018. № 11(2). pp. 138-148. URL: <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2018-11-2-138-148>
15. International Standards for Automatic Exchange of Information in Tax Matters. Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard. OECD. 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/896d79d1-en>
16. Taxation: New transparency rules require service providers to report crypto-asset transactions. European Commission. 8 December 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7513](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7513)
17. Council Directive (EU) 2023/2226 of 17 October 2023 amending Directive 2011/16/EU on administrative cooperation in the field of taxation. ST/10215/2023/INIT. OJL, 2023/2226, 24.10.2023. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2023/2226/oj>
18. Explanatory Note to the Draft Law of Ukraine “On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Regulation of the Turnover of Virtual Assets in Ukraine” No 10225, 07.11.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/065f3da4-4dd5-4882-9220-7d0b7d7c810f> [in Ukrainian].
19. Opinion of the Committee on Digital Transformation on the Draft Laws on Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine on the Regulation of the Turnover of Virtual Assets in Ukraine No 10225, 07.11.2023 & No 10225-1, 17.11.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/74c97d29-476b-44c8-a8a6-c7a24ffdc72c> [in Ukrainian].
20. Draft Law of Ukraine “On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Regulation of the Turnover of Virtual Assets in Ukraine” No 10225-1, 17.11.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/312965e4-265d-4bfd-af3c-6cfb0f0ae26d> [in Ukrainian].

#### **Dmytro KOBYLNIK**

*Doctor of Legal Sciences, Associate Professor, Head of the department, Yaroslav Mudryi National Law University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6777-7963>

e-mail: [d.a.kobylnik@nlu.edu.ua](mailto:d.a.kobylnik@nlu.edu.ua)

#### **Kateryna YEFREMOVA**

*PhD in Legal Sciences, Senior Researcher, Associate Professor of department, Yaroslav Mudryi National Law University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1917-9691>

e-mail: [k.v.yefremova@nlu.edu.ua](mailto:k.v.yefremova@nlu.edu.ua)

### **LEGAL REGULATION OF TAXATION OF TRANSACTIONS WITH DIGITAL (VIRTUAL) ASSETS**

**Introduction.** In today's world, digital assets are becoming a crucial component of the financial system. While offering new business opportunities, they also present challenges for legal regulation and tax oversight. The rapid growth of the digital asset market necessitates effective legal regulation and harmonization of tax policies on an international level.

**The purpose of this paper** is to explore the legal aspects of taxation of digital (virtual) asset transactions in the context of their rapid development and impact on the financial system. The authors aim to identify the main challenges associated with the legal regulation of digital assets and propose recommendations for implementing effective and fair tax policies that meet both national and international requirements.

**Results.** Taxation of digital asset transactions faces several challenges, including defining the legal status of digital assets, lack of uniform taxation standards, difficulty tracking transactions due to the anonymity of cryptocurrencies, and the volatility of assets, complicating their valuation for tax purposes. International harmonization of tax approaches is essential to prevent tax abuse and protect national economies. Ukrainian tax legislation in the field of virtual assets is in the process of actively developing a regulatory framework to ensure legal certainty, investor protection and implementation of European standards. The authors emphasize that among the long list of transactions and services with digital assets, only five are subject to taxation.

**Conclusion.** Adopting legislative changes that regulate the taxation of digital assets is a crucial step to ensure legal certainty and stable development of this sector. A key element of success is dialogue between market participants, the government, and regulators to create a fair tax policy that addresses the interests of all stakeholders.

**Keywords:** digital assets, virtual assets, cryptocurrencies, taxation of operations with digital assets, harmonization of tax policy



**Анна Михайлівна ГРИЩУК**

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

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

e-mail: [anna\\_gr\\_7@ukr.net](mailto:anna_gr_7@ukr.net)



**Богдан Ярославович БОНДАРУК**

студент, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2927-428X>

e-mail: [bohdanusb@gmail.com](mailto:bohdanusb@gmail.com)

## НЕОБХІДНІСТЬ ЗМІН У ПРОЦЕСІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено поняття фінансового планування через його змістові аспекти, цілі та інструменти. Акцентовано на необхідності певних змін у процесі фінансового планування на державних підприємствах. Зокрема, визначено, що зміни повинні стосуватися: обґрунтованого формулювання фінансових цілей керівником державного підприємства разом з представниками керівництва органу управління; розробки декількох сценаріїв фінансових планів з їх подальшою оптимізацією; розроблення та затвердження остаточного фінансового плану згідно з новими законодавчими вимогами; запуск онлайн-платформи для подання важливої публічної інформації про діяльність державних підприємств, зокрема документів фінансової звітності державних підприємств.

**Ключові слова:** фінансове планування, державне підприємство (компанія), фінансові цілі, фінансовий план, фінансова звітність, оптимізація плану

### ВСТУП

Незважаючи на розуміння важливості фінансового планування, українські підприємства, незалежно від форми власності, стикаються з низкою труднощів при його впровадженні та ефективному використанні в умовах воєнного часу. Стосовно державних підприємств, то тут на передній план виходять проблеми з обмеженістю державних фінансових ресурсів, нестабільністю законодавства, відтоку іноземних інвесторів, які лише ускладнюють процес фінансового планування. Тому важливим залишається проблема необхідності здійснення певних змін у системі фінансового планування з метою кращої адаптації до сучасних українських реалій.

Сьогодні українська економіка переживає безпрецедентний за всю її історію шок. Початок повномасштабного вторгнення з боку росії завдав вагомої шкоди кожній ланці нашої економічної системи. Зменшився випуск основних видів продукції, особливо тих, що складають основу українського експорту. Постраждала портова інфраструктура, а наші порти, через які здійснювалась велика частка експорту, довгий час були заблоковані агресором. У багатьох регіонах продовжується руйнування транспортно-логістичних, соціальних та інженерних інфраструктурних об'єктів. Здійснюється масове переселення людей з небезпечних прифронтових територій на захід України або закордон, що, зі свого боку, усуває з активного економічного життя мільйони українців [1, с. 34].

Як і на полі бою, де військове управління є ключем до перемоги, успіх на економічному фронті значно залежить від здатності менеджерів усіх рівнів розробляти дієві стратегічні плани, де фінансова складова є однією з вирішальних щодо забезпечення їх фактичної реалізації.

У наш час важко виділити більш важливу і необхідну сферу управлінської діяльності ніж управління фінансами, від якої залежить успіх будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та сфери діяль-

ності. І однією з найважливіших і першочергових управлінських функцій стосовно фінансів є фінансове планування.

Фінансове планування дає змогу підприємствам моделювати стратегічний напрям і вживати заходів для оптимізації фінансової та ділової ефективності. Воно застосовується для допомоги підприємствам у реалізації їхніх стратегій. Фінансове планування охоплює прогнозування, моделювання сценаріїв, щорічне складання бюджету та фінансової звітності, їх аналіз [2].

У науковій економічній літературі сформовано вже не одне визначення поняття «фінансове планування» з певними акцентами стосовно його змісту та суті. Г. Семенов і В. Бугай визначають фінансове планування як процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів застосування згідно з виробничими, маркетинговими планами, а також величину показників діяльності підприємства в плановому періоді, які забезпечують рішення задач найбільш раціональним способом (з акцентом на раціоналізацію управлінських фінансових рішень). В. Марцин визначає фінансове планування як процес забезпечення стійкості орієнтації в одержанні оптимальних доходів на самофінансування виробничо-технічної діяльності для досягнення внутрішньої збалансованості і динамічної рівноваги, спрямованої на забезпечення рентабельності виробничої діяльності (з акцентом на розвиток внутрішніх джерел фінансування) [3, с. 24-25]. Г. Ситник вважає, що фінансове планування – процес обґрунтування цілей, управлінських рішень стосовно їх реалізації з формування та розвитку фінансового потенціалу, адекватного потребам стратегічного розвитку підприємства, що знаходять відображення в системі фінансових планів і планових показників (з акцентом на взаємозв'язок між фінансовими цілями, фінансовим потенціалом та стратегією розвитку) [4, с. 46].

Як видно з поданих визначень цього поняття окремими вченими, підприємства застосовують фінансове планування, щоб донести загальну стратегію і свої цілі до власників та інвесторів, кредиторів та банків, а також до потенційних партнерів. Та тепер, в умовах воєнного стану, ми повинні змінювати певні акценти в системі фінансового планування, приділяючи більшу увагу аналізу наявної ситуації і на цій основі – оптимізації фінансових планів.

**МЕТА** статті – демонстрація важливості внесення певних змін у систему фінансового планування вітчизняних державних підприємств у розрізі розроблення та реалізації основних фінансових документів і досягнення ними своїх стратегічних цілей.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ця наукова праця базується на законодавчих документах, матеріалах вітчизняних періодичних видань, дослідженнях аналітичних центрів. У статті застосовано такі методи дослідження як аналіз та синтез, порівняння, пояснення, узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

За останні кілька років фінансове планування перетворилося з періодичної діяльності на безперервний процес, який враховує показники минулих періодів та здійснює постійне коригування, щоб гарантувати, що компанія знаходиться на правильному шляху для досягнення своїх фінансових цілей.

Ми пропонуємо у зміст поняття «фінансове планування» вкладати: процес розроблення фінансових цілей і шляхів їх досягнення, процес планування джерел надходження фінансових ресурсів та їх застосування з допомогою розроблення певних фінансових документів (планів, бюджетів, звітів тощо) та процес аналізу і

прогнозування фінансових результатів з погляду їх впливу на економічний розвиток підприємства.

На рис. 1 подано основні аспекти поняття «фінансове планування».



Рис. 1. Основні аспекти визначення сутності фінансового планування (уточнено авторами на основі [5, с. 10])

Стосовно мети фінансового планування, то нею може бути визначення можливих обсягів фінансових ресурсів, капіталу і резервів на основі прогнозування величини грошових потоків за рахунок власних, позикових і залучених з фондового ринку джерел; розроблення ефективної системи управління фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Для формулювання цілей фінансового планування керівництву підприємства необхідно дотримуватися певних критеріїв: конкретність, вимірність, досяжність, доречність, часові рамки (табл. 1).

Таблиця 1 – Цілі фінансового планування на підприємстві та приклади їх досягнення (сформовано авторами на основі [6])

Ознака	Ціль	Мета	Опис
Конкретність	зростання доходу	збільшити річний дохід на 20% за допомогою цільових маркетингових кампаній	ціль окреслює бажаний відсоток зростання та стратегію (маркетингові кампанії) для його досягнення
Вимірюваність	зниження витрат	скоротити операційні витрати на 10% протягом наступного фінансового періоду	ціль кількісно визначає мету скорочення витрат і часові рамки для її досягнення
Досяжність	підтримка стабільності оборотного капіталу	підтримувати мінімальний коефіцієнт оборотного капіталу на рівні 1,5 для забезпечення фінансової стабільності	мета базується на фінансових можливостях організації та галузевих стандартах
Необхідність	зростання прибутку	збільшити маржу прибутку на 5% за рахунок оптимізації процесів і заходів з контролю витрат	зростання рівня прибутку є актуальним для підвищення прибутковості та стабільності у довгостроковій перспективі
Наявність часових рамок	вихід на нові ринки	вийти на два нові міжнародні ринки протягом наступних двох років	мета встановлює конкретні часові рамки для досягнення цієї цілі

В Україні свою діяльність здійснюють підприємства різних форм власності, зокрема й державні підприємства. Певна відмінність фінансового планування на державних підприємствах від інших суб'єктів господарювання полягає у тому, що тут фінансове планування має особливий фокус на забезпечення повноцінного контролю за фактичним надходженням та витрачанням фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що фінансове забезпечення господарської діяльності державних підприємств здійснюється не лише за рахунок власних ресурсів, а більшою мірою за рахунок залучених з державного бюджету (державних фондів) коштів. А це вимагає ефективного

контролю за формуванням і використанням цих фінансових ресурсів і робить функцію фінансового планування для державних підприємств особливо важливою.

Основним документом фінансового планування на державних підприємствах є фінансовий план. У ньому відображено дані про фактичні показники минулого року, планові та прогнозні показники на поточний рік, а також заплановані показники на наступний рік і відомості відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства. Основними розділами фінансового плану державного підприємства є: джерела формування і надходження грошових коштів та основні напрями застосування; формування чистого прибутку; формування

доходів від фінансової діяльності. Проект фінансового плану державного підприємства обов'язково повинен мати пояснювальну записку, до якої входять результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за попередній рік, показники його господарської діяльності у поточному році та прогноз на наступний період [7, с. 144].

Виконання фінансового плану державного підприємства відбувається безпосередньо під час його господарської діяльності. Органи, які уповноважені управляти державним майном чи державними корпоративними правами, здійснюють контроль та моніторинг виконання фінансового плану. Крім того, підприємство повинно звітувати про стан виконання фінансового плану перед органами, уповноваженими управляти державним майном чи державними корпоративними правами, щокварталу у терміни, встановлені для подання фінансової звітності, разом із пояснювальною запискою стосовно результатів діяльності за квартал і зазначенням причин суттєвих відхилень фактичних показників від планових, якщо такі є.

Ключовим фінансовим показником успішності роботи державного підприємства є прибуток. Саме він демонструє, наскільки ефективно підприємство веде свою діяльність. Розподіл отриманого прибутку відбувається згідно з детально розробленим фінансовим планом. Цей план враховує всі вимоги чинного законодавства України. Головна мета фінансового плану – забезпечити отримання підприємством чистого прибутку. Підприємство повинно старатися покращувати свої фінансові результати. У разі зменшення прибутку порівняно з минулим періодом керівництво підприємства зобов'язане провести детальний аналіз ситуації. Це необхідно для того, щоб зрозуміти причини такого зниження і вжити необхідних заходів для їх усунення. Аналітичний висновок із зазначенням причин зменшення прибутку має бути надано у письмовому вигляді. Крім того, фінансовий план дає змогу підприємству використовувати кошти, отримані від продажу основних фондів. Тобто підприємство може продавати частину свого майна (наприклад, будівлі, обладнання) і використовувати виручені кошти для фінансування своєї діяльності.

Так, дотримання процедури фінансового планування на державних підприємствах сприяє раціональному застосуванню державних активів, запобігає неефективним витратам та оптимізує надходження коштів до бюджету.

Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну та введення воєнного стану державні підприємства отримали можливість скласти фінансові плани за процедурою, визначеною у Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки, затвердженого наказом Мінекономіки України від 10.10.2023 р. № 15161 [8].

Цей Порядок значно спростив процес планування та адаптації державних підприємств до нових економічних умов господарювання. Відповідно до цього Порядок проект фінансового плану разом з пояснювальною запискою подається підприємством через систему електронної звітності із застосуванням електронного підпису чи печатки за допомогою системи електронної

взаємодії органів виконавчої влади (далі – СЕВ ОБВ) до 1 червня (у період воєнного стану та протягом трьох місяців після його припинення чи скасування – до 20 червня) року, що передує плановому. У разі якщо підприємство не підключено до СЕВ ОБВ, то проект фінансового плану разом з пояснювальною запискою подається у двох примірниках у паперовій формі суб'єкту управління у визначений законодавством строк [8].

У цьому Порядку також сформовані рекомендації зі складання фінансового плану та звіту про його виконання та підготовки пояснювальних записок до них, що спрощує підготовку таких важливих фінансових документів для вітчизняних державних підприємств.

Ще одним важливим аспектом змін у системі фінансового планування має стати оптимізація фінансових планів. Загалом оптимізація фінансових планів – це вибір найкращого варіанту з усіх можливих альтернатив, враховуючи певні критерії чи обмеження у діяльності конкретного суб'єкта: наприклад, наявні зовнішні (стан економіки держави, науково-технічне середовище, кон'юнктура ринку, споживачі, конкуренти тощо) та внутрішні (фінансовий стан підприємства, структурні пропорції виробництва, матеріальні ресурси, персонал тощо) чинники [9].

Основними критеріями оптимізації фінансових планів для державних підприємств в умовах воєнного стану повинні стати наступні:

- максимум доходу з одиниці випущеної продукції;
- максимум збереження фінансових ресурсів за рахунок мінімізації фінансових втрат;
- максимум нарощення фінансових ресурсів за рахунок збільшення залучених інвестицій.

Слід зазначити, що проблеми фінансового планування на державних підприємствах України в умовах війни лежать і в площині ефективності корпоративного управління ними.

Попри значну кількість державних компаній (понад 3400), в Україні ще до кінця не сформовано зручної платформи для представлення публічної фінансової звітності державних підприємств, яка б дала змогу урядовцям, парламентарям, громадянському суспільству чи міжнародним партнерам оцінити фінансовий стан, а загалом ефективність корпоративного управління цими підприємствами. Хоча звітність окремих підприємств можна знайти на порталі відкритих даних – data.gov.ua. А ще відсутність публічного доступу до звітів Мінекономіки України унеможливує незалежний нагляд за діяльністю державних підприємств.

Аналітичний центр StateWatch отримав та проаналізував останні звіти Мінекономіки про результати моніторингу ефективності управління державними компаніями станом на перше півріччя 2023 р., а також відповіді компаній про результати їхньої діяльності, надані на звернення окремих народних депутатів. На основі цих даних аналітичним центром сформовано ТОП-20 державних компаній за показниками загальної вартості їхніх активів та чистого доходу від реалізації продукції. Слід наголосити, що у першій десятці за обома показниками наявні ті самі підприємства за винятком трьох, а у другій десятці вже є диференціація стосовно складу державних підприємств [10].

У табл. 2 подано ТОП-10 державних підприємств за величиною чистого доходу.

Таблиця 2 – **ТОП-10 державних компаній України за показниками чистого доходу від реалізації продукції, тис грн [10]**

№ з/п	Назва державного підприємства	Суб'єкт управління	За I півріччя 2023 р.	За 2022 р.	За 2021 р.
1	АТ НАК «Нафтогаз України»	КМУ	71119900,0	169912324,0	170462230,0
2	ДП НАЕК «Енергоатом»	КМУ	68200550,0	134195984,0	83118205,0
3	ПАТ НЕК «Укренерго»	Міненергетики України		82330487,0	71089001,0
4	АТ «Укрзалізниця»	КМУ	45156075,0	75692974,0	85987377,0
5	ДП «Гарантований покупець»	КМУ	37076405,0	54077577,0	58300497,0
6	ТОВ «Оператор газотранспортної системи України»	Міненергетики України		не подало	50977677,0
7	ПАТ «Укргідроенерго»	КМУ	25732815,0	37235547,0	23437680,0
8	ДК «Укрспецекспорт»	Міноборони України	15158729,0	24173655,0	2015224,0
9	ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт»	Головне управління розвідки	3575951,0	10649168,0	888444,0
10	ПАТ «Мотор Січ»	Міноборони України	1520872,0	10445306,0	

Згідно з результатами моніторингу фінансової звітності, найбільший чистий дохід за перше півріччя 2023 р. отримала НАК «Нафтогаз України» — 71,1 млрд грн. Однак за цей період компанія задекларувала збиток у розмірі 9,3 млрд грн. У 2021 та 2022 рр. чистий дохід «Нафтогазу» становив 170,4 та 169,9 млрд грн відповідно, що складає 3,1% та 3,3% від ВВП цих років. Для порівняння аналогічна польська державна компанія у 2021 р. отримала дохід, еквівалентний 2,7% ВВП Польщі.

Державні компанії, що відповідають за імпорт військових товарів, продемонстрували найбільше зростання доходу під час повномасштабного вторгнення і це не дивно. Зокрема, ДК «Укрспецекспорт» (підприємство у підпорядкуванні Міноборони) збільшило свій чистий дохід більш ніж у 12 разів – з 2 млрд грн у 2021 р. до 24,1 млрд грн у 2022 р., отримавши прибуток у розмірі 46,9 млн грн. Подібна ситуація спостерігалася у ДП «Спецтехноекспорт», підпорядкованого ГУР. За рік чистий дохід цієї компанії зріс більш ніж у 10 разів: з 888 млн грн до 10,6 млрд грн, із прибутком 12,33 млн грн.

Як видно з табл. 2, топ-10 державних підприємств отримали доволі високий чистий дохід, вони також володіють значними активами, а деякі навіть збільшили дохід чи власні активи, незважаючи на повно масштабну війну.

Ми приєднуємося до рекомендацій від Аналітичного центру StateWatch про запуск спеціальної онлайн-платформи для подання важливої публічної інформації стосовно діяльності державних підприємств, пов'язаної з корпоративним управлінням, корпоративною відповідальністю, зокрема й фінансової звітності державних підприємств. Або ж перетворення вже діючого порталу відкритих даних, data.gov.ua, у спеціальну онлайн-платформу, де в окремому сегменті буде подано документи публічної фінансової звітності усіх державних підприємств, зокрема:

- річний фінансовий план компанії;
- річний фінансовий звіт компанії до та після аудиту;
- інвестиційні плани діяльності компанії;

– інвестиційний звіт за результатом виконання інвестиційних планів компанії.

Вважаємо, що така платформа стане дієвим інструментом у забезпеченні відкритості та прозорості у системі контролю та моніторингу за фінансовою діяльністю державних підприємств з боку не лише державних управлінських органів, а й потенційних інвесторів і громадськості, а самі компанії стимулюватиме дотримуватися найкращих управлінських практик в галузі фінансового планування своєї діяльності.

## ВИСНОВКИ

Отже, можна стверджувати, що на сьогодні фінансове планування є не просто інструментом, а важливим складником успішного бізнесу будь-якої компанії. Це дає змогу підприємствам не тільки прогнозувати майбутні фінансові результати, а й активно впливати на них. Завдяки фінансовому плануванню підприємства можуть оптимізувати свої витрати, підвищити ефективність застосування активів та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

В умовах невизначеності та війни фінансове планування стає ще більш важливим. Це допомагає підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та мінімізувати негативні наслідки криз. Для державних підприємств цей процес може бути складнішим, оскільки у своїй діяльності вони напряму залежать від свого органу управління. Тому основні зміни в системі фінансового планування повинні стосуватися:

- обґрунтованого формулювання фінансових цілей керівником державного підприємства разом з представниками керівництва органу управління;
- розроблення декількох сценаріїв фінансових планів з їх подальшою оптимізацією;
- розроблення та затвердження остаточного фінансового плану згідно з новими законодавчими вимогами;
- запуск онлайн-платформи для подання важливої публічної інформації стосовно діяльності державних підприємств, зокрема документів фінансової звітності державних підприємств.

## Список використаних джерел

1. Будякова О.Ю., Бондаренко В. М. Smart-економіка: післявоєнне відновлення України. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (24 червня 2022 р). Вип. 14. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2022. С. 34-36.
2. What is financial planning? Oracle. URL: <https://www.oracle.com/se/performance-management/planning/what-is-financial-planning/>
3. Марцин В.С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності. *Фінанси України*. 2008. №4. С. 23–31.
4. Ситник Г.В. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7. С. 33-48.

5. Ставерська Т.О., Андрищенко І.С. Фінансове планування та прогнозування в підприємства та фінансових установах. Харків, 2013. С. 10.
6. Kumaraswamy S. Financial Planning: What is it, Types, Objectives, Steps & Benefits. Happay. 2024. URL: <https://happay.com/blog/financial-planning/>
7. Чумак О.В. Фінансове планування в структурі економічної політики державного підприємства. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 142-148.
8. Про затвердження Змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства економіки України від 21 квітня 2022 року № 938-22: Наказ Мінекономіки України від 10.10.2023 р. № 15161. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1870-23#Text>
9. Дергалюк Б.В., Деркач Н.С. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. Вип. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731>
10. Химичук А., Гартвіг Д. Найбільші державні підприємства 2023 року: результати моніторингу. УКРІНФОРМ. 18 жовтня 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3882708-najbils-derzavni-pidpriemstva-2023-roku-rezultati-monitoringu.html>

### References

1. Budiakova O.Yu., Bondarenko V.M. Smart economy: post-war recovery of Ukraine. *Modern crisis phenomena in the economy and problems of accounting, control and analytical support of enterprise management*: materials of the XIV International Scientific and Practical Conference (June 24, 2022). Vol. 14. Lutsk, 2022. pp. 34-36 (in Ukrainian).
2. What is financial planning? Oracle. URL: <https://www.oracle.com/se/performance-management/planning/what-is-financial-planning/>
3. Martsyn V.S. Planning as the main component of the process of financial activity. *Finances of Ukraine*. 2008. No 4. pp. 23-31 (in Ukrainian).
4. Sytnyk H.V. Genesis and modern paradigm of financial planning. *Actual problems of the economy*. 2012. No 7. pp. 33-48 (in Ukrainian).
5. Stavarska T.O., Andriuschenko I.S. Financial planning and forecasting in enterprises and financial institutions. Kharkiv, 2013. P. 10 (in Ukrainian).
6. Kumaraswamy S. Financial Planning: What is it, Types, Objectives, Steps & Benefits. Happay. 2024. URL: <https://happay.com/blog/financial-planning/>
7. Chumak O.V. Financial planning in the structure of the economic policy of the state enterprise. *Theory and practice of public administration*. 2018. Vol. 4. pp. 142-148. (in Ukrainian).
8. On the approval of the Amendments to the Procedure for drawing up, approving and monitoring the implementation of the financial plan of the economic entity of the state sector of the economy and recognition as invalid of the order of the Ministry of Economy of Ukraine dated April 21, 2022: Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated 10.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1870-23#Text> (in Ukrainian).
9. Derhaliuk B.V., Derkach N.S. Financial planning at the enterprise: essence, problems and optimization. *Economy and society*. Vol. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731> (in Ukrainian).
10. Khymychuk A., Hartvih D. The largest state-owned enterprises in 2023: monitoring results. UKRAINFO. October 18, 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3882708-najbils-derzavni-pidpriemstva-2023-roku-rezultati-monitoringu.html> (in Ukrainian).

#### **Anna HRYSHCHUK**

PhD in Economics, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv  
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>  
 e-mail: [anna\\_gr\\_7@ukr.net](mailto:anna_gr_7@ukr.net)

#### **Bohdan BONDARUK**

student, Ivan Franko National University of Lviv  
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2927-428X>  
 e-mail: [bohdanusb@gmail.com](mailto:bohdanusb@gmail.com)

## **THE NECESSITY FOR CHANGES IN THE FINANCIAL PLANNING PROCESS AT STATE-OWNED ENTERPRISES**

*The paper delves into the concept of financial planning, examining its substantive aspects and tools. Specifically, it explores: financial planning as a process of setting financial goals and defining paths to achieve them; the process of planning the sources of financial resources and their utilization through the development of key financial documents; the process of analyzing and forecasting financial results in terms of their impact on the economic development of the enterprise.*

*The paper emphasizes the need for certain changes in the financial planning process of state-owned enterprises. It is argued that adherence to the financial planning procedure in state-owned enterprises contributes to the rational use of state assets, prevents inefficient expenditures, and optimizes budget revenues, especially during wartime.*

*It is determined that changes should relate to: 1) the well-founded formulation of financial goals by the head of the state-owned enterprise together with representatives of the management body, taking into account the criteria of specificity, measurability, attainability, necessity, and specific timeframes; 2) the development of several financial plan scenarios with their subsequent optimization based on the following criteria: maximum profit per unit of output; maximum preservation of financial resources by minimizing financial losses; maximum accumulation of financial resources through increased investment; 3) the development and approval of the final financial plan in accordance with new legislative requirements, in particular, the Order on the preparation, approval, and monitoring of the execution of the financial plan of a state-owned enterprise, approved by the Order of the Ministry of Economy of Ukraine No. 15161 dated October 10, 2023; 4) the launch of a special online platform for presenting important public information on the activities of state-owned enterprises related to corporate governance, corporate social responsibility, including the financial reporting of state-owned enterprises, in particular, the company's annual financial plan; the company's annual financial report before and after audit; the company's investment plans; and the investment report on the results of the implementation of the company's investment plans.*

**Keywords:** financial planning, state-owned enterprise (company), financial goals, financial plan, financial reporting, plan optimization

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.8>

УДК 338.24

**Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН**

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

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

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

**Марта Олегівна ДАВИДЧАК**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7948-7207>

e-mail: [marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua](mailto:marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua)

## АНТИКРИЗОВІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

У статті досліджено антикризові методи менеджменту, які застосовуються підприємствами в умовах постпандемії та воєнного стану. Детально охарактеризовано сучасний ринок праці для визначення основних тенденцій стосовно персоналу та діяльності підприємств в умовах війни. Зокрема, виокремлено проблеми, з якими стикаються підприємства в управлінні своїми ресурсами, та запропоновано вирішення цих проблем шляхом зміни стратегії управління та застосування нових методів менеджменту, адаптованих під сучасні умови праці. Для керівництва наведено чіткі рекомендації з ефективного управління підприємством та його розвитком.

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, методи управління, воєнний стан, постпандемія, релокація, стратегічні рішення

### ВСТУП

Останні роки були досить складними для української економіки та для вітчизняного бізнесу загалом. Пандемія та війна значно вплинули та досі продовжують впливати на діяльність підприємств, їх прибутковість та результативність.

Робота у таких кризових умовах вимагає від менеджерів проявляти високий рівень професіоналізму, адаптивність та гнучкість під час прийняття управлінських рішень. Деякі підприємства ще до війни змогли інтегрувати ризик-менеджмент у свої системи управління та активно застосовували інструменти кризового управління під час пандемії. Як наслідок такі фахівці сьогодні можуть швидше реагувати на виклики війни та ефективніше керувати процесами.

Застосування методів менеджменту є ключовим чинником успіху будь-якої організації, і цей аспект набуває ще більшого значення під час кризового стану. У ситуації повномасштабної війни та підвищених ризиків для безпеки, ефективне управління підприємством стає основною умовою для забезпечення життєздатності бізнесу, успішного виконання його завдань та досягнення визначених цілей. Крім того, застосування методів управління сприяє забезпеченню максимальної ефективності роботи колективу, навіть під дією тривалого стресу, зниженню втрат та ризиків, а також підвищенню продуктивності та професійного рівня працівників.

Діяльність підприємства в умовах кризи досліджували багато вітчизняних дослідників, серед них: М.В. Тимошенко [1], В.Ю. Онісіфорова [2], А.С. Нігуренко [3], О.О. Пшик-Ковальська [4] та багато інших.

Та попри велику кількість досліджень, ця тема є актуальною та проблемною й сьогодні, адже з кожним днем з'являється все більше нових викликів, з якими підприємство зустрічається у своїй роботі та які потребують ефективних управлінських рішень.

**МЕТА** роботи – дослідити особливості застосування антикризових методів управління в умовах постпандемії та воєнного стану та розробити пропозиції з пок-

ращення управління підприємством в умовах сьогодення.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

### РЕЗУЛЬТАТИ

Після пандемії у 2020 р. багато підприємств так і не змогли оговтатись та відновити свою діяльність, хоч і серед них є такі, що пройшли через цей виклик з мінімальними втратами для бізнесу. Проте повномасштабна війна стала новим випробовуванням для підприємців, з наслідками якого дуже складно боротись. Робота в нових умовах невизначеності, відсутності стабільності та небезпеки для життя потребує нових підходів, методів та інструментів управління.

Від початку 2022 р. багато підприємств почали втрачати свій персонал внаслідок воєнних дій, мобілізації та міграції за кордон чи в інші регіони України. Деякі компанії сьогодні досі мають потребу у робочій силі, яку дуже складно закрити через нестабільність ринку, нестачу кадрів, відсутність відповідної кваліфікації тощо.

Також психологічний стан працівників пов'язано зі страхом загрози життю, тривожністю, втратами близьких людей, загалом впливає на результати діяльності підприємства та атмосферу роботи, цілеспрямованість команди.

Європейська Бізнес Асоціація здійснила дослідження ринку праці за 2023 р. для визначення основних змін під час воєнного стану щодо персоналу, зростання та спаду заробітної плати, ефективності діяльності підприємств в умовах війни тощо.

Серед опитуваних компаній 79% свідчили про зростання рівня заробітної плати, 46% зазначили про найм нових працівників та розширення персоналу, 36% повідомили про збільшення бюджету підприємств на розвиток та навчання персоналу, 10% вказали на скорочення персоналу та 27% – на підвищення бонусів та премій [5].

Тенденцію цих змін можна побачити на рис. 1.





Рис. 1. Результати опитування підприємств щодо стану ринку праці у 2023 р. [5]

За даними з експертного опитування за 2024 р., проведеного Європейською бізнес асоціацією, багато підприємств зазначали основні проблеми на ринку праці, які включали мобілізацію, високу плінність кваліфікованих кадрів за кордон, вигорання та втому співробітників, перерозподіл робочої сили всередині країни, мало ініціатив із залучення людей з інвалідністю та обмеженнями тощо.

У таких умовах роботи ключовим завданням антикризового менеджменту під час війни є збереження професійного персоналу, а також підтримка його фізичного та психологічного стану. Війна створює особливі виклики для керівників, оскільки їхній спокій, впевненість у власних можливостях і в майбутньому компанії впливають на підлеглих, допомагаючи їм відновити емоційну стабільність, підвищити рівень довіри та сприяти формуванню культури прозорості й відкритості в організації.

Під час воєнного стану керівник несе ще більше відповідальності за загальний напрям роботи компанії, розроблення стратегій, управління ресурсами та вирішення актуальних проблем. З урахуванням специфіки таких умов, дуже важливо застосовувати відповідні методи менеджменту, які можуть забезпечити ефективну діяльність підприємства та наближати до поставлених цілей.

Одним із найважливіших методів, який потрібно застосовувати підприємствам – це якісна та постійна комунікація з підлеглими. Це допомагає менеджерам знизити стрес, отримати необхідну підтримку та відчувати себе важливим. Деякі компанії створили окремі вебсайти та канали, де працівники можуть ділитись думками та отримувати актуальну інформацію.

Окрім психологічної підтримки, багато бізнесів надають матеріальну підтримку працівникам та їх сім'ям, які частково або повністю втратили житло внаслідок воєнних дій.

Ще одним поширеним методом антикризового менеджменту є релокація компаній або окремих груп працівників. Наприклад, підприємство може повністю переміститись в інший куточок України, звідки йому буде безпечніше працювати, або перемістити співробітників з територій, де відбуваються активні бойові дії. Також є випадки, коли великі фірми відправляють своїх працівників закордон та надавали їм роботу у своїх філіях в інших країнах [6].

В умовах сьогодення є також велика ймовірність втратити свій бізнес через руйнування та знищення інфраструктури, нестачу кадрів через міграцію та загрозу загибелі тощо. Тому, якщо підприємство не є прив'язаним до території, то доцільним рішенням є переміщення під-

приємства у більш безпечні регіони країни. За експертними оцінками у 2023 р. 11% вітчизняних підприємств перемістились закордон, 17% частково перевезли бізнес у західні та центральні регіони України [7].

Такі рішення з перенесення бізнесу в інші регіони чи країни є дуже складними, водночас потрібно врахувати специфіку діяльності підприємства, перспективи його розвитку на новому місці, фінансові можливості підприємства та усі можливі ризики для кожного з варіантів релокації.

Іншим методом антикризового менеджменту може бути введення додаткових премій та бонусів чи підвищення заробітної плати за високий рівень кваліфікації, високі результати роботи. Це викликає у працівників більше мотивації працювати та розвиватись, тому таке стимулювання є ефективним методом управління.

Безпека працівників на робочому місці є одним з найважливіших завдань підприємства в умовах війни. Важливим є посилення контролю доступу до приміщень роботи, до мобільного зв'язку, Інтернету та внутрішніх даних компанії. Також варто заздалегідь інформувати працівників про алгоритм дій у разі повітряної тривоги та надзвичайних ситуацій. Якщо укриття знаходиться у приміщенні місця роботи, то потрібно його облаштувати, зробити запаси питної води, забезпечити наявність аптечки першої допомоги, вогнегасників тощо.

Актуальним питанням під час війни також є репутація компанії – чи працює вона на ринку агресора або чи має партнерські зв'язки з країною агресора, чи виплачує заробітну плату своїм працівникам, чи сплачує повну вартість податків тощо. Ці всі питання є надзвичайно важливими для підтримки позитивного іміджу та визнання серед клієнтів, партнерів й співробітників. Підприємство повинне відповідати за своїм зобов'язанням перед клієнтами, партнерами та працівниками, незважаючи на будь-які обставини [8].

Отже, управління підприємством в умовах воєнного стану є викликом, що вимагає спеціального підходу та навичок. Ключовими факторами для ефективного управління є вміння швидко приймати рішення, адаптуватися до змін та забезпечувати прозорі комунікаційні процеси з підлеглими. Хоча єдиного універсального підходу немає, але застосування ефективних та дієвих у конкретній ситуації методів менеджменту допомагає керівникам впоратися з викликами війни та спрямувати управління підприємством на досягнення цілей.

## ВИСНОВКИ

Умови воєнного стану вимагають від менеджерів застосування специфічних методів управління, які повинні враховувати сучасні умови праці, економічні та соціальні зміни. Застосування антикризових методів менеджменту, таких як збільшення комунікації з працівниками, турбота про безпеку працівників, матеріальна та моральна підтримка допомагають зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку працівників у робочому середовищі.

Компаніям необхідно переглянути свої плани антикризового управління, щоб забезпечити більш швидку та ефективну реакцію на нові виклики, адаптацію до змін, а також підготуватися до коригування планів у разі потреби. Метою кожної організації в таких умовах роботи має бути створення стратегій, які вирішують ці

питання в найбільш економічно доцільний спосіб. Завданням керівництва також є передбачати можливі труднощі, розробляючи дані стратегії для мінімізації негативних наслідків і забезпечення стабільності операцій. Управління в умовах війни потребує вміння ефективно керувати в середовищі постійних змін, що вимагає

гнучкості, передбачливості та стратегічного планування.

Отже, ті компанії, які застосовували антикризовий підхід до менеджменту змогли зберегти та продовжити свою роботу в умовах війни, швидко підлаштувавшись під нові реалії сьогодення.

#### Список використаних джерел

1. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф.*, 2022. С. 52–54.
2. Онисіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць “Проблеми і перспективи розвитку підприємства”*. 2020. № 2 (25). С. 137–145.
3. Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. *Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2022. С. 157–159.
4. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. С. 88–92.
5. Тенденції ринку праці у воєнний час. URL: <https://happymonday.ua/tendentsiyi-rynku-pratsi-u-voyennyj-chas>
6. Після року війни Райффайзен Банк утримує таланти та продовжує digital-трансформацію. URL: <https://forbes.ua/company/people-at-heart-z-pershikh-postriviliv-pislya-roku-viyni-rayffayzen-bank-utri-mue-talanti-ta-prodovzhue-digital-transformatsiyu-27042023-13312>
7. Статистика релокації бізнесу. URL: <https://www.bca.education/business-relocation/>
8. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38–43.

#### References

1. Tymoshenko M.V., Petrov V.A. Identification of risks and features of crisis management in wartime. *Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 5th international scientific and practical conference*. 2022. pp. 52-54. (In Ukrainian).
2. Onisiforova V.Y., Sidelnikova V.K. Actual aspects of crisis management of the enterprise. *Collection of scientific papers “Problems and prospects of enterprise development”*. 2020. No 2 (25). pp. 137-145. (In Ukrainian).
3. Crisis management in wartime. *Economic and legal development of modern Ukraine: materials of the XI All-Ukrainian scientific conference of students, graduate students and young scientists dedicated to the 25th anniversary of the founding of the National University “Odesa Law Academy”*. 2022. pp. 157-159. (In Ukrainian).
4. Pshyk-Kovalska O.O., Kovalskyi O.I. Features of personnel management under martial law. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2022. pp. 88-92. (In Ukrainian)
5. Labor market trends in wartime. URL: <https://happymonday.ua/tendentsiyi-rynku-pratsi-u-voyennyj-chas> (In Ukrainian).
6. After a year of war, Raiffeisen Bank retains talent and continues digital transformation. URL: <https://forbes.ua/company/people-at-heart-z-pershikh-postriviliv-pislya-roku-viyni-rayffayzen-bank-utri-mue-talanti-ta-prodovzhue-digital-transformatsiyu-27042023-13312> (In Ukrainian).
7. Business relocation statistics. URL: <https://www.bca.education/business-relocation/> (In Ukrainian).
8. Vatchenko B., Sharanov R. Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war. *Economic space*. 2022. No 182. pp. 38-43. (In Ukrainian).

#### **Natalia PETRYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

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

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

#### **Marta DAVYDCHAK**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7948-7207>

e-mail: [marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua](mailto:marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua)

### **ANTI-CRISIS MANAGEMENT METHODS IN THE POST-PANDEMIC AND MARTIAL LAW ENVIRONMENT: FEATURES OF USAGE AND STRATEGIC IMPORTANCE**

**Introduction.** Recent years have been quite challenging for the Ukrainian economy and for domestic business in general. The pandemic and the war have had a significant impact and continue to have an impact on the operations of enterprises, their profitability and efficiency. Working in such a crisis environment requires managers to demonstrate a high level of professionalism, adaptability and flexibility in making management decisions. Some companies, even before the war, were able to integrate risk management into their management systems and actively used crisis management tools during the pandemic. As a result, such specialists can now respond more quickly to the challenges of war.

**The purpose of the paper** is to explore the peculiarities of using anti-crisis management methods in the post-pandemic and martial law environment and to develop proposals for improving enterprise management in the current environment.

**Results.** Since the beginning of 2022, many companies have started losing their staff as a result of military operations, mobilization and migration abroad or to other regions of Ukraine. Some companies still have labor needs that are very difficult to fill due to market volatility, staff shortages, lack of relevant qualifications, etc. Managing an enterprise under martial law is a challenge that requires a special approach and skills. The key factors for effective management are the ability to make quick decisions, adapt to changes and ensure transparent communication processes with subordinates. Although there is no single universal approach, the use of effective and efficient management methods in a particular situation helps managers cope with the challenges of war and direct the management of the enterprise to achieve the goals.

**Conclusion.** The use of crisis management techniques, such as increased communication with employees, concern for employee safety, material and moral support, help maintain business efficiency and ensure employee safety in the work environment. Companies need to review their crisis management plans to ensure a faster and more effective response to new challenges, adapt to changes, and prepare to adjust plans if necessary.

**Keywords:** crisis management, management methods, martial law, post-pandemic, relocation, strategic decisions

**Андрій Васильович ТОДОЩУК**

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

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

e-mail: [a.todoschuk@gmail.com](mailto:a.todoschuk@gmail.com)

**Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН**

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

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

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

**Анастасія Володимирівна ДРОФЯК**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0739-6712>

e-mail: [anastasiia.drofiak.me.2021@lpnu.ua](mailto:anastasiia.drofiak.me.2021@lpnu.ua)

## ПРИЄДНАННЯ УКРАЇНИ ДО МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ ТРАНЗИТУ: МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

У статті розглянуто процес приєднання України до міжнародної системи транзиту – NCTS; проаналізовано комплексні переваги для України та, зокрема, для бізнесу, які несе в собі NCTS – нова комп'ютеризована транзитна система; розглянуто всі проблеми та перешкоди, що стоять на шляху приєднання до міжнародної системи транзиту; запропоновано рекомендації з можливих шляхів вирішення проблем у контексті застосування NCTS для розвитку експортно-імпортного потенціалу країни.

**Ключові слова:** міжнародна торгівля, міжнародний транзит, NCTS, електронна система транзиту, зовнішньоекономічна діяльність

### ВСТУП

У контексті глобалізації та розвитку міжнародної торгівлі, приєднання країн до міжнародних систем транзиту стає стратегічно важливим питанням. Україна, яка знаходиться на перехресті між Європою та Азією, має потенціал стати ключовим транспортним вузлом. Однак, невідвлячись на цей потенціал, є численні проблеми та виклики, які перешкоджають повній реалізації можливостей для бізнесу. Дослідження цієї теми дасть змогу виявити ключові аспекти, що впливають на ефективність міжнародного транзиту через Україну, визначити можливості для підприємств різних галузей та запропонувати шляхи подолання наявних перешкод. Розуміння цих аспектів є критичним для розвитку бізнесу в контексті міжнародних торговельних відносин, а також для сприяння економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Дослідженням даної теми вже займалися науковці, зокрема С. Капітанець та В. Заєць описали способи забезпечення службою підтримки безперервної роботи процедури спільного транзиту. У дослідженні встановили, що служба підтримки є дійсно тим дієвим елементом, який забезпечує надійну комунікацію користувачів ЕТС (електронна торгова система) [1]. А.І. Брендак зазначає, що продовження адаптації національного законодавства, включаючи оновлення таблиці апроксимації законодавства та підготовку необхідних змін до нормативно-правових актів, стане однією з детермінант, котрі визначатимуть готовність України приєднатися до Конвенції [2]. І. Міщенко проаналізувала та узагальнила положення ключових міжнародно-правових актів з питань регулювання процедур міжнародного митного транзиту, які застосовуються на сьогодні в Європі. Визначила, що остаточне формування нормативно-правової бази, активна апробація Нової комп'ютеризованої системи транзиту (NCTS) дасть змогу Україні повністю інтегруватися в зазначену

систему митного транзиту, а отже, застосовувати всі її переваги (зокрема, основний принцип: один транспортний засіб – один митний документ – одна митна гарантія) [3]. Н.М. Гладка дослідила правове регулювання порядку й умов переміщення товарів митною територією України у спільному режимі транзиту, права та обов'язки суб'єкта режиму спільного транзиту та перевізника товарів, правове забезпечення виконання митних нормальностей та електронного обміну даними під час застосування режиму спільного транзиту за допомогою електронної транзитної системи [4].

Незважаючи на значний масив наукових досліджень, присвячених міжнародній системі транзиту, ця тема й досі залишається актуальною. Це пов'язано з постійними змінами, які відбуваються у цій сфері. З'являються нові технології, транспортні маршрути, а також змінюються геополітичні та економічні умови. Внаслідок цих змін виникають нові виклики та можливості, які потребують ретельного вивчення та аналізу.

**МЕТА** статті – виявити ключові аспекти, що впливають на ефективність міжнародного транзиту через Україну; визначити можливості для підприємств різних галузей та запропонувати шляхи подолання наявних перешкод, пов'язаних з приєднанням України до міжнародної системи транзиту – NCTS.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосовано методику дослідження: аналіз наукових праць та законодавства, узагальнення, групування.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегічне положення України на перетині ключових транспортних маршрутів між Європою, Азією та Близьким Сходом робить її потенційним транспортним хабом. Однак нині країна не застосовує цю перевагу на повну потужність, що призводить до щорічного скорочення обсягів та кількості міжнародних транзитних пе-

ревежень. Це, зі свого боку, негативно впливає на державний бюджет, втрачаючи значні суми податкових та зборів надходжень.

Географічне положення нашої країни визначає протяжність кордону – 6992,98 км, високий рівень транс-кордонності: 19 областей є прикордонними; сім країн ЄС має спільні кордони з Україною [7].

1 жовтня 2022 р. Україна приєдналась до Конвенції про процедуру спільного транзиту. З цього дня й розпочалось міжнародне застосування системи NCTS – нової комп'ютеризованої транзитної системи, яка доступна лише для країн-учасниць Конвенції.

NCTS несе в собі комплексні переваги для України. Ця система дає можливість налагодити обмін інформацією про всі етапи митного оформлення товарів із застосуванням електронних повідомлень у режимі реального часу та підвищити ефективність використання механізму аналізу ризиків. Крім цього, перед Україною відкрилось багато інших можливостей [8]:

1. Можливість застосовувати єдину транзитну декларацію та єдину гарантію для переміщення товарів від країни-відправлення до країни-призначення, які є Договірними сторонами Конвенції.

2. З'являється можливість покращувати енергетичну безпеку країни, що спричинено активною участю у транзиті енергоресурсів, що також забезпечує додаткові джерела доходів.

3. Розвиток транспортної інфраструктури може привести до створення нових робочих місць та загального підвищення економічної активності.

4. Розвиток нових торговельних партнерств.

5. Можливість отримувати достовірну інформацію про транзитні переміщення товарів, що прямують в Україну, від митних органів країн-учасниць Конвенції до моменту ввезення цих товарів на митну територію України.

6. Запровадити спеціальні транзитні спрощення (загальна гарантія, звільнення від гарантії, авторизований вантажовідправник/вантажодержувач, самостійне накладання пломб тощо).

Якщо розглянути ширший контекст NCTS, то його впровадження в Україні несе низку суттєвих переваг для бізнесу. Найважливіше те, що з'являється можливість розпочати кроки з наближення українського митного законодавства до митного законодавства ЄС та поживити активність бізнес-середовища України. Зрозуміло, що після приєднання України до Конвенції, український бізнес отримав низку можливостей [9]:

– працювати за принципом «один транспортний засіб – одна декларація – одна гарантія» та прискорити проходження товарів через митний кордон України;

– застосовувати спрощені процедури міжнародного транзиту, які має бізнес у 35-ти країнах Конвенції, та які доповнюють і дають можливість повноцінно застосовувати спрощення, надані у 2019 р. для поміщення товарів у митні режими;

– застосовувати відповідні спрощення навіть без статусу АЕО;

– у відповідних випадках застосовувати знижені ставки мита на сировину для виробництва товарів на внутрішній ринок.

Шлях до цих значних змін був довгим і непротим, зайнявши не один рік (рис. 1). Проте сьогодні всі розу-

міють, що оптимальне використання транзитного потенціалу України дає подвійну вигоду: з одного боку, це збільшення бюджетних надходжень, а з іншого – створення сприятливих умов для розвитку підприємництва. Саме тому робота з удосконалення та розширення застосування процедури спільного транзиту та NCTS в Україні не припиняється. Зокрема, в рамках підготовки до переходу на NCTS (фаза 5), запланованого на кінець 2023 р., вже підписано контракт на розробку програмного забезпечення та розпочато розгортання оновленої системи [8].

З 22 квітня 2024 р. бізнес зобов'язаний подавати транзитні декларації за новими правилами в оновленій системі NCTS Фаза 5. Стара версія системи (NCTS Фаза 4) буде доступна лише для завершення та закриття переміщень, розпочатих до переходу на NCTS Фаза 5, протягом орієнтовно 2 місяців.

Для компаній перехід на NCTS Фаза 5 передбачає деякі зміни в заповненні транзитних декларацій, зокрема в частині деталізації даних. Тепер декларувати товари можна не лише окремо, а й деталізувати інформацію на рівні домашніх накладних (House Consignment), що актуально для консолідованих вантажів.

Але звичайно, як в будь-якого нововведення, у впровадженні NCTS в Україні є свої проблеми та перешкоди:

1. Технічні проблеми:

– нестабільність роботи ІТ-системи (часто трапляються збої та помилки в роботі програмного забезпечення NCTS, що ускладнює оформлення транзитних декларацій);

– недостатня технічна оснащеність (не всі митні пости обладнані необхідним програмним забезпеченням та апаратними комплексами для роботи з NCTS).

– відключення електроенергії (через атаки ворога, які пошкоджують енергетичну інфраструктуру в Україні, процес оформлення може бути затриманий або припинений);

– ризик обстрілів прикордонної інфраструктури (загроза військових атак ворога, до прикладу обстріли митних терміналів в Одесі, які завдали збитків та зашкодили роботі транзитних коридорів).

2. Недосконалість законодавства:

– нечіткість норм (деякі положення законодавства, що регулюють роботу NCTS, мають нечіткий характер, що призводить до неоднозначного трактування та суперечок);

– відсутність підзаконних актів (не всі необхідні підзаконні акти, що регламентують роботу NCTS прийняті);

– неузгодженість з європейським законодавством (деякі положення українського законодавства не відповідають європейським стандартам).

3. Недостатня кваліфікація кадрів:

– рівень кваліфікації деяких фахівців, які працюють з NCTS, не відповідає необхідним вимогам.

4. Низька обізнаність бізнесу:

– недостатня інформація (багато підприємств не мають достатньо інформації про NCTS та його переваги);

– негативний досвід (деякі підприємства мали негативний досвід роботи з NCTS, що знижує їхню мотивацію до його застосування).

5. Інші проблеми:

– корупція на митниці може створювати додаткові перешкоди для застосування NCTS;



Рис. 1. Процес приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту та провадження NCTS [9]

– війна в Україні негативно вплинула на процес впровадження NCTS.

Незважаючи на ці проблеми, NCTS має значний потенціал для покращення транзитних переміщень товарів в Україні. Для вирішення проблем впровадження NCTS необхідно: вдосконалити ІТ-систему NCTS; усунути нечіткості в законодавстві; підвищити кваліфікацію кадрів; провести інформаційну кампанію серед бізнесу; боротися з корупцією.

### ВИСНОВКИ

Міжнародне застосування NCTS стає основним інструментом для швидкого проходження товарів через митницю, а з приєднанням до міжнародних митних конвенцій та запуском відповідних законодавчих змін Україна виконає 81% своїх зобов'язань Угоди про асоціацію з ЄС у митній сфері.

Загалом розглядається приєднання України до системи спільного транзиту як важливий крок до майбутнього повноправного членства в ЄС.

Впровадження системи NCTS (New Computerized Transit System) в Україні має значні переваги для бізнесу. Ця система сприяє спрощенню митних процедур та забезпечує більш ефективний контроль над перевезенням товарів через митний кордон. Серед основних переваг можна виділити зменшення адміністративних витрат для компаній, прискорення оброблення митних декларацій, зменшення ризику помилок та збільшення надійності митного контролю. Впровадження NCTS сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку та сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища в країні.

### Список використаних джерел

- Капітанець С., Заяц В. Структура та функціонал служби підтримки нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS). *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-69>
- Капітанець С., Брендак А. Детермінанти національного застосування нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS). *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-84>
- Мищенко І. Європейські системи митного транзиту та перспективи їх застосування в Україні. *Університетські наукові записки*. 2021. Вип. 6. С. 5-6.
- Гладка Н.М. Правове регулювання митного режиму транзиту в контексті реформування національної митної системи. *Адміністративне та митне право*. 2020. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2020/1/7.pdf>
- Думанська, І., Співак, А. NCTS як впровадження європейської цифрової практики спільного транзиту в Україні. *Інновації та сталий розвиток*. 2022. № 2(4). С. 60-70.
- Дорофєєва Л.М. Європейський вектор розвитку української митниці : монографія. Дніпро, 2019. 448 с.
- Транзитний потенціал України: стан та шляхи покращення. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201182>
- Рада асоціації Україна – ЄС: 1 жовтня Україна зможе приєднатися до міжнародних митних конвенцій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rada-asotsiatsii-ukraina-ies-1-zhovtnia-ukraina-zmozhe-pryiednatysia-do-mizhnarodnykh-mytnykh-konventsii>
- Режим спільного транзиту. URL: [https://mof.gov.ua/uk/common\\_transit\\_mode-473](https://mof.gov.ua/uk/common_transit_mode-473)
- Вебінтерфейс Модуля технічної підтримки користувачів програмних продуктів Держмитслужби з питань спільного транзиту. URL: <https://help.customs.gov.ua/>

### References

- Kapitanets S., Zaiats V. Structure and functionality of the new computerized transit system (NCTS) support service. *Economy and society*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-69> [in Ukrainian].
- Kapitanets S., Brendak A. Determinants of the national application of the new computerized transit system (NCTS). *Economy and society*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-84> [in Ukrainian].
- Mishchenko I. European customs transit systems and prospects for their application in Ukraine. *University scientific notes*. 2021. Issue 6. pp. 5-6. [in Ukrainian].
- Hladka N.M. Legal regulation of the customs transit regime in the context of the reform of the national customs system. 2020. *Administrative and customs law*. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2020/1/7.pdf> [in Ukrainian].
- Dumanska I., Spivak A. NCTS as implementation of european digital practice of common transit in Ukraine. *Innovation and*

*Sustainable Development*. 2022. № 2(4). pp. 60-70. [in Ukrainian].

6. Dorofeeva L.M. European vector of Ukrainian customs development: monograph. Dnipro, 2019. 448 p. [in Ukrainian].

7. Transit potential of Ukraine: state and ways of improvement. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201182> [in Ukrainian].

8. Ukraine-EU Association Council: On October 1, Ukraine will be able to join international customs conventions. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rada-asotsiatsii-ukraina-ies-1-zhovtnia-ukraina-zmozhe-pryiednatysia-do-mizhnarodnykh-mytnykh-konventsii> [in Ukrainian].

9. Mode of joint transit. URL: [https://mof.gov.ua/uk/common\\_transit\\_mode-473](https://mof.gov.ua/uk/common_transit_mode-473) [in Ukrainian].

10. Web interface of the technical support module for users of software products of the State Customs Service on joint transit. URL: <https://help.customs.gov.ua/> [in Ukrainian].

**Andrii TODOSHCHUK**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

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

e-mail: [a.todoschuk@gmail.com](mailto:a.todoschuk@gmail.com)

**Nataliia PETRYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

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

e-mail: [natalia.y.petryshyn@lpnu.ua](mailto:natalia.y.petryshyn@lpnu.ua)

**Anastasiia DROFIK**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0739-6712>

e-mail: [anastasiia.drofiak.me.2021@lpnu.ua](mailto:anastasiia.drofiak.me.2021@lpnu.ua)

## JOINING UKRAINE TO THE INTERNATIONAL TRANSIT SYSTEM: OPPORTUNITIES AND STRATEGIC PROSPECTS FOR BUSINESS

**Introduction.** In the context of globalization and the development of international trade, joining countries to international transit systems becomes a strategically important issue. Ukraine, which is located at the crossroads between Europe and Asia, has the potential to become a key transport hub. However, despite this potential, there are numerous issues and challenges that prevent the full realization of business opportunities. The study of this topic will reveal key aspects affecting the efficiency of international transit through Ukraine, identify opportunities for enterprises of various industries, and suggest ways to overcome existing obstacles.

**The purpose of the paper** is to identify the key aspects affecting the efficiency of international transit through Ukraine, to identify opportunities for enterprises of various industries, and to propose ways to overcome existing obstacles related to Ukraine's accession to the international transit system - NCTS.

**Results.** NCTS carries complex advantages for Ukraine. This system makes it possible to establish an exchange of information on all stages of customs clearance of goods using electronic messages in real time and to increase the effectiveness of the use of the risk analysis mechanism. If we consider the broader context of NCTS, its implementation in Ukraine brings a number of significant advantages for business. The most important thing is that there is an opportunity to start taking steps to bring Ukrainian customs legislation closer to EU customs legislation and to revive the activity of Ukraine's business environment.

**Conclusion.** The international application of NCTS becomes the main tool for the rapid passage of goods through customs, and with the accession to international customs conventions and the launch of relevant legislative changes, Ukraine will fulfill 81% of its obligations under the Association Agreement with the EU in the customs sphere. In general, the accession of Ukraine to the common transit system is considered as an important step towards future full membership in the EU.

**Keywords:** international trade, international transit, NCTS, electronic transit system, foreign economic activity

Тетяна Валеріївна **ГРИНЬКО**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

e-mail: greisy25@gmail.com

Тетяна Вікторівна **ГІЛЬОРМЕ**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9598-6532>

e-mail: gillyorme@i.ua

## РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

У статті розглянуто особливості розвитку інноваційних бізнес-структур у цифровому суспільстві. Доведено, що цифровізація та зелений розвиток стали двома важливими напрямками інновацій бізнес-моделі підприємств. Констатовано, що основними концептами інноваційного розвитку є орієнтація на: ефективність, цінність, споживачів та екологію. Акцентовано, що застосування цифрових технологій для зміни змісту та логіки оригінальної бізнес-моделі підприємств, впровадження відчутного оцінювання цінності або нематеріального розвитку цінності створюють економічну та екологічну стійку цінність.

**Ключові слова:** управлінське рішення, бізнес-структура, цифровізація, зелений розвиток, інновація

### ВСТУП

Інновація бізнес-моделі – це процес організаційної трансформації, в якій організації прагнуть створити, доставляти та набувати цінності для зацікавлених сторін за допомогою нових ціннісних пропозицій. Це новий метод та логіка для підприємств для вивчення створення цінностей, а також вирішальна стратегія для підприємств для розвитку конкурентних переваг.

Цифрова економіка – це зростаюче застосування та інтеграція цифрових технологій у всій економіці та суспільстві. Цифрова технологія забезпечує нову перспективу та спосіб для підприємств виявити та створити цінність і стає входною точкою інновацій бізнес-моделі для нинішніх підприємств.

Наявні дослідження зазначили, що інновації бізнес-моделі в цифровій економіці залежать від фундаментальних композицій цифрової трансформації, включаючи розроблення цифрових продуктів або послуг та цифрових платформ, що означає результати поєднання елементів цифрових технологій [1-2].

З одного боку, цифрові продукти чи послуги підтримуються цифровими технологіями, є продуктами або конкретними сервісними рішеннями з функціями взаємодії та ітерації. З іншого боку, цифрова платформа – це головна форма, в якій цифрові технології відіграють роль у трансформації форми B2B (business-to-business) [3].

Завдяки характеристикам нових технологій цифрової економіки, дослідження інновацій бізнес-моделі в контексті країни переважно зосереджуються на Інтернеті та електронній комерції.

Відповідно до цифрової економіки виготовлення інновацій бізнес-моделі повинна звертати увагу не лише на економічну цінність, але й на екологічну цінність. Останні дослідження виявили, що інновації бізнес-моделі можуть сприяти сталому розвитку та пом'якшити пов'язані з ними негативні екологічні зовнішні дії [4].

Наприклад, модель лізингу та обміну може заохочувати підприємства до розроблення продукції навколо довговічності та покращеної якості, здійснення ремонту можливістю та зменшення загального виробництва продукції та попиту на ресурси [5].

Є також модель обслуговування продуктів, яка надає послуги з доданою вартістю для життєвого циклу продукту, відокремлює створення вартості від споживання матеріалу та енергії та значно зменшує вплив на навколишнє середовище порівняно з чистою системою продуктів [6-7].

Крім того, деякі вчені зазначають, що різне оновлення тиску, з якими стикаються підприємства, сприятиме формуванню різних орієнтацій на розвиток зеленого розвитку, а потім вплине на різні типи продуктивності за допомогою диференційованих інноваційних шляхів [8].

Діджиталізація і енвайронменталізм стали двома важливими напрямками інноваційних бізнес-моделей виробничих підприємств, академічні дослідження все ще тривають. Передумова зеленого розвитку є стійким економічним розвитком. Необхідно впроваджувати інновацію бізнес-моделі, збалансувати взаємозв'язок між зеленим розвитком та прибутком від прибутку, а також об'єднати екологію та маркетинг, щоб справді реалізувати зелений розвиток.

Більшість наявних досліджень досліджують лише інновації бізнес-моделі виробничих підприємств з погляду більш високих конкурентних переваг та ефективності підприємств, ігноруючи поєднання поточного зеленого розвитку України.

**МЕТА** статті – дослідження розвитку інноваційних бізнес-структур у цифровому суспільстві.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосовується обґрунтована теорія для проведення дослідницького багаторазового дослідження, насамперед з таких причин. Інновація бізнес-моделі є динамічною та складною. Обґрунтоване тематичне дослідження може неодноразово зосереджуватись та порівнювання на основі текстових даних для подальшого вивчення досвіду інноваційних бізнес-моделей зразкових підприємств, щоб розкрити шлях інноваційної моделі та розв'язати переваги теоретичної конструкції на основі «явища, керованого явищем». Порівняно з обмеженнями окремих тематичних досліджень, багаторазові дослідження можуть допомогти визначити та порівняти подібність та відмінності між

різними типами інновацій бізнес-моделі, які покращують зовнішню обґрунтованість досліджень, підвищують переконливість та універсальність висновку та більше відповідають логіці реплікації тематичного дослідження. Процедурна обґрунтована теорія забезпечує суворі критерії, кроки та процедури якісного аналізу, а також її суворі методики в цьому документі, застосовується обґрунтована теорія для проведення дослідницького багатопроєктного дослідження, насамперед з таких причин. Тематичне дослідження може неодноразово зосереджуватися та порівнюватися на основі текстових даних для подальшого вивчення досвіду інноваційних бізнес-моделей зразкових підприємств, з метою розкриття шляху інноваційної моделі; методи дають змогу дослідженню проводити відстеження процесів та повторне тестування, компенсуючи дефекти загальних якісних методів, які процес не може бути простеженим, і висновок є важким для тестування.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Підприємства знаходяться під тиском для модернізації їх ефективності, відповідно отримуючи підвищення ефективності (тобто виробляючи високоякісні продукти, економію енергії, підвищення ефективності та зменшення виробничих витрат) як зелену орієнтацію на розвиток.

Виходячи з цієї орієнтації, шлях, орієнтований на ефективність, призначений для підприємств для досягнення інтелектуальної трансформації за допомогою поступової автоматизації та оцифрування виробничого процесу для вирішення питань ефективності та підвищення якості продукції.

Підприємства, орієнтовані на ефективність, впроваджують обладнання для автоматизації, прискорюють цифрове будівництво та підключають різноманітне обладнання для заводу до Інтернету для збору даних. Ці заходи роблять переваги автоматизованого виробництва, накладеними на мережу та оцифрування, дають повну гру на роль цифрової технології в контролі та забезпеченні промислового розроблення та впровадження автоматизації виробничого процесу.

Крім того, підприємства перетворюються на інтелект, перелаштовує критичні ресурси та оптимізують конкретні процеси. На основі платформи самообслуговування даних для досягнення інтелектуального аналізу та застосування даних про розроблення, таких як сприйняття стану, інтелектуальне прийняття рішень, розширене попередження та інтелектуальна візуалізація.

Цей шлях в кінцевому підсумку досягає модернізації ефективності всього промислового ланцюга в рамках рівня модернізації технологій, зменшує викиди забруднення, покращує якість та ефективність та максимізує використання енергії та ресурсів.

Цей шлях має два ключові вузли.

*Автоматизація виробничих процесів.* Підприємства ефективно інтегрують виробничі лінії, процеси та процедури та застосовують технології автоматизації та штучний інтелект (ШІ) для створення автоматизованої групи виробничих ліній, яка проходить через весь процес від сировини до фабрики до готової продукції.

Для оптимізації свого виробничого процесу організація формує стратегію «машинної заміни» та вводить нові технології, такі як промислові роботи, безпілотні

крани та ШІ. З одного боку, він розробив єдиний стандарт для режиму експлуатації, процесу експлуатації та оброблення інформації для досягнення отримання даних життєвого циклу продукту, а з іншого – об'єднує структуру даних, щоб дані верхнього та нижнього процесу могли протікати та співпрацювати і таким способом реалізовувати повну автоматизацію виробничого процесу поступово.

Це вказує на те, що виробничі підприємства повинні здійснювати автоматичну трансформацію на основі стандартизації та стандартизації їх виробничого процесу, щоб підвищити ефективність роботи та вирішити проблему виробництва безпеки промислового виробництва.

*Інтелектуальна трансформація.* Разом інтелектуальні машини та експерти-людини утворюють інтегровану інтелектуальну систему людини, яка приведе до розвитку виробництва на новий рівень.

Під час процесу продукту система буде здійснювати незалежний аналіз, міркування та прийняття рішень для моделювання процесу. Він постійно покращує власний інтелект завдяки накопиченню даних, тим самим формуючи потужне забезпечення енергозбереження та захисту навколишнього середовища, підвищення якості продукції, контролю за витратами та підвищення ефективності. Інтелект – це напрям розвитку автоматизації виробництва, яка оновлює концепцію автоматизації виробництва та поширює її на гнучкість, інтелект та високу ступінь інтеграції.

Наприклад, розвиток енергетичної ефективності діагностики для сталевих печей, онлайн, моніторинг факторів забруднення в режимі реального часу та порівняння споживання енергії та викидів забруднюючих речовин зі стандартними лініями для раннього попередження, щоб максимально збільшити ефективність енергії та мінімізувати викиди забруднюючих речовин.

Крім того, вищий рівень інтелекту також доступний у формі платформ віртуальної реальності. Цей додаток імітує продуктивність продуктів, обладнання та заводів у реальних ситуаціях, тим самим даючи змогу підприємствам перевіряти у віртуальному середовищі, перш ніж продовжувати

Виробництво, а потім оптимізація всього процесу паралельно на основі результатів випробувань для зменшення ресурсних відходів та забруднення навколишнього середовища. Це свідчить про те, що підприємства повинні сприймати цифрову трансформацію як вихідну точку для завершення побудови низки платформ та систем, таких як інтегрована платформа управління, система AR/VR (віртуальна/доповнена реальність), інтегроване рішення iOS та інтелектуальна діагностика для посилення їх здатності до інтелектуального аналізу даних, і побудувати візуальне, прозоре та інтелектуальні виготовлення.

Підприємства знаходяться під тиском для модернізації їх ціннісної пропозиції відповідно до підвищення значення цінності (тобто розширення бізнесу стійкої цінності, підвищення цінової пропозиції, створення більш високої вартості для клієнтів) як орієнтація на зелений розвиток.

Виходячи з цієї орієнтації, шлях, зосереджений на цінність, призначено для підприємств для перетворення з просто постачання продуктів до постачання додаткових послуг для продуктів, які нарешті надають послуги за-



гального рішення для досягнення трансформації сервісу. Підприємства, орієнтовані на цінність, передусім підсилюють дослідження та розроблення цифрових технологій та конструкцію патентів, щоб постійно формувати унікальні основні можливості (технологічні інновації).

Завдяки основним можливостям вони додатково досліджують ринки з високою докладеною вартістю (інновації на ринку) та надають додаткові послуги для продукції.

Нарешті, підприємства здатні розробляти платформи ресурсних послуг для швидкого постачання цифрових послуг, таких як інтелектуальні послуги з експлуатації та загальні послуги рішення, щоб досягти трансформації сервітизації від виробника продуктів до постачальника послуг рішень (технологічні риси інновації).

Цей шлях формує переваги сталого розвитку підприємств, усуває обмеження ресурсів продуктів за допомогою сервісу та веде до здорову галузеву конкуренцію, керовану технологіями та інноваціями послуг (як показано підвищення вартості (тобто, розширення бізнесу стійкої цінності, підвищення цінової пропозиції, створення простору для клієнтів) як орієнтацію на зелений розвиток.

Продукція для постачання додаткових послуг для продукції, які нарешті надають послуги з повного рішення для досягнення трансформації сервісу.

Підприємства продовжують розробляти критичні основні технології для формування унікальної конкурентної переваги. Орієнтуючись на технологічні інновації, підприємства формують можливість збільшувати цінність для клієнтів, тим самим закладаючи основу для подальшої сервітизації.

Цифрова технологія проходить через їх промисловий ланцюг і має інтелектуальні можливості експлуатації та управління для планування праці, контролю витрат та ризиків, прогнозування енергоефективності, управління активами та економічної роботи, утворюючи основні переваги та конкурентоспроможність підприємства. Це вказує на те, що передумовою сервітизації підприємств є розроблення відмінної основної компетентності надання незамінних послуг.

Додаткові послуги з продуктів. Щоб змінити гомогенізацію ринкової продукції та постійне зниження основних прибутків від бізнесу, підприємства прагнуть розширити різні платіжні послуги, продаючи продукцію та досягти послуг основних технологій.

Відповідно підприємства приймають стійкі міркування стосовно задоволення потреб клієнтів, розширення обсягу бізнесу та надання професійних послуг, що підтримуються основними технологіями.

Трансформація сервітизації від виробника до постачальника сервітизації. Розроблення сервітизації у виробництві має на меті генерувати додану вартість та створення стійкої цінності. Це доводить, що трансформація сервітизації може призвести до зеленого розвитку всього ланцюга вгору за течією та вниз за течією, спільно встановити високоякісну екосистему та зменшити соціальні та екологічні ризики.

## ВИСНОВКИ

На основі ефективності орієнтації, автоматизації виробничих процесів та інтелектуального виробництва є важливою тенденцією інновацій зеленої бізнес-моделі. Виробничі підприємства оцифровують та автоматизують виробничий процес, впроваджуючи цифрові технології та впроваджуючи автономний контроль та динамічне виробництво для оптимізації виробництва та зменшення споживання та викидів. Потім вони додатково аналізують та застосовують виробничі дані інтелектуально для досягнення інтелектуальної трансформації, підвищення точності прийняття рішень для економії енергії, зменшення викидів та підвищення якості продукції. Така інновація підвищує ефективність використання ресурсів у виробничому процесі та зменшує забруднення навколишнього середовища з метою сприяння зеленому розвитку виробництва.

На основі ціннісної орієнтації, надання загальних рішень та розроблення цифрових послуг на основі платформи є значною тенденцією інновацій бізнес-моделі. Виробничі підприємства незалежно від критичних технологій НДДКР для розширення своїх послуг з унікальною компетенцією. Після цього через цифрову платформу вони інтегрують різні ресурси для формування платформи обслуговування ресурсів, надають інтегровані цифрові рішення, допомагають клієнтам розширити свій простір цінностей та досягти трансформації послуг. Така інновація підвищує ціннісну пропозицію підприємств шляхом визначення бізнес-сфер з довгостроковою цінністю та приводить до всієї галузі до створення більш високого рівня стійкої цінності, щоб сприяти зеленому розвитку виробничої галузі.

## Список використаних джерел

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Котловська Н.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53. URL: <https://prostrir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1265>
3. Van Veldhoven Z., Vanthienen J. Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic markets*. 2022. Vol. 32(2). pp. 629–644. URL: [https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00464-5?trk=public\\_post\\_main-feed-card\\_feed-article-content](https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00464-5?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content)
4. Vaska S., Massaro M., Bagarotto E. M., Dal Mas F. The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 11. 539363. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.539363/full>
5. Bican P., Brem A. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability*. 2020. 12(13). 5239. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5239>
6. Hilorme T., Shachanina Y. Staff development as an object of accounting of a social activity of the entity. *Economics and Finance*. 2017. Vol. 6. pp. 14–20. URL: [http://ecofin.at.ua/maket\\_ehkonomika\\_i\\_finansy\\_06\\_2017.pdf](http://ecofin.at.ua/maket_ehkonomika_i_finansy_06_2017.pdf)
7. Gilorme T.V., Shachanina Y.K. Corporate Social Reporting as a Dominant of Information Support for Enterprise Management. *Economics and Societ*. 2016. Vol. 5. pp. 672–677.

8. Hilbert M. Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective. *Dialogues in clinical neuroscience*. 2020. Vol. 22(2). pp. 189–194. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.31887/DCNS.2020.22.2/mhilbert>

### **References**

1. Hrynko T., Hviniashvili T., Kaliberda M. Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy. *Economics and society*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440> (in Ukrainian).
2. Hrynko T., Hviniashvili T., Kotlovska N.M. Management of the competitiveness of wholesale trade enterprises. *Economic space*. 2023. № 185. pp. 49–53. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9> (in Ukrainian).
3. Van Veldhoven Z., Vanthienen J. Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic markets*. 2022. Vol. 32(2). pp. 629–644. URL: [https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00464-5?trk=public\\_post\\_main-feed-card\\_feed-article-content](https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00464-5?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content)
4. Vaska S., Massaro M., Bagarotto E. M., Dal Mas F. The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 11. 539363. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.539363/full>
5. Bican P., Brem A. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability*. 2020. 12(13). 5239. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5239>
6. Hilorme T., Shachanina Y. Staff development as an object of accounting of a social activity of the entity. *Economics and Finance*. 2017. Vol. 6. pp. 14–20. URL: [http://ecofin.at.ua/maket\\_ekonomika\\_i\\_finansy\\_06\\_2017.pdf](http://ecofin.at.ua/maket_ekonomika_i_finansy_06_2017.pdf)
7. Gilorme T.V., Shachanina Y.K. Corporate Social Reporting as a Dominant of Information Support for Enterprise Management. *Economics and Societ*. 2016. Vol. 5. pp. 672–677.
8. Hilbert M. Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective. *Dialogues in clinical neuroscience*. 2020. Vol. 22(2). pp. 189–194. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.31887/DCNS.2020.22.2/mhilbert>

#### **Tetiana HRYNKO**

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

e-mail: [greisy25@gmail.com](mailto:greisy25@gmail.com)

#### **Tetiana HILORME**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9598-653>

e-mail: [gillyorme@i.ua](mailto:gillyorme@i.ua)

## **DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS STRUCTURES IN THE DIGITAL SOCIETY**

**Introduction.** The paper considers the peculiarities of the development of innovative business structures in digital society. It has been proven that digitalization and green development have become two important areas of innovation of business models of enterprises.

**The purpose of the paper** to study the development of innovative business structures in digital society.

**Results.** The basic concepts of innovative development are: efficiency, value, consumers and ecology. It is emphasized that the use of digital technologies to change the content and logic of the original business model of enterprises, the introduction of a tangible assessment of value or intangible development of value and create economic and environmental stable value. It is noted that efficiency orientation is inclined to increase efficiency, which maximizes the efficiency of energy and resources and minimizes the emissions of pollutants in the production process by converting the production process from automation to intelligence and reducing production costs. The value-oriented path is inclined to increase the value that allows businesses to move themselves in the industry or value network with the transformation of serving, to develop digital services to break away from the contradiction between business growth and overloading resources, as well as to manage the sustainable development of the industry.

**Conclusion.** The user-oriented path is inclined to deepen user relationships, which creates a fixed user effect with personalized innovation and innovation on the basis of scripts to eliminate homogeneous competition in the industry, thereby increasing the viscosity of users and achieving accurate resource allocation. The path, focused on environmental synergy, which builds smart connected products with a business ecosystem of cross-cooperation through a digital platform and expands the borders of the enterprise, thereby increasing the value of resource portfolio.

**Keywords:** management decision, business structure, digitalization, green development, innovation

**Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН**

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

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

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

**Андрій Васильович ТОДОЩУК**

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

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

e-mail: a.todoschuk@gmail.com

**Марта Олегівна ДАВИДЧАК**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7948-7207>

e-mail: marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено здійснення зовнішньоекономічної діяльності на прикладі європейських країн та проаналізовано сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Охарактеризовано механізми, які застосовують для розвитку та росту міжнародної торгівлі на закордонних ринках. Зокрема, виокремлено проблеми та виклики, з якими зараз зіштовхується Україна у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та окреслено можливості й перспективи для подальшого розвитку. Виявлено, що, хоч і під час війни, держава зазнала багато втрат як людських і земельних, так і фінансових, проте й відкрились деякі можливості, наприклад пришвидшення євроінтеграційного процесу в економіці України. Окрім цього, відкрилось багато сфер для розвитку та ведення бізнесу.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, міжнародні відносини, зовнішня торгівля, воєнний стан, державна підтримка, фінансові інструменти

### ВСТУП

З моменту введення воєнного стану на всій території України зовнішня державна торгівля зазнала значних змін. Повномасштабне вторгнення призвело не лише до втрат людських ресурсів, руйнування інфраструктури та торговельних зв'язків, а також пошкодило промислові потужності.

Враховуючи всі збитки, які завдає ворог, нестабільність економічного оточення створює значні зовнішні ризики для забезпечення сталого економічного прогресу. Тому надзвичайно важливим фактором для розвитку міжнародної діяльності є підтримка держави у зовнішньоекономічній сфері. За сьогоднішніх обставин Україні як ніколи важливо розвивати міжнародну торгівлю, здійснювати експортно-імпортні операції, залучати зарубіжних інвесторів тощо.

Для європейських розвинених країн брати активну участь в організації та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є звичним явищем. Вони здійснюють державне керівництво на всіх етапах зовнішньоекономічної діяльності: від аналізу внутрішнього та зовнішнього клімату, формування стратегії зовнішньоекономічних дій, визначення пріоритетів за напрямками та регіонами, до застосування різноманітних регулюючих і фінансово-стимулюючих заходів. Зазвичай вони застосовують різні методи, такі як законодавчі, адміністративно-правові, економічні та неформальні.

Міжнародна торгівля має важливе значення для кожної країни, і питання стосовно її зовнішньоекономічної політики цікавлять як науковців, так і практиків серед внутрішньої та міжнародної спільноти. Для українських дослідників особливу увагу приділено аспектам

торгівельної та митної інтеграції з країнами ЄС та ролі України у міжнародній торгівлі під час та після воєнних подій.

До сучасних українських науковців, які досліджують розвиток міжнародної торгівлі України можна віднести І.І. Гаврилук [1], Н. Бондаренко [2] Серед авторів, які досліджували торговельні відносини ЄС можна виокремити наукові праці Л.А. Григорової-Беренді [3], Г.Й. Давиденка [4] та ін.

З огляду на сучасні нестабільні умови, в яких постійно відбуваються часті та суттєві зміни у зовнішній торгівлі України, необхідним є оперативне реагування на політичні та економічні виклики, а також дослідження й аналіз тенденцій таких змін. Тому середовище, в якому функціонує економіка України, потребує подальшого дослідження та розвитку.

**МЕТА** дослідження полягає в аналізуванні досвіду європейських країн у сфері державного регулювання та здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також визначенні потенційних можливостей його переймання та застосування в Україні.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідження застосовано такі методи: синтез, економічний аналіз, структурний аналіз, порівняння, узагальнення, методи графічного моделювання тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Національні ринки запропонували значні можливості для зростання та розвитку, але у сучасному світі компанії все більше зіштовхуються з перешкодами на шляху до міжнародної інтеграції. Відкриття нових ринків може вирішити цю проблему, пропонуючи великі перс-

пективи для розширення та зростання. Однак це завдання може бути важким, а робота на міжнародному рівні – складною. У контексті зовнішньої торгівлі важливо враховувати різні фактори, такі як експортні стратегії, ризики ланцюга постачання й міжнародні платежі тощо.

Україна стикається з численними проблемами у всіх сферах економіки через нестабільну політичну ситуацію. Воєнні дії перешкоджають розвитку та відштовхують іноземні інвестиції, що створює непривабливе інвестиційне середовище. Низький рівень довіри до державних установ, а також слабка інфраструктура, є серйозними викликами для економіки. Інфраструктура є основою для успішної економічної діяльності, але її низький рівень уповільнює внутрішню економічні процеси, пов'язані з міжнародними відносинами.

Незважаючи на всі негативні наслідки, економіка України поступово пристосовується до умов воєнного стану, що впливає на показники зовнішньої торгівлі. Про це свідчить відновлення обсягів торгівлі товарами України з невеликим зростанням у вартісному вимірі на 4 %.

За три квартали 2023 р. загальний зовнішньоторговельний обіг України майже досяг 73,7 млрд дол., що продовжує перевищувати обсяги минулого року, коли він становив 71,5 млрд дол. за аналогічний період. Так, зростання торгівлі за цей період становило 3%. Однак компоненти зовнішньоторговельного обігу змінювалися по-різному. Експорт зменшився на 17,8%: з 33,1 млрд дол. до 27,15 млрд дол., тоді як імпорт зріс на 19,2%: з майже 38,5 млрд дол. до 46,55 млрд дол. Від'ємний торговельний баланс збільшився у 3,6 рази: з 5,4 млрд дол. у перші три квартали 2022 р. до рекордних 19,4 млрд дол. за аналогічний період поточного року [5] (рис. 1).

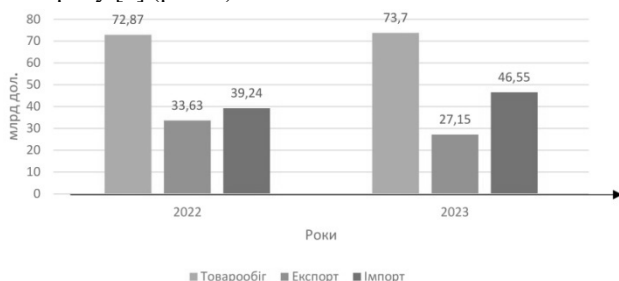


Рис. 1. Зовнішня торгівля України товарами за 2022-2023 рр., млрд дол. (побудовано авторами на підставі [5])

Варто зазначити, що ситуація з українським експортом могла бути значно гіршою, якщо б з літа 2022 р. ЄС не застосував низку певних заходів підтримки для України, таких як: скасування ввізного мита на товари, включаючи промислові та сільськогосподарські; скасування тарифних квот на товари українського походження; відмова від застосування антидемпінгових та спеціальних заходів тощо.

Найефективнішим способом стимулювання до збільшення зовнішньої торгівлі є застосування фінансових інструментів, таких як податкові пільги, сприяння кредитуванню та субсидування, а також спрощення експортно-імпортних процедур [6]. Це особливо поширено серед країн з ринками, що швидко розвиваються та мають проблеми з іміджем в умовах залучення іноземних інвестицій або виходом на ринки розвинених країн. У таких випадках важливим є застосування «економічної дип-

ломатії», яку спрямовано на підтримку міжнародної торгівлі, захист інтелектуальної власності, науково-технічну співпрацю та просування брендів і компаній.

Завдяки наданню координаційної та консультативної підтримки держава допомагає зменшити витрати підприємств на зовнішньоекономічні операції і підвищувати їх ефективність. Так, вона створює відповідну інфраструктуру, сприяє комунікації між бізнесом та владою, а також з іноземними компаніями, що значно полегшує вихід компаній на міжнародні ринки. У багатьох розвинених країнах малий та середній бізнес підтримують за допомогою створення відповідної державної інфраструктури, наприклад це можуть бути агентства з просування експорту та прямих іноземних інвестицій, посольства тощо.

Наприклад, підтримка зовнішньої торгівлі у Німеччині здійснюється за участі таких установ як німецькі торговельні палати, представництва, Агентство економічного розвитку Німеччини [7].

У Нідерландах міжнародні проекти підтримують різні фонди для відповідних типів ринку. Також державне фінансування міжнародних проектів здійснює Нідерландське експортно-кредитне агентство (ЕКА) на чолі з приватною акціонерною компанією «Atradius Dutch State Business» [8].

Вплив держави на французьку систему регулювання зовнішньоекономічної діяльності виходить за межі типових практик ринкових економік. Тому господарський механізм Франції можна уподібнити до механізмів південних європейських країн, де держава має значний вплив на діяльність підприємств та національних підприємців, що частково перебувають під контролем держави [9]. На сьогодні роль держави в економіці є дуже важливою, а діяльність підприємств суворо регулюється.

Для італійської моделі економіки характерним є переважаючий тип власності з високою концентрацією капіталу на виробничому процесі, а також держава приділяє більше уваги та ресурсів експорту у галузях середнього технологічного рівня, включаючи різні послуги, зокрема й туризм [9].

Загалом світова торговельна система досить швидко адаптувалася до наслідків від війни в Україні. Багато країн змінили свої торговельні стратегії, виходячи на нові ринки та замінюючи товари на аналогічні продукти. Наприклад, країни Африки, які були залежними від українського зерна, змінили свою стратегію та звернулися до інших постачальників, США та країн ЄС [10]. Для України ці зміни означають втрату деяких ринків, на відновлення яких може піти значний час.

Проте війна також і відкрила нові можливості, а саме пришвидшила євроінтеграційні процеси в економіці України. Зі скороченням експорту до далеких країн Китаю та Індії, зріс експорт до країн-сусідів, а саме до Румунії, Угорщини, Польщі та Словаччини. Також відбулось розширення транспортних коридорів, збільшились потужності пропуску через кордон з Румунією та Польщею.

Окрім цього, в Україні є потенційні та досить розвинуті сфери для залучення іноземних інвестицій, серед них є сільське господарство та харчова промисловість, фармацевтика та медичні засоби, «зелена енергетика», інформаційні технології тощо. В очах іноземних інвесторів привабливість України ще більше підсилює статус кандидата на членство в ЄС.

Попри значні труднощі, які продовжує спричиняти

війна, в Україні вже помітні зміни у торговельній політиці, здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та веденні бізнесу. Державна влада впроваджує реформи у сфері адміністрування та регулювання, спрощує процедури отримання дозволів та ліцензій для бізнесу, що зі свого боку сприяє зростанню довіри інвесторів та збільшенню обсягів прямих іноземних інвестицій.

Також спостерігається активний розвиток інноваційного сектору, зокрема в інформаційних технологіях, штучному інтелекті та кібербезпеці. Це привертає увагу технологічних компаній та стартапів з усього світу, які шукають нові можливості для співпраці та розвитку своїх ідей.

Так, попри складність сучасних геополітичних обставин, Україна має потенціал для розвитку та залучення іноземних інвестицій завдяки своєму реформаторському курсу, розвиненому бізнес-середовищу та перспективним галузям економіки, які варто підтримувати та розви-

вати і надалі.

## ВИСНОВКИ

Проаналізувавши, як здійснюють торговельну політику країни ЄС, можна виокремити важливість стабільних та безпечних зовнішньоекономічних відносин. Війна в Україні тільки підкреслила переваги від лібералізації та відкритості міжнародної торгівлі, що дає змогу швидко адаптуватися до змін та забезпечує значний економічний розвиток.

Також Україні у подальшому слід користуватись інформаційною та консультативною підтримкою для національного бізнесу, підтримувати малий та середній бізнес на державному рівні, брати участь у фінансуванні міжнародних інфраструктурних проєктів для забезпечення розвитку суспільства та реалізовувати принципи циркулярної економіки у сфері виробництва та торгівлі.

## Список використаних джерел

1. Гаврилук І.І. Динаміка та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 2-6.
2. Бондаренко Н. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. *Соціальна економіка*. 2020. № 59. С. 105–117.
3. Григорова-Беренда Л.І., Каверіна К.О. Торговельна політика та зовнішня торгівля Європейського Союзу. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, 2022. № 16. С. 6-15.
4. Давиденко Г.І. Теоретичний аспект впливу стандартів на міжнародну торгівлю. *Інноваційна економіка*. 2020. № 9–10. С. 5–10.
5. Огляд зовнішньої торгівлі України товарами у січні–вересні 2023 року. Федерація роботодавців України. URL: [chrome-extension://efaidnbmninnipceajpcgglefindmkaj/https://fru.ua/images/doc/analytics/2023/Ogliad\\_ZED\\_9\\_2023.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnipceajpcgglefindmkaj/https://fru.ua/images/doc/analytics/2023/Ogliad_ZED_9_2023.pdf)
6. Muniz R.C. Economic Diplomacy as a Tool for Development: A critical analysis of the use of economic diplomacy in Dutch port development investments in Brazil. *Economis*. 2023. URL: [https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/93107452/591251\\_1\\_bw\\_cavalcanti\\_6479ea434256b.pdf](https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/93107452/591251_1_bw_cavalcanti_6479ea434256b.pdf)
7. Торговельна палата Німеччини. URL: <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Dossier/promotion-offoreign-tradeandinvestment.html#:~:text=The%20German%20Chambers%20of%20Commerce%20Abroad%2C%20delegations,promotion%20of%20German%20foreign%20trade%20and%20investment>
8. Atradius Dutch State Business. URL: <http://www.atradiusdutchstatebusiness.nl/>
9. Федотова Ю.В. Особливості торговельної політики країн Європейського союзу. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2019. № 3 (71). С. 41-52.
10. Відбудова України: принципи та політика. 2022. URL: [178114-paris\\_report\\_1\\_rebuilding\\_ukraine\\_principles\\_and\\_policies.pdf](178114-paris_report_1_rebuilding_ukraine_principles_and_policies.pdf)

## References

1. Havriliuk I.I. Dynamics and trends in the development of international trade in Ukraine. *Economy and society*. 2023. No 47. pp. 2-6. (in Ukrainian).
2. Bondarenko N. Development of foreign economic activity of Ukrainian enterprises in the context of economic globalization. *Social economy*. 2020. No 59. pp. 105-117. (in Ukrainian).
3. Hryhorova-Berenda L.I., Kaverina K.O. Trade policy and foreign trade of the European Union. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 2022. No 16. pp. 6-15. (in Ukrainian).
4. Davydenko H.Y. Theoretical aspect of the impact of standards on international trade. *Innovative economy*. 2020. No 9-10. pp. 5-10.
5. Overview of Ukraine's foreign trade in goods in January-September 2023. Federation of Employers of Ukraine. URL: [chrome-extension://efaidnbmninnipceajpcgglefindmkaj/https://fru.ua/images/doc/analytics/2023/Ogliad\\_ZED\\_9\\_2023.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnipceajpcgglefindmkaj/https://fru.ua/images/doc/analytics/2023/Ogliad_ZED_9_2023.pdf) (in Ukrainian)
6. Muniz R.C. Economic Diplomacy as a Tool for Development: A critical analysis of the use of economic diplomacy in Dutch port development investments in Brazil. *Economis*. 2023. URL: [https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/93107452/591251\\_1\\_bw\\_cavalcanti\\_6479ea434256b.pdf](https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/93107452/591251_1_bw_cavalcanti_6479ea434256b.pdf)
7. German Chamber of Commerce. URL: <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Dossier/promotion-offoreign-tradeandinvestment.html#:~:text=The%20German%20Chambers%20of%20Commerce%20Abroad%2C%20delegations,promotion%20of%20German%20foreign%20trade%20and%20investment>
8. Atradius Dutch State Business. URL: <http://www.atradiusdutchstatebusiness.nl/>
9. Fedotova Y.V. Features of the trade policy of the European Union countries. *World Economy and International Economic Relations*. 2019. No 3 (71). pp. 41-52. (in Ukrainian).
10. Reconstruction of Ukraine: principles and policy. 2022. URL: [178114-paris\\_report\\_1\\_rebuilding\\_ukraine\\_principles\\_and\\_policies.pdf](178114-paris_report_1_rebuilding_ukraine_principles_and_policies.pdf) (in Ukrainian).

**Nataliia PETRYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

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

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

**Andrii TODOSHCHUK**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

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

e-mail: a.todoschuk@gmail.com

**Marta DAVYDCHAK**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7948-7207>

e-mail: marta.davydchak.me.2019@lpnu.ua

## FEATURES OF APPLICATION OF THE EUROPEAN EXPERIENCE OF EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITIES FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE NATIONAL ENTERPRISES

**Introduction.** Since the moment martial law was announced across Ukraine, the country's foreign trade has experienced significant changes. The full-scale invasion has not only resulted in the loss of human resources, the destruction of infrastructure and trade ties, but also damaged industrial facilities. Taking into account all the damage caused by the enemy, the instability of the economic environment creates significant external risks to sustainable economic progress. Therefore, state support in the foreign economic sphere is an extremely important factor for the development of international activities.

**The purpose of the paper** is to analyze the experience of European countries in the field of state regulation and foreign economic activity, as well as to identify potential opportunities for its adoption and application in Ukraine.

**Results.** The most effective way to stimulate foreign trade is to use financial instruments, such as tax incentives, credit facilitation and subsidies, and simplification of export and import procedures. This is especially common among countries with rapidly developing markets that have image problems when attracting foreign investment or entering the markets of developed countries. Despite the significant challenges posed by the ongoing war, Ukraine has already seen significant changes in its trade policy, foreign trade and business entry. There is also an active development of the innovation sector, particularly in information technology, artificial intelligence, and cybersecurity. This is attracting the attention of technology companies and startups from around the world, who are looking for new opportunities to collaborate and develop their ideas.

**Conclusion.** Analyzing how European countries implement trade policy, we can note the importance of stable and secure foreign economic relations. The war in Ukraine has only emphasized the benefits of liberalization and openness of international trade, which allows for quick adaptation to changes and ensures significant economic development.

**Keywords:** foreign economic activity, international relations, foreign trade, martial law, state support, financial instruments



**Анатолій Олександрович ГЛУЩЕНКО**  
аспірант, Академія адвокатури України  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0775-5954>  
e-mail: [hlushchenko.anatolii.1@gmail.com](mailto:hlushchenko.anatolii.1@gmail.com)

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИНЦИПУ НЕЗАЛЕЖНОСТІ СУДДІ

*У статті розглянуто проблемні аспекти нормативно-правового регулювання принципу незалежності судді. Прیدілено увагу спірним законодавчим нормам, які регулюють питання призначення ключових осіб у судових органах, обмеження фінансових ресурсів судової гілки влади у період пандемії та у період військового часу. Проаналізовано норми міжнародних документів та практику Конституційного Суду України на предмет необхідності забезпечення належного функціонування системи правосуддя та надання їй найвищого пріоритету.*

**Ключові слова:** нормативно-правове регулювання, система правосуддя, судова гілка влади, суддя, принцип незалежності судді

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Незалежність судді завжди була предметом численних обговорень та досліджень з боку науковців. Нормативно-правове регулювання даного принципу викликає занепокоєння через відсутність стабільності та відповідності міжнародним стандартам та національним практикам. Постійні судові реформи посягли хаос та перетворили деякі аспекти регулювання системи правосуддя в механізми з перспективними негативними наслідками для держави. Необхідність в дослідженні, виокремленні та фіксації таких випадків є передумовою для подальшого позитивного розвитку системи в цьому напрямі.

#### *Аналіз останніх досліджень та публікацій*

У різні роки незалежність суддів досліджено у дуже багатьох наукових працях таких дослідників як В.Ф. Бойка, М.В. Василевич, О.Б. Горової, Ю.М. Грошевого, Т.М. Добровольської, А.М. Колодія, О.В. Марцеляка, В.Т. Нора, І.Л. Петрухіна, Н.В. Сібільова, О.М. Толочка, Д.М. Хачатуряна, Н.М. Чепурнова та ін. В силу унікальності досліджуваного принципу в їх роботах він досліджувався в комплексі з нормативно-правовим регулюванням, а інакше таке дослідження мало б не дуже багато сенсу. Більшість цих праць встановили фундаментальні речі, але з погляду часу, їй праці вже є спадщиною і постає питання в обговоренні та дослідженні нових викликів і питань, які постають сьогодні. А тому сьогодні потребує нових досліджень актуальних проблем з метою їх розв'язання та імплементація в правові норми.

**МЕТА** статті полягає у дослідженні актуальних проблем регулювання принципу незалежності судді та шляхи їх розв'язання.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У праці застосовано загальнонаукові методи дослідження: порівняння, аналіз, узагальнення. Дослідження ґрунтується на виявленні та виокремленні проблемних питань нормативно-правового регулювання принципу незалежності судді.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Судова незалежність в Україні у різні роки сприймалась суспільство по-різному. Але основною проблемою для законодавства України була наявність т.зв.

псевдонезалежності, яку нормативно прописано законодавцем, та ще в деяких випадках так, що та ставала одночасно нормативно-невизначеною, а тому неочевидною, що, зі свого боку, не має бути притаманне законодавству загалом. Це, зі свого боку, породило ефект залежності і підпорядкованості системи правосуддя законотворцю, що в принципі і не могло мати якихось перспективних наслідків у майбутньому. Коли під час Революції Гідності система правосуддя мала довести свою ефективність, став більш ніж очевидний страх та підпорядкованість суддів тодішній політичній системі, що не дало, зі свого боку, справедливості можливості явити себе у судових засідань. Так, наслідком стала загальна недовіра суспільства до системи правосуддя і бажання більшості замінити застарілу й недіючу систему для відновлення правосуддя в судах в тому вигляді, в якому воно є у правових державах світу.

Основна концепція, яка мала стати фундаментом для подальших змін, будувалася на зменшенні залежності від законотворця та підвищення рівня свободи для потрібного волевиявлення суддів у здійсненні правосуддя. Як результат, мала з'явитись незалежна судова гілка влади, чий повноваження, а також механізми стримування і противаг конкретно прописано на законодавчому рівні й яка б відповідала міжнародним стандартам правосуддя.

Як вже зазначалось раніше, багато науковців досліджували принцип незалежності як судді, так і судової влади задовго до подій, які мали місце в Україні у 2014 р. Наприкінці ХХ ст. науковець В. Копейчиков визначав незалежність суддів як прояв підвладності лише закону та неприпустимості будь-якого впливу[1].

Його колега В. Погорілко визначив, що не залежність суддів є важливою умовою самостійності та авторитетності судової влади, можливості об'єктивно здійснювати правосуддя, у повній відповідності до закону захищати права і законні інтереси громадян[2].

У працях М. Василевича зазначено, що не залежність суддів полягає в їх самостійності, непов'язаності у здійсненні правосуддя будь-якими обставинами та іншою, крім закону, волею [3].

За твердженнями М. Козюбри, незалежність суддів – це не привілей судової влади, а один з найбільш значущих здобутків людської культури і людської цивілізації. Рівень її забезпеченості – це своєрідний лакмусовий папірець рівня цивілізованості, демократичності

держави, утвердження верховенства права [4].

Ю. Полянський вказував на те, що принцип незалежності суддів є одним з найважливіших принципів як судоустрою у частині статусу суддів, так і судочинства у розгляді в суді конкретних справ [5].

З погляду принципу незалежності суддів Н. Шульгач зводиться до передбачуваної чинним законодавством фундаментальної засади, яка передбачає здійснення судьями процесуальної діяльності без будь-якого незаконного впливу, тиску або втручання [6].

Усі вищезазначені твердження мають місце бути і передусім тому, що усі вони передбачають один і той же принцип дії поняття незалежності, який зводиться до того, що незалежність як принцип зовсім не є чимось на кшталт привілеєм для суддів, а є цивілізованим, демократичним та дієвим механізмом забезпечення здійснення реального правосуддя в його в тому вигляді, в якому воно задумувалось, де справедливість досягається шляхом неупередженого ставлення до будь-кого і будь-чого.

Першою вагомою зміною стало внесення змін до Конституції України, де розділ правосуддя викладено у новій редакції [7]. Це став насправді історичний крок для подальших майбутніх змін судової гілки влади. Зокрема, створено та визначено Вищу раду правосуддя як державний конституційний орган, що прийшов на заміну минулому органу – Вищій раді юстиції. Паралельно з тим визначено повноваження даного державного органу, а також процедуру формування його нового складу, яка, окрім усього іншого, зазнала кардинальних змін. Аби конституційний орган став ефективним, знадобилося зробити оновлення керівного складу та започаткувати таку систему, яка б змогла охопити в собі нових суб'єктів призначення на керівні посади, які безпосередньо пов'язано з юридичним суспільством і більш ніж зацікавлені у розвитку системи правосуддя. А отже, посади членів Вищої ради правосуддя тепер включали в себе високопрофесійних юристів з різних прошарків юридичної спільноти, таких як судді, адвокати, прокурори, наукові працівники. Для цього зі складу членів Вищої ради правосуддя вилучено Міністра юстиції України, а також Генерального прокурора України. Такий крок мав на меті зменшити вплив законодавчої та виконавчої гілок влади на формування та діяльність системи правосуддя. Єдиним нюансом в цьому разі стала посада члена Вищої ради правосуддя, яку обіймав Голова Верховного Суду, який входив до складу Вищої ради правосуддя за посадою. Ефективність цього рішення є спірним питанням з погляду розподілу повноважень.

Головним критерієм ухвалення цього закону стала схвальна оцінка Венеційської комісії, викладена у Висновку стосовно проєкту до Конституції України в частині правосуддя, затвердженого Конституційною комісією 4 вересня 2015 р. Зокрема, у п. 18 зазначено: *«Переглянутий проєкт змін слідує цим рекомендаціям і пропонує такий склад Вищої ради правосуддя: двадцять один член, з яких: десятьох членів обирає з'їзд суддів України; двох членів призначає Президент України; двох членів обирає Верховна Рада України; двох членів обирає з'їзд адвокатів України; двох членів обирає всеукраїнська конференція прокурорів; двох членів обирає з'їзд представників юридичних вищих навчальних закладів*

*та наукових установ. Венеційська комісія схвалює таку зміну»* [8].

Проаналізувавши вищевикладене, можна дійти висновку, що склад Вищої ради правосуддя, який нині діє в Україні сьогодні повністю відповідає рекомендаціям Венеційської комісії, які викладено тоді, а отже, й європейським стандартам, за яким живе європейське суспільство.

Також є сенс процитувати п. 19 цього висновку, в якому викладено таку інформацію: *«У Проміжному висновку було наголошено, що "надзвичайно важливо, щоб наділення Верховної Ради України такими повноваженнями не надало їй можливість вчиняти політичний вплив на суддів, який в цілому прагне усунути відповідна реформа. Із цієї причини члени ВРП, яких призначатиме парламент, повинні обиратися кваліфікованою більшістю голосів, що дозволить обирати кандидатів, які мають міжпартійну підтримку (або за допомогою інших механізмів, що дозволятимуть опозиції брати участь у голосуванні)". Хоча Венеційська комісія усвідомлює труднощі досягнення кваліфікованої більшості за наявної політичної ситуації в Україні, вона знову рекомендує закріпити в статті 131 те, що двох членів ВРП обирає Верховна Рада України "кваліфікованою більшістю". Водночас слід передбачити своєрідний механізм уникнення "глухих кутів", притаманних українській ситуації.»* [8, 9].

На жаль, жодним способом ці рекомендації, які викладено у цьому конкретному пункті не відповідають сьогоденню, з огляду на той факт, що поняття міжпартійної підтримки повністю нівелюється за партійної монобільшості в парламенті. В реальності це означає, що, замість того щоб приймати компромісне рішення стосовно майбутнього члена Вищої ради правосуддя від квоти Верховної Ради України, фактично здійснюється однопартійне погодження такого рішення в силу непотрібності у міжпартійному компромісі.

Враховуючи цей факт, голосування за кандидата у члени Вищої ради правосуддя зводиться або до одноособового голосування партії, яка становить монобільшість, за нього, або до голосування партії, яка становить монобільшість з іншими партіями, але без наявності реального компромісу.

Приймаючи до уваги той факт, що Верховна Рада України – це передусім політичний державний орган, стає не дуже зрозумілим сам факт включення його до суб'єктів призначення членів Вищої ради правосуддя. А можливість однопартійного призначення членів Вищої ради правосуддя, навіть після його перевірки Етичною Радою, стороннім спостерігачем може сприйматись як політичне призначення особи на посаду, яка вимагає політичної нейтральності, що заставляє сумніватись у відповідності такої процедури призначення європейським стандартам.

В розрізі забезпечення принципу незалежності судової влади можна сказати, що для ефективності такого забезпечення воно має відбуватись на етапі призначення кандидатів у судді до судів. А для цього відповідальний державний орган, який приймає остаточне рішення про внесення Президентом України подання про призначення суддів (в Україні це Вища рада правосуддя) має відповідати критеріям неупередженості і незалежності під час даного процесу. Хоча деякі із за-



конодавчих норм, які нині прописано в Конституції України не дають змоги об'єктивно визначити цю процедуру як таку, що відповідає термінам неупередженості та незалежності, як зовнішньо та і внутрішньо.

Говорячи за дотримання принципу незалежності, необхідно також дослідити питання належного фінансового забезпечення. Ключовим законодавством для системи правосуддя в Україні є Закон України «Про судоустрій і статус суддів». Цей закон містить дві статті, які присвячено саме суддівській незалежності. Ст. 6 присвячено незалежності суду як державного органу. Також в ній є норми, що стосуються і суддів також. Тому що наявність суду без суддів є неможливою концепцією у сучасному світі. Також цей Закон містить ст. 48, яку саме й присвячено незалежності судді [10].

Найбільше уваги слід приділити саме ст. 48 цього закону, а точніше п. 7, в якому зазначено, що з прийняттям нових законів або внесенням змін до чинних законів не допускається звуження змісту та обсягу визначених Конституцією України та законом гарантій незалежності судді [10]. На жаль, є реальна проблема, що стосується порушень цієї норми.

Абз. 2 ст. 130 Конституції України чітко визначено, що розмір винагороди судді встановлено Законом про судоустрій, який прив'язує винагороду судді до прожиткового мінімуму для працездатних осіб. А втім, законотворець своїми недалекоглядними рішеннями створив правовий прецедент із визначення прожиткового мінімуму для суддів, суть якого зводиться до фіксації прожиткового мінімуму для суддів починаючи з 1 січня 2021 р. Наочно це виглядає так.

Після прийняття Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» прожитковий мінімум для працездатних осіб станом на 1 січня 2020 р. становив 2102 грн. В подальшому в Законах України «Про Державний бюджет України на 2021 рік», «Про Державний бюджет України на 2022 рік», «Про Державний бюджет України на 2023 рік», «Про Державний бюджет України на 2024 рік» прописано норму, яка визначала розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, який встановлюється для визначення базового посадового окладу судді на рівні, який визначено станом на 1 січня 2020 р. Цей прецедент можна прив'язати до ситуації з пандемією коронавірусу, а також з подальшим веденням в дію 24 лютого 2022 р. Указу Президента України «Про ведення воєнного стану в Україні» [11-17].

Але варто взяти до уваги такі факти. Рішеннями Верховного Суду у справах № 360/503/21, № 400/2031/21, № 120/19262/21-а чітко визначено, що Законом України «Про прожитковий мінімум» не встановлено виду прожиткового мінімуму як «прожитковий мінімум для працездатних осіб, який застосовується для визначення базового розміру посадового окладу судді». Судді не відносяться до соціальної демографічної групи населення, для якої прожитковий мінімум повинен встановлюватися окремо. Також зі свого боку Верховним Судом констатовано, що для спірних правовідносин спеціальними є норми ст. 135 Закону України «Про судоустрій і статус суддів». А тому заміна на підставі абз. 5 ст. 7 Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» гарантованої Конституцією України однієї зі складників суддівської винагороди була неправомірною. Таку позицію сформульовано Вищою радою правосуддя

у своєму рішенні від 25 вересня 2023 р. № 908/0/15-23 «Про надання консультативного висновку щодо законопроекту № 10000» [17].

Проблема в цьому питанні полягає в тому, що окрім Закону України «Про прожитковий мінімум», де чітко прописано демографічні групи населення, за яким визначається прожитковий мінімум, є чітко прописані у п. 3 ст. 135 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» базові розміри посадового окладу судді, які зі свого боку прив'язано до норм, визначених Законом України «Про прожитковий мінімум». А законами про держдержет за останні чотири роки вносяться колізійні норми, які не узгоджуються з основним законодавством і що саме собою підриває незалежність судової влади.

В цьому питанні є надзвичайно важлива послідовна практика Конституційного Суду України. Так, наприклад, в рішенні Конституційного Суду України від 1 грудня 2004 р. № 19-рп/2004 зазначається, що незалежність суддів є невід'ємним складником їхнього статусу. Вона є конституційним принципом організації та функціонування судів, а також професійної діяльності суддів, які у здійсненні правосуддя підкоряються лише закону. Незалежність суддів забезпечується насамперед особливим порядком їх обрання або призначення на посаду та звільнення з посади; заборонаю будь-якого впливу на суддів; захистом їх професійних інтересів; особливим порядком притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності; забезпеченням державою особистої безпеки суддів та їхніх сімей; гарантуванням фінансування та належних умов для функціонування судів і діяльності суддів, їх правового і соціального захисту; заборонаю суддям належати до політичних партій та профспілок, брати участь у будь-якій політичній діяльності, мати представницький мандат, займатися за сумісництвом певними видами діяльності; притягненням до юридичної відповідальності винних осіб за неповагу до суддів і суду; суддівським самоврядуванням [18].

Також не менш важливою є позиція Конституційного Суду України, яку висловлено в рішенні від 3 червня 2013 р. № 3рп/2013. Зокрема, зазначено, що Конституційний Суд України враховує попередні правові позиції стосовно гарантій незалежності суддів, викладені ним у рішеннях від 20 березня 2002 р. № 5-рп/2002, від 1 грудня 2004 р. № 19-рп/2004, від 11 жовтня 2005 р. № 8-рп/2005, від 22 травня 2008 р. № 10-рп/2008. Визначені Конституцією та законами України гарантії незалежності суддів є невід'ємним елементом їх статусу, поширюються на всіх суддів України та є необхідною умовою здійснення правосуддя неупередженим, безстороннім і справедливим судом. Такими гарантіями є надання їм за рахунок держави матеріального забезпечення (суддівська винагорода, пенсія, щомісячне довічне грошове утримання тощо) та надання їм у майбутньому статусу судді у відставці. Право судді у відставці на пенсійне або щомісячне довічне грошове утримання є гарантією належного здійснення правосуддя і незалежності працюючих суддів та дає підстави висувати до суддів високі вимоги, зберігати довіру до їх компетентності і неупередженості. Щомісячне довічне грошове утримання судді спрямоване на забезпечення гідного його статусу життєвого рівня, оскільки суддя обмежений у праві заробляти додаткові матеріальні блага, зокрема обіймати будь-які інші оплачувані посади,

виконувати іншу оплачувану роботу. Конституційний принцип незалежності суддів означає, зокрема, конституційно обумовлений імператив охорони матеріального забезпечення суддів від його скасування чи зниження досягнутого рівня без відповідної компенсації як гарантію недопущення впливу або втручання у здійснення правосуддя. Так, конституційний статус судді передбачає достатнє матеріальне забезпечення судді як у здійсненні ним своїх повноважень (суддівська винагорода), так і в майбутньому у зв'язку з досягненням пенсійного віку (пенсія) чи внаслідок припинення повноважень і набуття статусу судді у відставці (щомісячне довічне грошове утримання). Статус судді та його елементи, зокрема матеріальне забезпечення судді після припинення його повноважень, є не особистим привілеєм, а засобом забезпечення незалежності працюючих суддів і надається для гарантування верховенства права та в інтересах осіб, які звертаються до суду та очікують неупередженого правосуддя [19].

У 2020 р. Конституційним Судом України в рішенні від 27 жовтня 2020 р. № 13-р/2020 вчергове зазначено, що незалежність суддів є основною передумовою функціонування самостійної й авторитетної судової влади, здатної забезпечити об'єктивне та безстороннє правосуддя, ефективно захистити права і свободи людини і громадянина. Принцип незалежності суддів означає процесуальну діяльність у здійсненні правосуддя в умовах, що виключають сторонній вплив на суддів. Гарантії незалежності суддів – це передбачені належні засоби мінімізації та усунення негативних впливів на суддів у відправленні ними правосуддя, спрямовані на ухвалення законного й обґрунтованого рішення. Самостійність і незалежність органів судової влади та конституційного контролю означає, що вони виконують свої функції без жодного втручання у свою діяльність, не залежать від органів законодавчої та виконавчої влади, тому будь-який їхній вплив на судову владу повинен припинятися на етапі призначення суддів. Так, інституційна незалежність судової влади є передумовою незалежності і безсторонності кожного окремого судді, тоді як незалежність, безсторонність кожного з них є умовою забезпечення інституційної незалежності судової влади [20].

Аналізуючи практику Конституційного Суду України, можна прийти до висновків, що будь-яке звуження прав та свобод суддів України негативно впливає на спроможність доброчесно справляти правосуддя, а в умовах тотального кадрового дефіциту суддівського корпусу та військового стану це призводить до негативних наслідків не тільки для судової гілки влади, але

й для інших гілок влади також, і передусім – негативних наслідків для учасників судових процесів, які звертаються до суду за захистом своїх прав та свобод.

Найбільшим показовим прикладом недотримання гарантії незалежності судді у розрізі суддівської винагороди залишається питання компенсації недоотриманої суддівської винагороди за період дії обмежень, встановлених Законом України від 13 квітня 2020 р. № 553-IX «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік», враховуючи Рішення Конституційного Суду України від 28 серпня 2020 р. № 10-р/2020, яке впродовж останніх років залишається невирішеним, про що у своєму консультативному висновку вказала Вища рада правосуддя [21].

В сукупності невирішення цих питань загалом негативно відобразилось на психологічному стані суддів у купі з тисячами нерозглянутих справ і кадрового дефіциту суддів в Україні, військового стану, а також дає можливість сумніватись, що ці питання будуть вирішенні найближчим часом і чи будуть вирішенні взагалі.

## ВИСНОВКИ

На сьогодні стан нормативно-правового регулювання принципу незалежності судді можна розцінити як посередній. Через пандемію коронавірусу, війну на території України й повну інертність законотворця до питань, що стосуються належного забезпечення системи правосуддя, за останні п'ять років накопичилось доволі багато невирішених питань. Питання законодавчого перегляду суб'єктів призначення стало таким, що потребує вирішення на глобальному рівні. Адже якщо будувати незалежну судову гілку влади, то не може бути жодних компромісів, що стосуються її керівного складу та аполітичності її елементів. Так чи інакше політичні складники країни не мають брати участь у відборі політично-нейтральних осіб у незалежні органи. Це суперечить елементарній логіці та принципу розподілу влади в Україні.

Невирішення питань з фінансовим забезпеченням суддів порушує норми, які визначають заборону звуження прав і свобод суддів. Фінансова незалежність судового корпусу – не менш актуальне питання на сьогодні. Недивлячись на важку ситуацію в економіці, фінансові обмеження, які є з часів пандемії коронавірусу, жодним способом позитивно не вплинули на забезпечення незалежності судової гілки влади, а й навіть навпаки, сприяли збільшенню відтоку високопрофесійних кадрів із суддівського корпусу та відмови колись кандидатів у судді до вступу у суддівську професію.

### Список використаних джерел

1. Основи конституційного права України / за ред. В.В. Копейчикова. Київ, 1999. 288 с.
2. Конституційне право України / за ред. В.Ф. Погорілка. Київ, 2002. 732 с.
3. Василевич М.В. Конституційно-правові гарантії незалежності судової влади: теорія та практика реалізації: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. Київ, 2010. 16 с.
4. Козюбра М., Святоцький О. Судова влада в Україні. *Право України*. 2009. № 12. С. 47-63.
5. Полянський Ю.Є. Незалежність судді – правова і соціальна цінність. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2011. Т. 10. С. 80-90.
6. Шульгач Н.М. Поняття та сутність принципу незалежності суддів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 6. С. 227-231.
7. Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя): Закон України від 2 червня 2016 року, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-19#Text>.

8. Висновок щодо проекту змін до Конституції України в частині правосуддя, затвердженого Конституційною комісією 4 вересня 2015 року (прийнятий Венеціанською комісією на її 104-му Пленарному засіданні 23-24 жовтня 2015 року).
9. Проміжний висновок щодо запропонованих змін до Конституції України в частині правосуддя, (прийнятий Венеціанською комісією 24 липня 2015 року).
10. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 року, з наступними змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text0>
11. Про Державний бюджет України на 2020 рік: Закон України від 14 листопада 2019 року, з наступними змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text>
12. Про Державний бюджет України на 2021 рік: Закон України від 15 грудня 2020 року, з наступними змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>
13. Про Державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 2 грудня 2021 року, з наступними змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>
14. Про Державний бюджет України на 2023 рік: Закон України від 3 листопада 2022 року, з наступним змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>
15. Про Державний бюджет України на 2024 рік: Закон України від 9 листопада 2023 року, з наступними змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>
16. Про ведення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року, з наступними змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
17. Про надання консультативного висновку щодо законопроекту № 10000: Рішення Вищої ради правосуддя від 25 вересня 2023 року № 908/0/15-23 URL: <https://hcj.gov.ua/doc/doc/40951>
18. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Верховного Суду України про офіційне тлумачення положень частин першої, другої статті 126 Конституції України та частини другої статті 13 Закону України "Про статус суддів" (справа про незалежність суддів як складову їхнього статусу) від 1 грудня 2004 року № 19-рп/2004 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v019p710-04#Text>
19. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Верховного Суду України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень статті 2, абзацу другого пункту 2 розділу II „Прикінцеві та перехідні положення“ Закону України „Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи“, статті 138 Закону України „Про судоустрій і статус суддів“ (справа щодо змін умов виплати пенсій і щомісячного довічного грошового утримання суддів у відставці) від 3 червня 2013 року № 3-рп/2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710-13#Text>
20. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 47 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень Закону України „Про запобігання корупції“, Кримінального кодексу України від 27 жовтня 2020 року № 13-п/2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v013p710-20#Text>
21. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік»: Закон України від 13 квітня 2020 року, з наступними змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-20#Text>

### References

1. Bases of constitutional law of Ukraine / ed. V.V. Kopeichikov. Kyiv, 1999. 288 p. [in Ukrainian].
2. Constitutional law of Ukraine / ed. V.F. Pohorilko. Kyiv, 2002. 732 p. [in Ukrainian].
3. Vasylevych M.V. Constitutional and Legal Guarantees of Independence of Judicial Power: Theory and Practice of Implementation: abstract thesis ... PhD in legal sciences: 12.00.02. Kyiv, 2010. 16 p. Kyiv [in Ukrainian].
4. Koziubra M., Sviatotskii O. The judiciary in Ukraine. *Law of Ukraine*. 2009. № 12. pp. 47-63. [in Ukrainian].
5. Polianskyi Y.Y. Judge's independence – legal and social value. *Research Papers of National University "Odesa Law Academy"*. 2011. Vol. 10. pp. 80-90. [in Ukrainian].
6. Shulhach N.M. The concept and essence of the principle of independence of judges. *Scientific notes Lviv University of Business and Law*. 2011. Issue. 6. pp. 227-231. [in Ukrainian].
7. On amendments to the Constitution of Ukraine (regarding justice): Law of Ukraine dated June 2, 2016, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-19#Text> [in Ukrainian].
8. Opinion on the Proposed Amendments to the Constitution of Ukraine regarding the Judiciary as approved by the Constitutional Commission on 4 September 2015 adopted by the Venice Commission at its 104th Plenary Session (Venice, 23-24 October 2015) [in Ukrainian].
9. Preliminary Opinion on the proposed constitutional amendments regarding the judiciary of Ukraine (adopted by the Venice Commission on July 24, 2015) [in Ukrainian].
10. On the judiciary and the status of judges: Law of Ukraine dated June 2, 2016, with the following changes URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text0> [in Ukrainian].
11. On the State Budget of Ukraine for 2020: Law of Ukraine dated November 14, 2019, with the following changes URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text> [in Ukrainian].
12. On the State Budget of Ukraine for 2021: Law of Ukraine dated December 15, 2020, with the following changes URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> [in Ukrainian].
13. On the State Budget of Ukraine for 2022: Law of Ukraine dated December 2, 2021, with the following changes URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> [in Ukrainian].
14. On the State Budget of Ukraine for 2023: Law of Ukraine dated November 3, 2022, with the following changes URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> [in Ukrainian].
15. On the State Budget of Ukraine for 2024: Law of Ukraine dated November 9, 2023, with the following changes URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> [in Ukrainian].
16. On maintaining martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022, with the following changes URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].
17. On providing an advisory opinion on draft law No. 10000: Decision of the High Council of Justice dated September 25, 2023

No. 908/0/15-23 URL: <https://hcj.gov.ua/doc/doc/40951> [in Ukrainian].

18. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case based on the constitutional submission of the Supreme Court of Ukraine on the official interpretation of the provisions of the first and second parts of Article 126 of the Constitution of Ukraine and the second part of Article 13 of the Law of Ukraine "On the Status of Judges" (the case on the independence of judges as a component of their status) dated 1 December 2004 No. 19-пн/2004 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v019p710-04#Text> [in Ukrainian].

19. The decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case on the constitutional submission of the Supreme Court of Ukraine regarding the compliance with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of certain provisions of Article 2, paragraph two of Clause 2 of Section II "Final and Transitional Provisions" of the Law of Ukraine "On Measures for Legislative Support of Reforming the Pension System", Article 138 of the Law of Ukraine "On the Judiciary and the Status of Judges" (the case regarding changes to the conditions for the payment of pensions and the monthly lifelong stipend of retired judges) dated June 3, 2013 No. 3-пн/2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710-13#Text> [in Ukrainian].

20. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case based on the constitutional submission of 47 People's Deputies of Ukraine regarding compliance with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of certain provisions of the Law of Ukraine "On Prevention of Corruption", Criminal Code of Ukraine dated October 27, 2020 No. 13-p/2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v013p710-20#Text> [in Ukrainian].

21. On Amendments to the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2020": Law of Ukraine dated April 13, 2020, with the following changes URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-20#Text> [in Ukrainian].

**Anatolii HLUSHCHENKO**

postgraduate student, Academy of Advocacy of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0775-5954>

e-mail: [hlushchenko.anatolii.1@gmail.com](mailto:hlushchenko.anatolii.1@gmail.com)

**NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF THE PRINCIPLE OF INDEPENDENCE OF THE JUDGE**

*The paper is devoted to the problem of legal regulation of the principle of independence of the judge. The main problem is insufficient regulation at the legislative level of issues that directly affect the ability of the justice system to function correctly, as a result of which not only the judicial system suffers, but also citizens who expect justice in the courts.*

*The purpose of this paper is to study the current problems of regulating the principle of independence of the judge and ways to solve them.*

*The paper examined the problematic issues of the High Council of Justice and determined the need to change the list of subjects appointed to this constitutional state body. The financial aspect of providing judges, which directly affects their independence, was also separately investigated. A violation by the legislator towards the justice system and judges due to the establishment of a subsistence minimum for determining the official salary of a judge, which is not provided for by normative legal acts, has been singled out and recorded. The norms of international documents and the practice of the Constitutional Court of Ukraine were analyzed for the need to ensure the proper functioning of the justice system and give it the highest priority.*

*Summing up, it can be established that due to the coronavirus pandemic, the war on the territory of Ukraine and the complete inertness of the lawmaker to issues related to the proper provision of the justice system, quite a lot of unresolved issues have accumulated over the past five years. The issue of legislative review of destination subjects has become such that it needs to be resolved at the global level. The judicial branch of government cannot function at the proper level, which causes a rather strong staffing imbalance and global instability in state matters that the judiciary takes care of.*

**Keywords:** *normative and legal regulation, justice system, judicial branch of government, judge, principle of independence of a judge*

Гуань ЖАНЬ

аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7263-2800>e-mail: [ran.guardokhar@gmail.com](mailto:ran.guardokhar@gmail.com)

## НОВА ПАРАДИГМА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В УМОВАХ 4-Ї ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

*Досліджено вади наявної парадигми економічної глобалізації та умови формування нової у контексті четвертої промислової революції. Проаналізовано виклики, пов'язані з технологічними змінами, та їх вплив на економічну нерівність. Розглянуто ключові елементи нової парадигми, включаючи цифрову інклюзію, трансформацію освіти, роль фінансових технологій та переосмислення соціального захисту. Запропоновано підходи до забезпечення справедливого розподілу благ від технологічного прогресу та створення інклюзивної глобальної економічної системи. Запропоновано комплексний підхід, що враховує взаємозв'язок між технологічним розвитком, економічним зростанням, соціальним благополуччям та екологічною стійкістю.*

**Ключові слова:** економічна інклюзивність, глобалізація, четверта промислова революція, цифрова економіка, сталий розвиток

### ВСТУП

Четверта промислова революція, що характеризується злиттям технологій та розмиванням меж між фізичними, цифровими та біологічними сферами, кардинально змінює глобальний економічний ландшафт. Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, роботизація, Інтернет речей та блокчейн, суттєво впливають на структуру ринків праці, форми зайнятості, а також на традиційні бізнес-моделі. Ці зміни стимулюють економічне зростання через підвищення продуктивності та розвиток інноваційних секторів, однак також створюють значні ризики для нерівномірного розподілу вигод. Прискорений технологічний прогрес може посилити розриви між різними регіонами та соціальними групами, призводячи до зростання соціальної та економічної нерівності.

Водночас Четверта промислова революція змінює саме поняття глобальної взаємодії між країнами, корпораціями та окремими громадянами. Технологічні рішення дають змогу швидше інтегруватися у світову економіку, створюючи нові канали для розвитку інклюзивних бізнес-процесів та доступу до ринків, які раніше були недоступними для менш розвинених країн або окремих соціальних груп. Однак цей процес супроводжується новими викликами для регуляторної політики та необхідністю удосконалення міжнародних стандартів економічної діяльності.

У цих умовах концепція економічної інклюзивності стає більш актуальною та вимагає переосмислення традиційних підходів до економічного розвитку. Технологічна революція відкриває можливості для створення умов, за яких різні соціальні групи зможуть брати участь у процесах економічного зростання, але лише за умов належного регулювання та рівномірного розподілу благ від цих змін. Глобальна економічна система стоїть перед необхідністю розроблення нової парадигми, яка б забезпечила справедливий розподіл результатів технологічного прогресу та сприяла всеохоплюючому економічному зростанню, що враховує інтереси різних країн та соціальних груп у цифрову епоху.

Наявні дослідження інклюзивності економічного розвитку, зростання, майбутнього економічної глобалізації, впливу Четвертої промислової революції зосере-

джується на аналізі новітніх трансформаційних процесів та їх впливі на економічний розвиток і соціальну рівність. Лимар і Цзі досліджують ініціативу «Один пояс, один шлях», підкреслюючи її важливість для глобальної економічної інтеграції та інклюзивного розвитку. Вони зазначають, що цю стратегію спрямовано на координатію економічної політики країн-учасниць, що дає змогу досягти справедливого розподілу благ серед учасників регіональних економічних ініціатив [3].

Оксана Бродовська у своїй монографії аналізує генезис концепції інклюзивної економіки в умовах глобальних дисбалансів, акцентуючи увагу на інклюзивних закупівлях як інструменті зменшення нерівності. Вона підкреслює, що інклюзивний економічний розвиток вимагає переосмислення традиційних підходів до розподілу економічних ресурсів і благ у світі, що швидко змінюється [1].

В [5] інклюзивне зростання визначається як процес, за якого економічний розвиток рівномірно розподіляється між усіма верствами населення. Вони вказують на важливість створення нових можливостей для маргіналізованих груп і зменшення соціально-економічних розривів. Зі свого боку, економічне зростання у глобальних виробничих мережах не завжди приводить до соціальних покращень, й необхідні цілеспрямовані заходи для справедливого розподілу благ [6].

Роль фінансових технологій (FinTech) у сприянні інклюзивному зростанню досліджується в [14], де підкреслюється їх важливість для скорочення бідності через покращення доступу до фінансових послуг для малозабезпечених верств населення. Автори [15] також стверджують, що зростання внутрішнього попиту може покращити ефективність ринку праці та сприяти інклюзивному зростанню.

Незважаючи на зростання досліджень з питань інклюзивного економічного розвитку та впливу Четвертої промислової революції, є нагальна потреба у розробленні цілісної парадигми, яка б інтегрувала ці концепції в контексті глобальної економіки. Більшість наявних досліджень зосереджено на окремих аспектах проблеми, не пропонуючи комплексного бачення трансформації глобальної економічної системи для забезпечення інклюзивності в умовах стрімких технологічних змін.

Крім того, недостатньо вивченими залишаються механізми адаптації наявних економічних інститутів до нових реалій та створення нових форм глобального економічного управління, які б відповідали викликам цифрової епохи. Саме тому це дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини шляхом розробки елементів нової парадигми глобальної економічної інклюзивності, що враховує комплексний характер сучасних економічних, технологічних та соціальних трансформацій.

**МЕТА** роботи – пропозиція елементів нової парадигми глобальної економічної інклюзивності в контексті Четвертої промислової революції, спрямованих на забезпечення рівних можливостей економічної участі та розвитку для усіх економік, компаній, груп населення.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу. Застосовано системний підхід для розгляду глобальної економіки як складної системи взаємопов'язаних елементів. Метод порівняльного аналізу застосовано для виявлення відмінностей між поточною та запропонованою парадигмами економічної глобалізації. Історичний метод дав змогу простежити еволюцію концепцій економічної інклюзивності та глобалізації. Для обґрунтування необхідності нової парадигми застосовано методи логічного та критичного аналізу. У розробленні елементів нової парадигми застосовано метод наукового синтезу та моделювання. Дослідження також спирається на аналіз статистичних даних та результати попередніх емпіричних досліджень у сфері економічної інклюзивності та впливу технологічних змін на глобальну економіку.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасна парадигма економічної глобалізації, що сформувалася на межі ХХ-ХХІ ст., характеризується інтенсифікацією міжнародної економічної інтеграції, лібералізацією торгівлі та фінансових потоків (рис. 1), а також зростанням ролі багатонаціональних підприємств у світовій економіці [12]. В основі цієї парадигми лежать принципи неоліберальної економічної теорії, яка передбачає мінімізацію державного втручання в економіку, дерегуляцію ринків та приватизацію державних активів [11]. Ключовими елементами поточної парадигми є вільна торгівля та усунення торговельних бар'єрів, мобільність капіталу та лібералізація фінансових ринків, аутсорсинг виробництва в країни з низькою вартістю робочої сили, стандартизація продукції та послуг для глобального ринку, технологічна інтеграція та створення глобальних виробничих мереж, а також конвергенція споживчих переваг та формування глобальної споживчої культури [2].

Ця парадигма сприяла значному економічному зростанню в багатьох економіках, особливо в тих, що розвиваються, та призвела до підвищення ефективності виробництва та розширення доступу до товарів і послуг для споживачів у всьому світі [7]. Однак, незважаючи на певні успіхи, поточна модель економічної глобалізації виявила низку суттєвих недоліків та невідповідностей сучасним вимогам інклюзивного розвитку, які стали особливо очевидними в контексті Четвертої промислової революції.

Аналіз наслідків глобалізації виявляє зростання нерівності як між країнами, так і всередині них (рис. 2), що проявляється у концентрації багатства в руках невеликої кількості корпорацій та індивідів. Висока взаємозалежність економік зробила їх більш вразливими до глобальних криз, що особливо негативно впливає на найменш захищені верстви населення. Орієнтація на економічне зростання часто відбувається за рахунок навколишнього середовища, створюючи довгострокові ризики для сталого розвитку. Конкуренція за інвестиції нерідко призводить до зниження стандартів праці та соціального захисту, що підриває основи соціальної стабільності [10].

У цифрову епоху нерівномірний доступ до технологій створює нові форми економічної ексклюзивності, поглиблюючи розрив між розвиненими країнами та тими, що розвиваються. Глобалізація також може призводити до втрати культурного різноманіття та локальних економічних практик, що негативно впливає на стійкість місцевих громад. Стандартизовані глобальні рішення часто не відповідають специфічним потребам локальних спільнот, ігноруючи важливі аспекти їхнього соціально-економічного контексту. Крім того, зростання впливу транснаціональних корпорацій та міжнародних фінансових інституцій може підривати демократичні процеси на національному рівні, створюючи проблеми з демократичною підзвітністю та легітимністю економічних рішень [14].

Необхідність формування нової парадигми глобальної економічної інклюзивності обумовлено комплексом взаємопов'язаних чинників, які трансформують глобальне економічне середовище. Четверта промислова революція радикально змінює природу праці, бізнес-моделі та економічні відносини, вимагаючи нових підходів до забезпечення економічної участі та розвитку. Ці технологічні

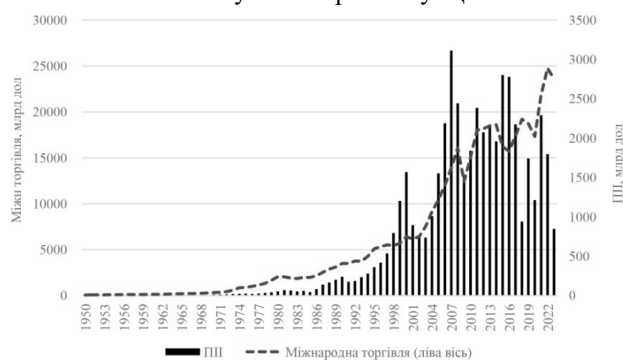


Рис. 1. Динаміка міжнародної торгівлі (1950-2023) та прямих іноземних інвестицій (1970-2022), млрд дол. (побудовано автором на основі [8; 9])

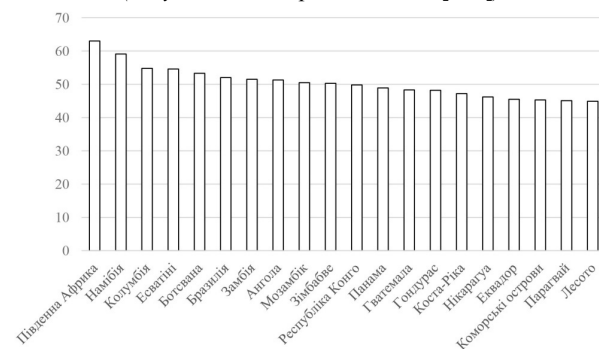


Рис. 2. Індекс Джині – країни з найбільшою нерівністю у розподілі доходів 2023 р. (побудовано автором на основі [4])

зміни відбуваються на фоні глобальної кліматичної кризи, яка вимагає невідкладного переходу до сталої економіки та переосмислення моделей виробництва і споживання [2].

Демографічні тенденції, такі як старіння населення в розвинених країнах та молодіжний бум у країнах, що розвиваються, створюють додаткові виклики для економічних систем, вимагаючи адаптації ринків праці та соціальних інститутів. Посилення економічної нерівності не лише загрожує соціальній стабільності, але й підриває основи стійкого економічного зростання, вказуючи на необхідність розробки нових механізмів розподілу благ та забезпечення економічних можливостей для всіх верств населення [13].

Геополітичні зміни, зокрема зміщення центрів економічної потужності та зростання бізнесової багатополарності світу, вимагають нових форм глобального економічного управління. Ця потреба посилюється кризою легітимності традиційних міжнародних економічних організацій, що вказує на необхідність їх реформування та створення нових механізмів міжнародної співпраці. Цифровізація економіки, з одного боку, створює безпрецедентні можливості для економічної участі та інновацій, а з іншого – породжує ризики цифрової монополізації та поглиблення цифрового розриву.

Глобальна криза, викликана пандемією COVID-19, стала каталізатором, який виявив вразливості наявної міжнародної економічної системи та прискорив необхідність її трансформації. Вона продемонструвала критичну важливість стійкості економічних систем, необхідність переосмислення глобальних ланцюгів поставок та значення соціального захисту в умовах глобальних криз.

Ці чинники свідчать про те, що поточна парадигма економічної глобалізації не здатна адекватно відповісти на виклики сучасності та забезпечити інклюзивний розвиток в умовах Четвертої промислової революції. Нова парадигма повинна враховувати складність та взаємозв'язок сучасних економічних, соціальних та екологічних проблем, а також потенціал нових технологій для їх вирішення. Вона має бути спрямована на створення більш справедливої, стійкої та інклюзивної глобальної економічної системи, яка забезпечує можливості для розвитку та процвітання усіх економік, їх населення.

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки на формування нової парадигми економічної інклюзивності (рис. 3) впливає низка ключових чинників. Передусім варто відзначити стрімкий розвиток цифрових технологій, який створює як нові можливості, так і виклики для забезпечення рівного доступу до економічних ресурсів та можливостей. Цифровізація економіки приводить до трансформації традиційних бізнес-моделей та виникнення нових форм зайнятості, що вимагає переосмислення підходів до регулювання ринку праці та соціального захисту.

Одним з ключових аспектів нової парадигми економічної інклюзивності є концепція «цифрової інклюзії». Вона передбачає не лише забезпечення доступу до Інтернету та цифрових пристроїв, але й розвиток цифрових навичок та компетенцій, необхідних для повноцінної участі в цифровій економіці. Економіки, які інвестують у розвиток цифрової інфраструктури та ос-



Рис. 3. Схема нової парадигми глобальної економічної інклюзивності (розроблено автором)

віті, демонструють вищі показники економічного зростання та зниження нерівності. Однак важливо враховувати, що цифрова інклюзія повинна супроводжуватися відповідними заходами із захисту персональних даних та забезпечення кібербезпеки, щоб уникнути нових форм вразливості та експлуатації.

Інший важливий аспект нової парадигми – це трансформація систем освіти та професійної підготовки. В умовах швидких технологічних змін та автоматизації багатьох професій, здатність до постійного навчання та адаптації стає ключовим фактором економічної інклюзивності. Є необхідність розроблення гнучких освітніх програм, орієнтованих на розвиток креативності, критичного мислення та соціально-емоційних навичок, які важко автоматизувати. Крім того, важливим є створення ефективних механізмів для перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників протягом усього життя, що дасть змогу адаптуватися до змін на ринку праці.

Зростає також роль інноваційних фінансових технологій (фінтеху) у забезпеченні економічної інклюзивності. Розвиток мобільних платіжних систем, краудфінансових платформ та блокчейн-технологій відкриває нові можливості для фінансової інклюзії раніше виключених груп населення. Зокрема, в країнах, що розвиваються, мобільні фінансові сервіси дають змогу мільйонам людей отримати доступ до банківських послуг та кредитів, стимулюючи розвиток малого бізнесу та підприємництва. Однак важливо забезпечити належне регулювання фінтех-сектору для захисту споживачів та запобігання фінансовим ризикам.

Нова парадигма економічної інклюзивності також передбачає переосмислення ролі держави та міжнародних інституцій у забезпеченні справедливого розподілу благ від технологічного прогресу. Є необхідність розроблення нових моделей соціального захисту, які б враховували зміни у структурі зайнятості та нові форми вразливості, пов'язані з цифровізацією. Зокрема, концепція універсального базового доходу, яка активно обговорюється останніми роками, є можливим інструментом забезпечення економічної стабільності в умо-

вах зростання автоматизації. Крім того, важливим аспектом є розроблення ефективних механізмів міжнародного співробітництва для подолання глобальної цифрової нерівності та забезпечення справедливого оподаткування багатонаціональних цифрових підприємств.

Зростає роль локальних економік та спільнот у забезпеченні економічної інклюзивності. Незважаючи на глобальний характер цифрової економіки, локальні ініціативи та інновації відіграють ключову роль у створенні інклюзивних економічних можливостей. Розвиток локальних виробничих мереж, підтримка соціального підприємництва та створення інноваційних екосистем на місцевому рівні стають важливими елементами нової парадигми. Це вимагає нових підходів до регіонального розвитку та урбаністики, які б враховували потенціал цифрових технологій для ревіталізації депресивних регіонів та створення «розумних міст».

В умовах Четвертої промислової революції невід'ємним компонентом економічної інклюзивності також є зростання важливості екологічної стійкості. Зміна клімату та деградація навколишнього середовища створюють нові форми економічної вразливості, особливо для найбідніших верств населення. Нова парадигма економічної інклюзивності повинна інтегрувати принципи циркулярної економіки та сталого розвитку, створюючи «зелені» робочі місця та стимулюючи інновації в галузі чистих технологій. Цифрові технології відіграють ключову роль у цьому процесі, даючи змогу оптимізувати використання ресурсів, покращити енергоефективність та створити нові бізнес-моделі, засновані на принципах сталості.

На нашу думку, для становлення парадигми інклюзивної глобалізації є необхідність переосмислення підходів до вимірювання економічного прогресу та благополуччя. Традиційні економічні показники, такі як ВВП, не завжди адекватно відображають реальний стан економічної інклюзивності та якості життя населення. Доцільно розробити та застосувати нові індикатори, які б враховували такі аспекти, як доступ до цифрових тех-

нологій, якість освіти, рівень цифрових навичок, стан навколишнього середовища та суб'єктивне відчуття благополуччя. Це дасть змогу більш ефективно оцінювати прогрес у досягненні цілей інклюзивного економічного розвитку та корегувати політичні рішення.

У сучасних умовах зростає важливість етичних аспектів розвитку та впровадження таких технологій, як штучний інтелект та Інтернет речей. Нова парадигма економічної інклюзивності повинна включати механізми для оцінки соціального впливу нових технологій та забезпечення їх розроблення та застосування в інтересах усього суспільства, а не лише окремих груп. Це вимагає більш активного залучення громадянського суспільства та різних стейкхолдерів до процесів технологічного розвитку та регулювання.

## ВИСНОВКИ

Отже, нова парадигма глобальної економічної інклюзивності в умовах четвертої промислової революції повинна базуватися на принципах цифрової інклюзії, безперервного навчання, фінансової доступності, екологічної стійкості та етичного управління технологічними інноваціями. Вона вимагає комплексного підходу, який би враховував взаємозв'язок між технологічним прогресом, економічним розвитком, соціальним благополуччям та екологічною стійкістю. Реалізація цієї парадигми потребує скоординованих зусиль на глобальному, національному та локальному рівнях, а також активного діалогу між урядами, бізнесом, науковою спільнотою та громадянським суспільством.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають розроблення конкретних механізмів імплементації запропонованої парадигми на різних рівнях економічного управління. Важливим напрямом є також емпіричне дослідження впливу різних елементів нової парадигми на показники економічної інклюзивності та сталого розвитку. Крім того, актуальним залишається питання адаптації міжнародних економічних інституцій до нових реалій глобальної цифрової економіки.

## Список використаних джерел

1. Бродовська О.Г. Глобальна інклюзивна економіка в умовах новітніх трансформаційних викликів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 342 с.
2. Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України: монографія / ред. О. Борзенко. Київ, 2022. 264 с.
3. Лимар В.В., Цзі Чжі. Стратегія інклюзивної глобалізації «Один пояс, один шлях». *Бізнес Інформ*. 2020. Т. 2, № 505. С. 23-28. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-2\\_0-pages-23\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-23_28.pdf).
4. 20 Countries with The Biggest Inequality in Income Distribution Worldwide in 2023, Based on The Gini Index. *Statista*. URL <https://www.statista.com/statistics/264627/ranking-of-the-20-countries-with-the-biggest-inequality-in-income-distribution/>
5. Anand R., Mishra S., Peiris S. J. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. *IMF Working Papers*. 2013. Vol. 13, № 135. URL: <https://doi.org/10.5089/9781484323212.001>
6. Barrientos S., Gereffi G., Rossi A. Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*. 2011. Vol. 150, № 3-4. pp. 319-340. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1564-913x.2011.00119.x>
7. Dreher A. Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics*. 2006. Vol. 38. № 10. pp. 1091-1110. URL: <https://doi.org/10.1080/00036840500392078>.
8. Evolution of trade under the WTO: handy statistics. *World Trade Organization* URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/trade\\_evolution\\_e/evolution\\_trade\\_wto\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_evolution_e/evolution_trade_wto_e.htm)
9. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$). *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD>
10. Heshmati A., Kim J., Wood J. A Survey of Inclusive Growth Policy. *Economies*. 2019. Vol. 7, № 3. P. 65. URL: <https://doi.org/10.3390/economies7030065>
11. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. *Asean Economic Bulletin*. 2011. Vol. 28, № 3. P. 420. URL: <https://doi.org/10.1355/ae28-3k>
12. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. *AIFI*, 2006. 156 p.



13. The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. Penguin Press, 2005. 416 p.
14. Wicaksana D.Y. FINTECH for SDGs: Driving Economic Development Through Financial Innovation. *Journal of Digital Business and Innovation Management*. 2023. Vol. 2, № 2. pp. 126–138. URL: <https://doi.org/10.26740/jdbim.v2i2.57960>
15. Zheng J., Shen C. Domestic demand-based economic globalization and inclusive growth. *China Political Economy*. 2019. Vol. 2. № 1. pp. 136–156. URL: <https://doi.org/10.1108/cpe-04-2019-0003>

### References

1. Brodovska O.H. Global Inclusive Economy in the Context of Modern Transformational Challenges. Ternopil, 2023. 342 p. (in Ukrainian).
2. Globalization Processes in the World Economy: Challenges and Opportunities for Ukraine: monograph / ed. O. Borzenko. Kyiv, 2022. 264 p. (in Ukrainian).
3. Lymar V.V., Ji Zhi. Strategy of Inclusive Globalization "One Belt, One Road". *Business Inform*. 2020. Vol. 2, No. 505. pp. 23–28. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-2\\_0-pages-23\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-23_28.pdf) (in Ukrainian).
4. 20 Countries with The Biggest Inequality in Income Distribution Worldwide in 2023, Based on The Gini Index. *Statista*. URL <https://www.statista.com/statistics/264627/ranking-of-the-20-countries-with-the-biggest-inequality-in-income-distribution/>
5. Anand R., Mishra S., Peiris S. J. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. *IMF Working Papers*. 2013. Vol. 13, № 135. URL: <https://doi.org/10.5089/9781484323212.001>
6. Barrientos S., Gereffi G., Rossi A. Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*. 2011. Vol. 150, № 3–4. pp. 319–340. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1564-913x.2011.00119.x>
7. Dreher A. Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics*. 2006. Vol. 38. № 10. pp. 1091–1110. URL: <https://doi.org/10.1080/00036840500392078>.
8. Evolution of trade under the WTO: handy statistics. *World Trade Organization* URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/trade\\_evolution\\_e/evolution\\_trade\\_wto\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_evolution_e/evolution_trade_wto_e.htm)
9. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$). *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD>
10. Heshmati A., Kim J., Wood J. A Survey of Inclusive Growth Policy. *Economies*. 2019. Vol. 7, № 3. P. 65. URL: <https://doi.org/10.3390/economies7030065>
11. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. *Asean Economic Bulletin*. 2011. Vol. 28, № 3. P. 420. URL: <https://doi.org/10.1355/ae28-3k>
12. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. AIPI, 2006. 156 p.
13. The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. Penguin Press, 2005. 416 p.
14. Wicaksana D.Y. FINTECH for SDGs: Driving Economic Development Through Financial Innovation. *Journal of Digital Business and Innovation Management*. 2023. Vol. 2, № 2. pp. 126–138. URL: <https://doi.org/10.26740/jdbim.v2i2.57960>
15. Zheng J., Shen C. Domestic demand-based economic globalization and inclusive growth. *China Political Economy*. 2019. Vol. 2. № 1. pp. 136–156. URL: <https://doi.org/10.1108/cpe-04-2019-0003>

### **Guan RAN**

postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7263-2800>

e-mail: [ran.guadokhar@gmail.com](mailto:ran.guadokhar@gmail.com)

## **A NEW PARADIGM FOR GLOBAL ECONOMIC INCLUSIVITY IN THE ERA OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION**

*The paper explores new paradigm of global economic inclusivity in the era of the Fourth Industrial Revolution. It analyzes the challenges associated with technological changes and their impact on economic inequality. The study examines key elements of the new paradigm, including digital inclusion, transformation of education, the role of financial technologies, and rethinking social protection. The paper proposes approaches to ensure fair distribution of benefits from technological progress and the creation of an inclusive global economic system.*

*The research highlights the intensification of international economic integration, trade liberalization, and the growing role of multinational enterprises in the global economy as characteristics of the current economic globalization paradigm. However, it also identifies significant shortcomings of this model, particularly in meeting the requirements of inclusive development in the context of the Fourth Industrial Revolution.*

*The paper emphasizes the need for a new paradigm of global economic inclusivity, driven by factors such as rapid technological change, climate crisis, demographic trends, and geopolitical shifts. It argues that the current paradigm is inadequate in addressing contemporary challenges and ensuring inclusive development in the era of digital transformation.*

*The results section presents key aspects of the new paradigm, including the concept of "digital inclusion," the transformation of education and professional training systems, the role of innovative financial technologies in ensuring economic inclusivity, and the need to rethink the role of the state and international institutions in ensuring fair distribution of benefits from technological progress. It calls for a comprehensive approach that considers the interrelationship between technological progress, economic development, social well-being, and environmental sustainability, requiring coordinated efforts at global, national, and local levels.*

**Keywords:** economic inclusivity, globalization, Fourth Industrial Revolution, digital economy, sustainable development

Віталій Самсонович РЕЙКІН

д.е.н., професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1395-6135>

e-mail: Vitaliyreikin@gmail.com

## ВИТОКИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ

Статтю присвячено актуальним теоретико-методологічним підходам до формування маркетингової логістики. Наведено ретроспективу та еволюцію розвитку досліджуваної категорії у військовому, математичному та економічному аспектах. Досліджено три основні концептуальні підходи, які формують дефініцію терміну «логістика» та визначають загалом напрями подальших наукових розроблень, характер застосування логістики на практиці. Окреслено відмінності з погляду ідей Ф. Котлера до маркетингової логістики порівняно з мейнстрім-підходами. Обґрунтовано тезу про те, що найбільший вплив на логістику мав розвиток інформаційних технологій.

**Ключові слова:** логістика, концептуальний підхід, інтеграція, оптимізація, потокові процеси

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Різні дослідники розуміють під логістикою не тожні дефініції, хоча всі вони пов'язують логістику з проблемою управління потоками товарів та інформації, які спрямовано з пункту їх походження до пункту споживання. У тому чи іншому вигляді логістика реалізується на кожному підприємстві, незалежно від галузі функціонування. Частка логістичних витрат у абсолютному вимірі постійно зростає; цей складник нині становить близько 10 % ВВП [6].

Логістика – це, з одного боку, наука, з іншого – практична сфера бізнесу. Незважаючи на давнє історичне походження та велику кількість вітчизняних та зарубіжних наукових публікацій з логістики, значний досвід її застосування у практиці підприємництва [2], варто зазначити, що логістика як наука досі перебуває на стадії становлення та розвитку. Це проявляється в різних і досить суперечливих методологічних підходах до змістовного наповнення логістики, застосуванні методів та інструментів, а також взаємозв'язків логістики з іншими суміжними сферами.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій*

Наукові основи терміну «логістика» заклали Г. Жоміні та Г.В. Лейбніц. Дослідженню теоретико-методологічного базису логістики присвятили свої публікації низка зарубіжних та вітчизняних вчених: Ф. Котлер, П. Мерфі, Д. Вуд, С.В. Крикавський, Р. Ларіна, Д. Легеза, В. Марченко та ін.

**МЕТА** статті – дослідити генезис та еволюцію розвитку концептуальних підходів до формування змісту категорії «логістика» та з'ясувати її особливості на теоретико-методологічному рівні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Термін «логістика» походить від давньогрецького слова (у латинській транскрипції «logistics»), що означає «мистецтво рахунку» та початково відслідковувався у військових трактатах. У ретроспективі виокремлюють три аспекти терміну «логістика»: військовий, марематичний та економічний.

Витоки логістики часто були дотичні до військового мистецтва, оскільки логістика розвивалася та вдосконалювалася з часом, а військові операції планувалися і проводилися у різних країнах в різні часові періоди.

Засновником військової логістики прийнято вважати О. Македонського, якому вдалося за відносно короткий час завоювати величезні території, застосовуючи зокрема логістику. Наприклад, він обирав маршрут військ у напрямку річок, що сприяло своєчасному постачанню армії зброї, продуктів харчування та обмундирування. За часів Римської імперії були окремі працівники «логістики», які займалися доставкою та розподілом продуктів харчування для легіонерів. За правління візантійського імператора Лева VI вперше в інтендантській службі з'явився термін «логістика» як мистецтво управління постачанням армії, включаючи підготовку до кожної військової кампанії. Активно логістикою також цікавився Наполеон, а першим автором наукової роботи з логістики є тогочасний французький військовий теоретик Г. Жоміні (1836 р.) [5].

Другий аспект терміна «логістика» – математичний. Застосування логістики в математиці має лише наукове спрямування. Німецький філософ, математик та лінгвіст Готфрід Вільгельм Лейбніц, називав математичну логіку «логістикою». Термін офіційно прийнято як математична логіка на Женевській конференції у 1904 р. [3, с. 8].

Оскільки логістика є одним зі складників економічної системи, її розвиток безпосередньо корелює із загальними еволюційними тенденціями. В економічній науці генезис категорії «логістика» тісно пов'язано зі становленням ринкових відносин у промислово розвинених країнах.

На початку 1960-х рр. країни з розвинутою ринковою економікою не приділяли належної уваги формуванню способів оптимізації управління матеріальними потоками, оскільки була ринкова система, яка динамічно розвивалася та зростала. Основний вектор менеджменту було спрямовано на насичення ринку, а не на пошук резервів у раціональній організації виробництва. Попит споживачів на товари здебільшого перевищував пропозицію виробників, тобто мав місце ринок продавця. Через певний період резерви підвищення потенціалу виробництва було вичерпано і виробники стали відчувати труднощі зі збутом своєї продукції за цінами, що пропонувалися. Відповідно акценти змістилися у бік формування ринку покупців. Із трансформацією ринкових відносин змінювався і зміст категорії «логістика».

Логістика як поняття та сфера діяльності сформу-

валася в 1960-70-ті рр. Сам термін став повсюдно застосовуватися у бізнес-сфері лише в кінці 1970-х рр. Виникнення та масове застосування комп'ютерів, поява можливостей передачі інформації, забезпечили потужний розвиток інформаційних систем як на рівні окремих підприємств, так і за територіальним охопленням. Відповідно це уможливило передачу інформації стосовно реквізитів вантажів, які транспортуються, особливо на міжнародному рівні. Застосування інформаційних технологій дало змогу підняти ефективність управління матеріальними потоками на новий рівень.

У логістиці як в об'єкті наукового дослідження можна виокремити декілька нечітко розмежованих концептуальних підходів, що визначають значно як напрям подальших наукових розроблень, так і характер застосування логістики на практиці.

Згідно з першим концептуальним підходом логістика асоціюється переважно із суспільним виробництвом. Водночас обов'язково зазначається теза про суттєву трансформацію виробничої сфери під впливом власне логістичних форм та методів управління. У результаті традиційні види діяльності набувають нового змісту, що адекватно отримує відображення в різних видах логістики. Зокрема, закупівельна діяльність трансформується в «закупівельну логістику» чи «логістику постачання», виробнича – у «логістику виробництва», збутова діяльність – у «розподільчу логістику», відповідно теж саме спостерігається стосовно транспортної та складської діяльності. Традиційні економічні, управлінські та навіть суто технологічні поняття, характерні для зазначених сфер діяльності, як і самі послуги, – відповідно отримали назву «логістичних». Відповідно господарські структури або їх підрозділи, які реалізують подібні логістичні завдання та функції, перетворюються на «логістичні системи» різних рівнів.

Необхідно зазначити певну неповноцінність розглянутого підходу як з наукового, так і з практичного погляду. Із кількох конкуруючих концепцій такий підхід відображає намагання ототожнити сучасні форми матеріально-технічного забезпечення виробництва з іншими видами діяльності, а також збуту продукції з логістикою. Зазначений концептуальний підхід, на наш погляд, є малозмістовним та безперспективним, оскільки:

- орієнтується на покращення локальних результатів діяльності безвідносно до кінцевого результату – рівня задоволення вимог споживачів за оптимальних затрат (акцентуємо на маркетинговому аспекті);

- ігнорує наявні сучасні досягнення логістики в частині інтеграції виробничої та матеріальної інфраструктури;

- сприяє науковому спотворенню логістики, наділяючи псевдоновизною тривіальні та застарілі положення економіки та організації постачання і збуту, застосовуючи в якості протекції іншомовне походження слова «логістика» з посиленнями на семантику та історію його застосування в англійській мові.

Тому автоматичне зарахування до логістики лише за визначенням її за аналогією з міжнародним досвідом не зовсім некоректне та безперспективне, оскільки не сприяє реалізації конкретних та змістовних заходів із дійсного застосування сучасних форм та методів логістики. Водночас саме ця хибна концепція логістики набула суттєвого поширення серед практиків, а іноді й в науковому середовищі.

У період з 1980-х рр. до середини 1990-х рр. логістика набула статусу «образу мислення» – концепції, заснованої на глибокій інтеграції всіх галузей господарської діяльності у єдину ресурсну систему. Домінантою стає не продукт, а процес у вигляді потоку (матеріального, фінансового, інформаційного тощо), що являє собою важливу тогочасну новизну методологічного підходу; тобто фактично відбулася зміна парадигми логістики.

Відповідно до другої концепції, продовжуючи розглядати товарні потоки як основний об'єкт досліджень, пріоритетною проблематикою стає інтеграція виробничо-матеріальної інфраструктури (постачання, збут, транспортування, складування, зв'язок, інформаційне та фінансове забезпечення тощо). Ця концепція є більш прогресивною, оскільки відображає новий еволюційний етап, об'єктивно формуючи введення управління як окремої складової в логістичну концепцію [4]. Це пояснюється тенденцією глобалізації світової економіки та її поступової переорієнтації на споживчий ринок. Починаючи з 1960-х рр. практично у всіх економічно розвинутих країнах збут як важлива частина виробничої інфраструктури, а також організація транспортних, інформаційних та капітальних потоків стали єдиною функцією обслуговування. Реалізуються наскрізні функції управління та регулювання розподілу матеріальних потоків у виробничих компаніях, починаючи з моменту надтодження матеріалу на склад і до виходу матеріального потоку за межі підприємства у вигляді готової продукції. Водночас уніфікується управління раніше незалежними процесами, такими як закупівля та постачання, розвантаження вантажів, товаро-транспортні та митно-складські операції, інвентаризаційний нагляд та інші види діяльності. Тим самим формується досвід організації логістичних послуг.

Згідно з другою концепцією логістику можна визначити як наукову організацію шляхом інтеграції та оптимізації витрат інфраструктурних потокових процесів. Слабким складником цього підходу є його часткова обмеженість, що значно взаємопов'язано з досі досить поширеною ідеєю маркетингу збуту, згідно з якою матеріальне виробництво залишається найбільш пріоритетним та домінуючим етапом у відтворювальному процесі, а вся інша інфраструктура залежить від матеріального виробництва. Очевидно, що за такого підходу до загальної концепції логістики виглядає парадоксальною її розподіл за функціями закупівлі, виробництва, транспортування, складування та розподілу. Цим постадійним («горизонтальним») дробленням потоку перекреслюється основна сутність ідеї логістики – повнота охоплення та раціоналізація спільних потокових процесів. Проте такий умовний поділ є доцільним, якщо він передбачає зробити суб'єктом логістики не тільки раціональну організацію самої логістики. Насамперед це стосується підготовки до формування оптимальних рішень розподільчого логістичного центру. Водночас згідно з цим концептуальним підходом логістика просто претендує на заміщення окремих складників економічної науки прикладного спрямування.

У вищезазначеному контексті необхідно виокремити ідею Ф. Котлера, оскільки логістика також безпосередньо взаємопов'язана з маркетингом. Він порівнює ринкову логістику з розподільчою логістикою. Словосполучення «ринкова логістика» застосовується у значенні «плану-

вання», «впровадження», «контроль» над фізичними потоками матеріалів та готової продукції, починаючи з пунктів походження та закінчуючи пунктами призначення, з метою задоволення запитів споживачів [1, с. 475]. Цим визначенням Ф. Котлер децю обмежує сферу логістики, не відображаючи її базису, а саме сукупної інтеграції всіх видів потоків.

Водночас два розглянутих концептуальних підходи органічно взаємопов'язують теорію, методологію, об'єкт та предмет логістики з певними видами діяльності, матеріально-товарними та супутніми їм інформаційними і фінансовими потоками.

Третій сучасний концептуальний підхід до категорії «логістика» являє собою наукову організацію управління будь-якими потоковими процесами у будь-якій сфері людської діяльності, що мають просторово-часову послідовність. Такий підхід охоплює, зокрема, військову сферу, медицину та охорону здоров'я, туризм та спорт, юриспруденцію, банківські послуги тощо шляхом їх оптимізації задля покращення кінцевих результатів

цих видів діяльності. Вважаємо, що такий концептуальний підхід до логістики є найбільш прогресивним, оскільки має низку переваг як наукового, так і практичного характеру. Водночас не заперечується другий науково-продуктивний концептуальний підхід, який розглядається як окремий випадок економічної логістики. Відповідно остання може мати власні «спеціалізації», але утворені не за стадіями руху та перетворення єдиного матеріального потоку, а за сферами застосування. Наприклад, залежно від сфери застосування розрізняють логістику: промислову, транспортну, складську, маркетингову, будівельну, фінансову, інформаційну тощо. Кожна з цих сфер економічної діяльності має свої логістичні ланцюги, мережі, проблемні ситуації, моделювання та методи вирішення власних специфічних завдань. До того ж як пріоритетний чинник у логістиці багато сучасних дослідників та практиків виокремлюють такий ресурс, як «час».

У табл. 1 відображено розвиток концептуальних підходів до терміну «логістика».

Таблиця 1 – Генезис концептуальних підходів до категорії «Логістика»

Етапи	Основна концептуальна ознака	Дефініція категорії «логістика»
1	матеріальний товар	Матеріально-технічне забезпечення виробничої та інших видів діяльності, а також збут продукції.
2	горизонтально-інтегрований процес у формі потоку	Наукова організація управління інфраструктурними потоковими процесами шляхом їх інтеграції, оптимізації витрат та раціоналізації процесів виробництва.
3	сфера застосування, критерій часу	Наукова організація управління будь-якими потоковими процесами у будь-якій сфері людської діяльності.

Нові логістичні форми та методи, актуальні та характерні для просторово-часових потокових процесів у різних видах діяльності, безумовно взаємно доповняють логістичний арсенал, зберігаючи за логістикою основну парадигмальну ідею – глобальну інтеграцію та оптимізацію.

### ВИСНОВКИ

Проведений аналіз наявних в економічній науці концептуальних підходів до маркетингової логістики показує, що вони значно відображають різні етапи її генезису під впливом нових набутих ознак системної

науки. Найбільший вплив на логістику мав розвиток інформаційних технологій, а сама маркетингова логістика нині все більше впливає на економіку.

В сучасних умовах маркетингова логістику спрямовано переважно на зростання ефективності інтеграції будь-яких потокових процесів, які володіють ознаками просторово-часової послідовності. Відповідно законодавчими є спроби глобалізації сфер застосування логістики не тільки в економіці, але й у науці загалом, культурі, мистецтві тощо.

### Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Маркетинговий менеджмент. Київ, 2008. 720 с.
2. Ляліна Н.С. Впровадження сучасних методів логістики у підприємницькій діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №2. С. 118-124.
3. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика. Київ, 2018. 312 с.
4. Резнік Н., Руденко С. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 95-102.
5. Antoine-Henri de Jomini. The art of War. U.S. Military Academy. West Point, 1862. 536 p.
6. Murphy P.R., Wood D.F. Contemporary Logistics. Pearson, 2010. 311 p.

### References

1. Kotler F., Keller K., Pavlenko A. Marketing management. Kyiv, 2008. 720 p. (in Ukrainian).
2. Lialina M. Implementation of modern logistics methods in business activities. *Pryazovskyi Economic Bulletin*. 2019. №2. pp. 118-124. (in Ukrainian).
3. Marchenko V., Shutiuk V. Logistics. Kyiv, 2018. 312 p. (in Ukrainian).
4. Reznik N., Rudenko S. Main characteristics of logistics concept and system of supply chains management. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. pp. 95-102. (in Ukrainian).
5. Antoine-Henri de Jomini. The art of War. U.S. Military Academy. West Point, 1862. 536 p.
6. Murphy P.R., Wood D.F. Contemporary Logistics. Pearson, 2010. 311 p.

**Vitalii REIKIN**

Doctor of Economics, Professor, Lesia Ukrainka Volyn National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1395-6135>

e-mail: Vitaliyreikin@gmail.com

## ORIGIN AND MODERN APPROACHES TO MARKETING LOGISTICS

*The paper deals with the current theoretical and methodological approaches to forming marketing logistics, which is considered as a science and a practical area of business. A retrospective and development evolution of the researched category in military, mathematical and economic aspects is given. Attention is drawn to the fact that in economic science, the genesis of «logistics» category is closely related to forming market relations in industrialized countries. Three main conceptual approaches were studied, which form the definition of the term «logistics» and generally determine the directions of further scientific developments, the nature of logistics use in practice: associativity with material and technical support of production and other types of activities, sales of products; scientific organization of managing infrastructural flow processes by means of their integration, optimization of costs and rationalization of production processes; scientific organization of managing any flow processes in any sphere of human activity. A critical analysis of the considered approaches was carried out from both a scientific and a practical point of view. The differences of F. Kotler's ideas on market logistics compared to mainstream approaches in the marketing aspect are outlined. The interrelationship of the theory, methodology, object and subject of logistics with certain types of activities, material and goods and related information and financial flows is stated. Attention is focused on the dominant paradigmatic idea – global integration and optimization of flow processes. It is justified that the development of information technologies had the greatest impact on logistics, and logistics itself is now increasingly influencing the development of various spheres of human activity. The genesis of approaches to «logistics» category is summarized: stages, conceptual features and definitions of examined term. It was concluded that in modern conditions, logistics is mainly aimed at increasing the efficiency of integration of any flow processes that have features of spatio-temporal sequence, therefore attempts to globalize logistics fields of application not only in the economy, but also in the science in general, culture, and art etc. are natural.*

**Keywords:** logistics, conceptual approach, integration, optimization, flow processes

Олена Анатоліївна **ПЕТРИК**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-9412>

e-mail: [auditlena@ukr.net](mailto:auditlena@ukr.net)

Оксана Олександрівна **ПАРФЕНЕНКО**

студентка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6823-3067>

e-mail: [okspar21@gmail.com](mailto:okspar21@gmail.com)

## ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ SAF-T UA ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОБМІНУ БУХГАЛТЕРСЬКОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ З ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ ТА АУДИТОРАМИ

Статтю присвячено дослідженню питань сутності та шляхів імплементації в Україні стандарту SAF-T UA з метою забезпечення інтеграції у європейський простір та забезпечення відповідності Міжнародним стандартам фінансової звітності, Директивам ЄС. Розкрито структуру стандарту, проведено аналіз стану та процесів запровадження стандарту SAF-T на території держав ЄС. Запропоновано алгоритм дій стосовно реалізації стандарту SAF-T UA суб'єктами господарювання в Україні, застосування у процесі аудиту.

**Ключові слова:** електронна звітність, цифрові технології, SAF-T UA, формат електронної звітності

### ВСТУП

Зростаюча кількість бізнес-процесів, які переходять до електронного формату, вимагає посиленої уваги структури, змісту та надійності системи електронної звітності. Реалізація стандарту SAF-T UA може значно полегшити процес збору, оброблення та обміну фінансовою інформацією між підприємствами та контролюючими органами, сприяючи покращенню фінансової прозорості, підвищенню ефективності податкового адміністрування та боротьбі з корупцією. Окрім того, впровадження стандарту SAF-T UA має велике значення для підготовки України до інтеграції у європейський господарський простір та забезпечення відповідності Міжнародним стандартам фінансової звітності, Директивам ЄС. Враховуючи жорстку конкуренцію на світових ринках, впровадження ефективної системи електронної звітності стає стратегічно важливим завданням для підприємств у всіх галузях економіки.

**МЕТА** роботи полягає у визначенні ключових аспектів імплементації стандарту SAF-T UA в Україні, можливостей застосування у процесі аудиту.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною основою проведеного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Застосована інформаційна база включає нормативно-правові акти, стандарти, статистичні та звітні дані, Інтернет-ресурси. Застосовано загальнонаукові та специфічні методи: зокрема, метод кейс-стаді – для дослідження конкретних випадків впровадження стандарту SAF-T у деяких європейських країнах для виявлення успішних практик, викликів та можливостей.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Вступ України до ЄС передбачає виконання низки умов і вимог, серед яких стандартизація фінансової звітності та уніфіковані процедури обміну інформацією з податковими органами. SAF-T (Standard Audit File for Taxation) може стати одним з інструментів, які сприятимуть Україні досягнення відповідності стандартам

ЄС та підтримці інтеграційних процесів.

SAF-T, що розшифровується як «Standard Audit File for Tax», – це міжнародний стандарт електронного обміну достовірними бухгалтерськими даними від компаній до податкового органу або зовнішнього аудитора. Мета системи SAF-T – полегшити та спростити процес проведення податкових перевірок податковими органами та зменшити адміністративне навантаження на бізнес [1]. Україна має адаптувати свої фінансові та податкові системи до стандартів ЄС. SAF-T є одним із стандартів електронної звітності, який вже застосовується в країнах ЄС для обміну інформацією з податковими органами, аудиторами.

Структура стандарту SAF-T зазвичай включає такі компоненти:

1. *Дані Головної книги:* інформація, пов'язана з рахунками Головної книги, включаючи залишки на рахунках, операції та інші фінансові дані, необхідні для цілей податкової звітності.
2. *Продажі та закупівлі:* детальна інформація про операції купівлі-продажу, включаючи рахунки-фактури, квитанції, кредитні ноти та інші відповідні документи.
3. *Інформація про ПДВ:* записи про податок на додану вартість (ПДВ), включаючи ставки ПДВ, оподатковувані поставки, вхідні та вихідні суми ПДВ та інші дані, пов'язані з ПДВ.
4. *Дебіторська та кредиторська заборгованість:* інформація про дебіторську заборгованість (гроші, які заборгували клієнти) та кредиторську заборгованість (гроші, які заборгували постачальники), включаючи непогашені рахунки-фактури, платежі та кредити.
5. *Дані про запаси:* детальна інформація про товарні позиції, кількість, вартість та рух запасів, яка може бути важливою для податкових розрахунків та управління запасами.
6. *Банківські операції:* записи про банківські операції, включаючи депозити, зняття коштів, перекази та інші фінансові операції, що впливають на бізнес-рахунки.
7. *Дані про працівників:* інформація про заробітну плату працівників, виплати, пільги та відрахування, яка

може знадобитися для цілей податкової звітності з податку на заробітну плату.

8. *Інша відповідна інформація*: будь-які додаткові дані, що вимагаються податковими органами або мають відношення до дотримання податкового законодавства, такі як основні засоби, амортизація, нарахування та передоплати [2].

Деякі країни прийняли або адаптували стандарт SAF-T як частину свого податкового законодавства (наприклад, Угорщина, Литва, Норвегія, Португалія, Румунія), вимагаючи від компаній генерувати та надавати дані в цьому форматі на запит податкових органів. Кожна країна може мати власні специфічні вимоги або варіації файлу SAF-T, засновані на рекомендаціях ОЕСР.

За результатами аналізу стану та процесу імплементації стандарту SAF-T на території держав ЄС на підставі інформаційних джерел [3, 4] нами зроблено певні висновки та узагальнення щодо зарубіжного досвіду.

Угорщина розпочала свій шлях до SAF-T наприкінці 2019 р., коли місцеві податкові органи (NAV) опублікували пропозицію про запровадження структури SAF-T. Спочатку запровадження SAF-T було заплановано на 2021 р., але його відклали через пандемію COVID-19. Нині Угорщина вимагає, щоб компанії стали готовими для відправлення файлів SAF-T за вимогою податкового органу. Ця інформація повинна включати: дані загального обліку, перелік клієнтів, постачальників та інформацію про сплату ПДВ, дебіторську й кредиторську заборгованість.

Усі компанії, які є платниками ПДВ в Литві, зобов'язані створювати, відправляти та аналізувати податкову та облікову інформацію у форматі SAF-T. Будучи країною-членом ЄС, Литва застосовує систему ПДВ, яка є фундаментальним компонентом її економічної структури. Станом на 2024 р. стандартна ставка ПДВ у Литві становить 21%. Крім того, в Литві діють три знижені ставки ПДВ: 9%, 5% і 0%, які застосовуються до певних товарів і послуг.

Португалія впровадила систему SAF-T у 2008 р. Адаптація розпочалася у 2013 р. зі зміною законодавства для компаній стосовно міграції до електронної системи SAF-T-PT. Нова адаптація у 2018 р. зобов'язує компанії включати до нового облікового файлу SAF-T такі контрольні поля: списки товарів, клієнтів та постачальників; ставки ПДВ, облікові операції та план рахунків.

Польща застосовує систему SAF-T JPK\_VAT для електронних повернень ПДВ, яка є обов'язковою як для польських компаній, так і для компаній, що діють комерційно в країні. Цей електронний файл складається з двох частин. З одного боку, він повинен містити поля для включення податкових записів (інформація про покупки та продажі), а з іншого – поля з податковими даними для податкового повернення компаній і платників податків.

Норвегія вимагає, щоб компанії з оборотом понад 500 000 євро надсилали облікові дані у форматі SAF-T. Інформація надсилається на портал уряду Altinn у форматі SAF-T Financial.

Національне агентство з податків Румунії (ANAF) вимагає надавати податкову та облікову інформацію через систему SAF-T D406 Standard Tax Control File, вбудовану у PDF. Це обов'язково для великих платників податків з січня 2022 р.; в 2023 р. для середніх

компаній та в 2025 р. для малих компаній.

Австрія впровадила свою версію SAF-T у 2009 р. Це аналіз на рівні транзакцій (XML Schema Definition (XSD)) бухгалтерських і податкових даних за стандартною схемою, що дає змогу легко та ефективно передавати дані до податкових органів. Нині австрійський SAF-T вимагається податковими органами лише за запитом зазвичай перед перевіркою ПДВ Федеральним міністерством фінансів Австрії. Нову версію Стандартного аудиторського файлу ОЕСР (SAF-T) повторно запроваджено з планом впровадження з березня 2024 року [3, 4].

Загалом стандарт SAF-T забезпечує структуровану основу для організації та обміну обліковими даними, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та дотриманню вимог податкового законодавства у процесах податкової звітності. Його стандартизований формат полегшує безперешкодну комунікацію між бізнесом і податковими органами, що в кінцевому підсумку сприяє покращенню податкового адміністрування та управління.

Потребує вирішення питання імплементації SAF-T UA в Україні для здійснення електронного аудиту звітності. 30 листопада 2020 р. Міністерство фінансів України оприлюднило концепцію впровадження електронного аудиту (е-аудиту) для платників податків. Згідно з цією концепцією, передбачалося поетапне впровадження обов'язку подачі стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA) таким способом:

- з 01 січня 2023 р. великі платники податків зобов'язані були подавати файл на запит податкового органу під час проведення перевірки.

- з 01 січня 2025 р. великі платники податків мали обов'язок подавати файл без будь-якого запиту.

- з 01 січня 2027 р. обов'язок подачі файлу розширювався на всіх платників ПДВ [5].

Важливо зазначити, що підприємства повинні подати звітність за даним стандартом протягом двох днів з моменту отримання запиту з державного органу.

Нормативним підґрунтям для імплементації SAF-T UA є такі законодавчі акти: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»; Наказ Міністерства фінансів України №1393 «Про затвердження порядку надання документів великого платника податків в електронній формі»; Наказ Міністерства фінансів України №561 «Про зміни щодо Е-аудиту до №1393»; Концепція Міністерства фінансів України стосовно впровадження електронного аудиту (для великих платників податків); Guidance ОЕСР Керівництво та схема файлу SAF-T UA (версія 2.0); Наказ Міністерства доходів і зборів України № 729 «Про затвердження Формату (стандарту) електронного документа звітності суб'єкта господарювання»; Податковий кодекс України (п. 85.2).

Попри спільні характеристики файлів SAF-T UA та SAF-T, є й відмінності між ними.

Особливості, які роблять SAF-T версії 2.0, затвердженої ОЕСР, відмінними від формату SAF-T UA, розробленого для України [1], містять: додано нові національні елементи (зазначені в файлі літерою У); змінено обов'язковість заповнення деяких елементів (зазначено в файлі літерою З); виключено із застосування у національній схемі деякі необов'язкові елементи (зазначені у файлі літерою Н).

Дані, які передаються українською версією файлу

містять: Головну книгу; Обсяги продажів; Обсяги закупівель; Податкові різниці; Дані про платежі; Рух основних засобів та запасів.

Інформаційні дані, які надаються до контролюючого органу з розділів «Бухгалтерські операції» або «Інформація про документальне забезпечення даних бухгалтерського обліку», буде включено у складові файли SAF-T UA відповідно до специфікацій цих розділів. Це можуть бути:

- Облікова політика (AccountingPolicies);
- Довідники операцій (TransactionFeatures);
- Сальдові відомості (GeneralLedgerAccounts);
- Таксономії (Taxonomies);
- Клієнти (Customers);
- Постачальники (Suppliers);
- Таблиця податків (TaxTable);
- Таблиця одиниць виміру (UOMTable);
- Таблиця аналітичних рахунків (AnalysysTypeTable);
- Таблиця типів руху (MovementTypeTable);
- Номенклатура запасів/продукції (Products);
- Запаси (PhysicalStock);
- Власники (Owners);
- Необоротні активи (Assets);
- Податкові різниці (TaxDifferences) [1].

Імплементация стандарту SAF-T UA в Україні передбачає застосування цього електронного формату для здійснення електронного аудиту звітності. SAF-T UA, або Standard Audit File for Taxation in Ukraine, є стандартом електронного файлу, який містить інформацію про фінансові операції та податкові зобов'язання платника податків. Його впровадження в Україні дає змогу забезпечити ефективний електронний обмін інформацією між платниками податків і податковими органами.

Здійснення електронного аудиту звітності за допомогою SAF-T UA дає змогу аудиторам та податковим органам отримати доступ до стандартизованої електронної звітності, що спрощує процес аудиту та забезпечує більш точний та швидкий аналіз фінансової інформації. Крім того, це сприяє зменшенню адміністративних витрат для платників податків та покращує якість податкового нагляду і контролю з боку податкових органів.

Відтак, імплементация SAF-T UA в Україні є важливим кроком у напрямі модернізації податкової системи та покращення ефективності аудиту звітності. Дослідимо технологічні етапи, програмне забезпечення та процедури реалізації стандарту SAF-T UA суб'єктами господарювання й їх взаємодії органами ДПС.

Впровадження стандарту SAF-T UA (Standard Audit File for Taxation in Ukraine) вимагає від підприємств дотримання певних технологічних етапів, застосування відповідного програмного забезпечення та виконання конкретних процедур. До основних підготовчих заходів можна віднести аналіз облікової політики та її вдосконалення, оцінювання податкових ризиків підприємства та визначення заходів для їх зменшення, визначення і встановлення чи адаптація необхідного програмного забезпечення для подання SAF-T UA, налагодження комунікації бухгалтерської служби та ІТ-провайдера, вибір обов'язкових та інших даних для формування SAF-T UA, створення архівів SAF-T UA за період перевірки ДПС та перевірка сформованих файлів SAF-T UA. Підприємства можуть самостійно реалізовувати процес за-

провадження цього стандарту підготовки звітних даних, або звернутись за допомогою до консалтингових чи аудиторських фірм.

Загалом можна розглянути приблизний алгоритм кроків імплементации стандарту підприємствами.

1. *Аналіз потреб.* Перед впровадженням стандарту SAF-T UA підприємство повинно провести аналіз своїх потреб відповідно до вимог цього стандарту. Треба визначити, які конкретні дані необхідно буде включити в SAF-T файл, зокрема стосовно загального обліку, інформації про клієнтів та постачальників, операцій з ПДВ та інших фінансових даних. Після цього варто провести аудит наявної системи обліку та програмного забезпечення, щоб визначити їхню здатність до генерування SAF-T файлів. Цей аудит допоможе з'ясувати, чи потрібно буде вносити зміни в поточні системи підприємства чи ж впроваджувати нове програмне забезпечення, аби забезпечити відповідність стандарту SAF-T UA.

2. *Вибір програмного забезпечення.* Перед вибором програмного забезпечення, яке підтримує формат SAF-T UA та відповідає потребам підприємства, варто ретельно дослідити ринок програмних рішень. Після цього проаналізувати доступні опції та оцінити їхні можливості в контексті конкретних потреб, бюджету та інших важливих факторів. На ринку українських програмних продуктів вже багато компаній пропонують свої послуги з встановлення, обслуговування та консультування стосовно стандарту SAF-T UA. Серед них KPMG, MeDoc, Crowe Erfolg, January тощо. Після вибору програмного забезпечення необхідно переконатися, що обрана система може автоматично генерувати SAF-T файли з наявних облікових даних. Зробити це можна шляхом тестування, щоб переконатися, що процес генерації SAF-T файлів працює безперервно та без помилок, і відповідає вимогам стандарту SAF-T UA.

3. *Налаштування програмного забезпечення.* Далі необхідно провести налаштування обраного програмного забезпечення для автоматичної генерації SAF-T файлів із зібраних облікових даних. Це включатиме встановлення необхідних параметрів та форматування, щоб забезпечити відповідність вимогам стандарту SAF-T UA. Під час налаштування обраного програмного забезпечення буде визначено параметри, такі як типи даних, які має бути включено в SAF-T файл, формати файлів, методи звітування та інші налаштування, що важливі для генерації файлів. Зокрема, підприємство впевниться, що дані в SAF-T файлі відповідають стандартним полям та форматам, визначеним у вимогах SAF-T UA, і що обране програмне забезпечення може автоматично оновлювати дані та генерувати SAF-T файли відповідно до регулярних податкових обов'язків та строків звітності [1].

4. *Підтримка та оновлення.* Обов'язково варто забезпечити постійну професійну підтримку та моніторинг процесу генерації SAF-T файлів на підприємстві. Це включатиме створення механізмів для виявлення та вирішення будь-яких проблем, що можуть виникнути під час генерації SAF-T файлів. Також необхідно організувати навчання та підтримку для співробітників, відповідальних за цей процес, щоб вони могли ефективно працювати з програмним забезпеченням та вирішувати будь-які технічні або процесні питання. Крім того, варто слідкувати за оновленнями стандарту SAF-T UA та



вчасно адаптувати програмне забезпечення до нових вимог. Це означає, що будуть встановлюватися оновлення програмного забезпечення, якщо вони стануть доступними, і перевірятися, чи належно функціонує процес генерації SAF-T файлів відповідно до оновлених вимог стандарту. Так, підприємство зможе бути впевненим, що програмне забезпечення завжди відповідає найновішим стандартам та вимогам безпеки і звітності.

Цей алгоритм допоможе підприємствам ефективно впровадити стандарт SAF-T UA та забезпечити відповідність своїх облікових процесів вимогам податкового законодавства. Взаємодія з Державною податковою службою України (ДПСУ) стосовно стандарту SAF-T UA може включати наступні аспекти:

1. *Інформування та консультації.* Підприємство може звернутися до ДПС для отримання інформації та консультацій з питань впровадження стандарту SAF-T UA. ДПС надає пояснення вимог та процедур подання звітності, а також вказівки із застосування програмного забезпечення.

2. *Підтримка під час впровадження.* ДПС може надавати підтримку підприємству під час впровадження стандарту SAF-T UA. Це може включати проведення інформаційних семінарів, вебінарів або навчальних курсів з правильного застосування та заповнення файлів SAF-T UA.

3. *Перевірка відповідності.* ДПС може здійснювати перевірку відповідності поданої звітності визначеним стандартам, включаючи SAF-T UA. У разі виявлення невідповідностей або помилок ДПС надає рекомендації з виправлення ситуації.

4. *Обмін інформацією.* Підприємство може взаємодіяти з ДПС стосовно обміну інформацією, що стосується файлів SAF-T UA. Передбачається можливість подання запитів стосовно інтерпретації певних вимог,

обговорення труднощів під час заповнення звітів або подання додаткової інформації за запитом ДПС.

5. *Розвиток та вдосконалення стандарту.* Підприємство може брати участь у роботі з ДПС з розвитку та вдосконалення стандарту SAF-T UA. Очікується надання суб'єктами господарювання пропозицій стосовно змін у вимогах або процедурах, а також участь у робочих групах або консультативних комітетах з цього питання.

Загалом взаємодія з ДПС стосовно стандарту SAF-T UA спрямовано на забезпечення правильного його впровадження та застосування, а також на підтримку підприємства у процесі його реалізації з метою подання звітності та забезпечення відповідності податковому законодавству.

## ВИСНОВКИ

Імплементация SAF-T UA в Україні має низку переваг, таких як: спрощення та підвищення ефективності електронного аудиту: аудиторам та податковим органам не потрібно буде вручну аналізувати паперові документи; забезпечення прозорості: податкові органи матимуть доступ до детальної інформації про діяльність платників податків; зменшення ризику помилок: автоматизований аналіз даних зменшує ризик помилок, пов'язаних з людським фактором; оптимізація адміністративних витрат: платникам податків не потрібно буде друкувати та подавати паперові документи; покращення якості податкового нагляду: SAF-T UA дає змогу податковим органам більш ефективно контролювати діяльність платників податків.

Його стандартизований формат полегшить безперешкодну комунікацію між бізнесом та податковими органами, що в кінцевому підсумку сприятиме покращенню податкового адміністрування та управління в Україні.

### Список використаних джерел

- SAF-T UA. Структура. Технічний опис. Особливості. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/267113.pdf>
- The Standard Audit File for Taxation (SAF-T). Banana Accounting Software. Switzerland Banana Accounting Software. URL: <https://www.banana.ch/en/node/11463>
- What Is SAF-T and Where Is It Used in Europe? TIE Kinetix is now SPS Commerce. URL: <https://tiekinetix.com/en/blog/what-saf-t-and-where-it-used-europe>
- What is the SAF-T system? EDICOM Global. URL: <https://edicomgroup.com/learning-center/what-is-electronic-tax-declaration/what-is-saft-system>
- Мінфін презентує Концепцію е-аудиту для платників податків. Міністерство Фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_prezentuie\\_kontseptsiuu\\_e-auditu\\_dlia\\_platnikiv\\_podatkiv-2570](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_kontseptsiuu_e-auditu_dlia_platnikiv_podatkiv-2570)

### References

- SAF-T UA. Structure. Technical description. Features. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/267113.pdf> (in Ukrainian).
- The Standard Audit File for Taxation (SAF-T). Banana Accounting Software. Switzerland Banana Accounting Software. URL: <https://www.banana.ch/en/node/11463>
- What Is SAF-T and Where Is It Used in Europe? TIE Kinetix is now SPS Commerce. URL: <https://tiekinetix.com/en/blog/what-saf-t-and-where-it-used-europe>
- What is the SAF-T system? EDICOM Global. URL: <https://edicomgroup.com/learning-center/what-is-electronic-tax-declaration/what-is-saft-system>
- The Ministry of Finance presents the concept of e-audit for taxpayers. Ministry of Finance of Ukraine. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_prezentuie\\_kontseptsiuu\\_e-auditu\\_dlia\\_platnikiv\\_podatkiv-2570](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_kontseptsiuu_e-auditu_dlia_platnikiv_podatkiv-2570) (in Ukrainian).

**Olena PETRYK**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1881-9412>

e-mail: [auditlena@ukr.net](mailto:auditlena@ukr.net)

**Oksana PARFENENKO**

student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6823-3067>

e-mail: [okspar21@gmail.com](mailto:okspar21@gmail.com)

## **IMPLEMENTATION OF THE SAF-T UA STANDARD AS A TOOL FOR ACCOUNTING INFORMATION EXCHANGE WITH GOVERNMENT AUTHORITIES AND AUDITORS**

*The paper is devoted to the study of the essence and ways of implementing the SAF-T UA standard in Ukraine with the aim of ensuring integration into the European space and ensuring compliance with International Financial Reporting Standards and EU Directives. SAF-T is one of the electronic reporting standards, which is already used in EU countries to exchange information with tax authorities and auditors. The structure of the standard has been revealed, an analysis of the state and processes of the implementation of the SAF-T standard in the territory of the European Union states, which have adopted or adapted the SAF-T standard as part of their tax legislation, has been carried out. Each country may have its own specific requirements or variations of the SAF-T file based on OECD recommendations. An algorithm of actions regarding the implementation of the SAF-T UA standard by economic entities in Ukraine is proposed, with the definition of specific steps: needs analysis, software selection, software configuration, support and updates. It requires a solution to the issue of SAF-T UA implementation in Ukraine to carry out an electronic audit of reporting, taking into account the government's concept of implementing an electronic audit (e-audit) for taxpayers. The introduction of the SAF-T UA standard in Ukraine allows for effective electronic exchange of information between taxpayers and tax authorities. Advantages of SAF-T UA implementation in Ukraine: simplification and improvement of electronic audit efficiency; ensuring transparency: tax authorities will have access to detailed information about the activities of taxpayers; reducing the risk of errors: automated data analysis reduces the risk of errors related to the human factor; optimization of administrative costs: taxpayers will not need to print and submit paper documents; improving the quality of tax supervision.*

**Keywords:** *electronic reporting, digital technologies, SAF-T UA, electronic reporting format*



**Антон Вікторович ГАЄВСЬКИЙ**

аспірант, Київський університет права НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0822-6747>

e-mail: [haievskiy@gmail.com](mailto:haievskiy@gmail.com)

## ПІДХОДИ ДО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ У КРАЇНАХ ЄС ТА ВАРІАНТИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

*У статті розглянуто актуальність вдосконалення системи публічних закупівель в Україні з урахуванням досвіду ЄС. Вивчення правових аспектів і принципів регулювання закупівель, зокрема відповідно до Директиви 2014/24/ЄС, демонструє необхідність адаптації європейських стандартів, зокрема принципів рівності, недискримінації, прозорості та ефективності. Автором досліджено елементи, які можуть сприяти інтеграції таких підходів в українське законодавство. Вивчення досвіду країн ЄС свідчить про значення централізованих та електронних систем закупівель для підвищення ефективності, що сприяє посиленню довіри громадськості до державних органів.*

**Ключові слова:** Регулювання закупівель, Державне замовлення, Тендерна процедура

### ВСТУП

Публічні закупівлі як процес придбання товарів робіт та послуг є однією зі стратегічних сфер діяльності держави, і є необхідними для її ефективного функціонування, оскільки прямо впливають на результативність використання бюджетних коштів, розвиток вільного господарювання та економічне зростання.

Вивчення досвіду ЄС в цій сфері є необхідним для комплексного вдосконалення системи публічних закупівель в Україні, зокрема, враховуючи вимоги до подальшої адаптації українських нормативно-правових норм до європейських, оскільки регулювання публічних закупівель у країнах ЄС побудовано на стандартах ефективності, прозорості та конкуренції.

Нині, виходячи з наявних складних політичних та економічних обставин, стає зрозумілим, що виникає потреба в якісній та оперативній інтеграції стандартів, притаманних європейській системі, для забезпечення стабільних та ефективних процесів у національній системі закупівель, спрямування на зниження корупційних ризиків та більш оперативного реагування на нові задачі, пов'язані з воєнними потребами країни, а також забезпечення безперервного постачання критично важливих товарів та послуг, зокрема в енергетичній сфері.

Праці науковців, що зосереджено на темі публічних закупівель, а також аналіз нормативно правових актів ЄС, дають можливість ґрунтовніше зрозуміти окремі аспекти регулювання публічних закупівель та визначити підходи до запровадження наявних у країнах ЄС найкращих практик та інструментів закупівель у вітчизняну правову систему. І саме тому в їх дослідженні стає зрозумілим, що варіанти адаптації таких підходів та інструментів в українське законодавство потребують подальшого дослідження, особливо в контексті їх ефективної реалізації та впливу на місцеву економіку.

Доктрина публічних закупівель в Україні нині на стадії становлення, і заради свого наповнення потребує ретельного аналізу міжнародного досвіду, оскільки регулювання закупівель має безпосередній вплив на економічну стабільність і розвиток підприємництва в державі. ЄС завдяки своїй правовій системі регулювання може запропонувати різноманітні моделі, практики та

сучасні підходи, які можуть слугувати джерелом інформації та досвіду у впровадженні прозорих і конкурентних процесів закупівель, де особливу увагу слід приділити викликам, з якими стикається система публічних закупівель в Україні, а також потенційним можливостям для їх подолання.

Об'єктом цієї роботи стали правовідносини, які виникають при публічних закупівлях в країнах ЄС, а предметом – акти позитивного права, практика їх застосування, наукова доктрина.

**МЕТА** роботи полягає у дослідженні та авторському аналізі деяких підходів до регулювання публічних закупівель у країнах ЄС, розгляді частини основних принципів, для з'ясування їх ефективності та варіантів інтеграції в українській практиці, а також вивченні елементів, що сприяють успішній реалізації європейських стандартів у сфері публічних закупівель в Україні. Основними завданнями дослідження було визначення та аналіз окремих підходів до регулювання публічних закупівель у країнах ЄС, виявлення та пізнання сутності окремих аспектів основних принципів, що їх характеризують, а також оцінювання ефективності, встановлення варіантів інтеграції європейських стандартів та елементів, що можуть сприяти успішній реалізації цих стандартів у практику публічних закупівель в Україні.

У дослідженні застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема юридично-правовий аналіз законодавчих актів, директив, регламентів та національного законодавства окремих країн ЄС у сфері публічних закупівель, а також порівняльний аналіз, що у поєднанні дозволило досягти поставленої мети роботи. Окрім цього, досліджено підходи науковців: Я.В. Петруненка, Т.І. Швидкої, В.А. Устименко, Л.О. Волкова, В.О. Псьота та ін. з метою оцінювання ефективності публічних закупівель у країнах ЄС.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У контексті євроінтеграції України, важливим є вивчення основних положень європейського законодавства стосовно публічних закупівель, зокрема Директив ЄС, що регулюють публічні закупівлі. Одним із найважливіших документів є Директива 2014/24/ЄС (далі – Директива) [1], що визначає правила проведення державних

закупівель на території ЄС.

Слід виокремити ст. 18 Директиви, яка встановлює принципи закупівлі стосовно рівного ставлення, недискримінації та прозорості, детермінує дотримання імперативів чинного позитивного права за таких закупівель. Зазначена стаття Директиви вимагає створення необхідних умов для ефективного управління та підвищення ефективності закупівель, для мінімізації непотрібних витрат і підвищення результатів, зокрема дотримання зобов'язань у сферах екологічного, соціального та трудового права. Також ст. 67 Директиви регулює рішення про присудження контракту на економічно найвигіднішій пропозиції, що може бути регламентоване із застосуванням таких критеріїв, як ціна та вартість або критерії якості (до яких відносяться технічні та якісні характеристики, екологічні характеристики, інновації, соціальні аспекти, обслуговування після продажу тощо) з визначенням відповідної ваги для кожного критерію або їх відсоткового співвідношення.

У ст. 32 Директиви встановлено можливість застосування переговорних процедур без попередньої публікації оголошення у разі, коли термінів для проведення стандартних конкурентних процедур не може бути дотримано через надзвичайні події (наприклад, ситуації, пов'язані з національною безпекою або різними надзвичайними обставинами).

Українське законодавство у сфері здійснення публічних закупок також передбачає можливість проведення переговорної процедури закупівлі як виняток. Відповідно до цього замовник укладає договір про закупівлю з учасниками процедур закупівлі після проведення переговорів з одним або кількома учасниками (ч. 2 ст. 40 Закону про закупівлі) у разі виникнення особливих економічних чи соціальних обставин, пов'язаних з негайною ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій, що унеможливають дотримання замовником строків для проведення тендера. [2, с. 5]

Також це закріплено у Постанові Кабінету Міністрів від 12 жовтня 2022 р. №1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» [3], що дає змогу спрощувати процедури у закупівлях для забезпечення нагальних потреб держави, зокрема шляхом застосування переговорної процедури без проведення відкритих торгів або коли переможцем може бути обраний учасник, навіть якщо він є єдиним, хто подав пропозицію на торги, що дає змогу не втрачати час на повторне проведення процедури та швидко укласти договори.

Досвід країн ЄС у застосуванні таких норм свідчить про те, що спрощення закупівельних процедур за надзвичайних подій сприяє ефективнішому розподілу ресурсів. Одним з прикладів може слугувати досвід Австрії, де державні закупівлі регулюються Законом "Bundesvergabegesetz" (Закон про публічні закупівлі) [4]. В умовах терміновості чи надзвичайних ситуацій відповідно до п. 37 вищезгаданого закон, дозволяється застосування переговорної процедури, коли час на проведення відкритих торгів обмежений. Це дає змогу суб'єктам (замовникам) публічних закупівель оперативно укласти договори без проведення повного тендеру.

Електронну систему закупівель Бельгії, врегульовано Законом "Wet inzake overheidsopdrachten" (Закон про державні закупівлі) [5]. Норми цього закону передбачають можливість швидких закупівель у разі надзвичайних обставин. Зокрема, ст. 42 цього закону дозволяє застосування прискорених процедур для забезпечення термінових потреб, що знижує адміністративні бар'єри та мінімізує затримки у забезпеченні необхідних товарів і послуг.

Продовжуючи аналіз, необхідно звернути увагу на позицію Я.В. Петруненка стосовно ефективного використання державних коштів. Він зазначає, що воно одночасно є принципом бюджетної політики держави і бажаним економічним результатом, якого необхідно досягти у процесі виконання державного й місцевого бюджетів, а також проведення господарської діяльності суб'єктами господарювання [6, с. 25].

Цей принцип ефективного використання державних ресурсів відображено у практиці державних закупівель у країнах ЄС. Як приклад маємо Німеччину, де діє централізована система електронних закупівель E-Vergabe, застосування якої є обов'язковим у державному секторі. Відповідно до законодавства Німеччини усі процеси державних закупівель мають відповідати вимогам прозорості та конкуренції, що забезпечує більш ефективне використання бюджетних ресурсів та знижує ризик корупції. Це передбачено п. 97 Закону «Про обмеження конкуренції». Подібна система управління та ефективного використання коштів у державних закупівлях є у Франції. Згідно з Кодексом державних закупівель Франції (Code de la commande publique) державні органи повинні забезпечити відповідність усіх закупівель принципам економії, ефективності та прозорості. У ст. L. 3 цього Кодексу зазначено, що всі державні закупівлі мають здійснюватися за принципом конкуренції, що забезпечує найкраще співвідношення ціни та якості.

Застосування такого правового інструменту, як публічні закупівлі товарів, робіт і послуг, дає державі право обрати суб'єктів господарювання, які виконуватимуть державне замовлення на найвигідніших умовах ринку, на засадах додержання умов конкурентності. Цього можна домогтися лише шляхом проведення конкурсу і неупередженого відбору переможця, спираючись на чесні методи конкурентної боротьби [7, с. 166].

Подібний підхід активно застосовується в Італії, де діє нормативно закріплена можливість застосування спрощених тендерних процедур для забезпечення критичних державних потреб. Законодавство Італії, зокрема Декрет-закон № 50/2016 (Codice dei Contratti Pubblici) [8], передбачає механізми, які дають змогу швидко реагувати на економічні виклики та надзвичайні ситуації. Ст. 63 цього Закону дозволяє застосовувати переговорну процедуру без попередньої публікації оголошення у разі надзвичайної необхідності, такому як природні катастрофи або інші непередбачувані події, коли дотримання стандартних тендерних процедур може призвести до затримок. Такий підхід сприяє швидкому постачанню необхідних товарів та послуг для держави, забезпечуючи оперативну реакцію на національні виклики.

Звісно, держава зацікавлена у забезпеченні прозорого здійснення публічних закупівель, а досягти такого можна завдяки запровадженню чіткого механізму, по-

долання корупційного складника. Отже, важливу роль у такому інституті відіграють регулювання, зокрема адміністрування та контроль з боку державних органів [9, с. 215].

Прикладом такої системи є Швеція, де державні закупівлі засновано на принципах відкритості та публічного контролю. Закон про державні закупівлі (Lag (2016:1145) om offentlig upphandling) [10] зобов'язує державні установи публікувати тендери на національних і європейських платформах, що забезпечує участь більшої кількості постачальників і гарантує прозорість процедур. Це дає змогу мінімізувати корупційні ризики та сприяє ефективній конкуренції. Також можемо навести приклад Польщі, де застосовується подібний підхід, а саме Закон про публічні закупівлі (Prawo zamówień publicznych) [11], який передбачає публікацію інформації про всі державні контракти, що гарантує громадський контроль за витрачанням бюджетних коштів. Такий підхід сприяє посиленню довіри до державних органів і підвищенню ефективності закупівель.

Найбільш ефективно системи електронних закупівель серед держав-членів ЄС функціонують в Австрії, Бельгії, Данії, Швеції і Німеччині. Слід зауважити, що нині немає єдиної моделі організації системи державних електронних закупівель. Виділяють дві основні моделі системи державних закупівель: централізовану і децентралізовану. У застосуванні централізованої моделі, запровадженої у Німеччині, державні закупівлі здійснюються на базі платформи E-Vergafe та є обов'язковими до застосування федеральними відомствами. Питаннями приватних закупівель опікується громадська організація «Форум держзамовлення», зокрема аналізує останні тенденції серед державних закупівель, які систематично обговорюються урядом. Останнє свідчить про високий рівень розвитку громадянського суспільства і сприяє зміцненню правової держави [12, с. 158].

Наведені моделі демонструють вагомість системного підходу до регулювання публічних закупівель, коли застосування сучасного інструментарію, до яких можемо віднести централізовані системи або цифрові платформи, дозволяють забезпечити прозорість, контроль за витратами та оперативне реагування на поставлені непередбачувані завдання.

Економічну ефективність публічних закупівель необхідно розглядати як комплексний показник ефективності на різних рівнях цієї системи, як синергетичний результат взаємодії всіх інституцій та механізмів. В основу такої ефективності лягає оптимальний розподіл ресурсів для максимального забезпечення суспільних потреб [13, с. 159].

Тут доцільно навести як приклад досвід Нідерландів і Данії, де можливість ефективного управління державними закупівлями реалізоване завдяки регулярній аналітиці потреб суспільства та розподілу ресурсів. Нідерланди приділяють значну увагу налаштуванню автоматизації процесів закупівель та зменшенню адмі-

ністративних витрат, які прямо впливають на досягнення більшої ефективності в управлінні державними фінансами.

## ВИСНОВКИ

Наведений у статті аналіз досвіду ЄС з регулювання публічних закупівель виявляє, що прозорість, конкурентність та ефективне управління ресурсами є ключовими факторами успішності систем закупівель. Ми маємо приклад великої кількості європейських країн, які застосовують централізовані системи електронних закупівель, що зменшує ризик корупції та дає змогу швидко реагувати на потреби ринку. Відповідно до практики таких країн, як Австрія, Бельгія та Німеччина, ми бачимо, що високі стандарти управління державними фінансами можна підтримувати навіть у кризовий період шляхом спрощення або прискорення процедур закупівель.

Особливої уваги заслуговує досвід Швеції, де публічні закупівлі мають високу ступінь прозорості завдяки вимогам публікації тендерів на національних та європейських платформах. Це сприяє залученню широкого кола постачальників, як на національному, так і на міжнародному рівнях, що підвищує конкуренцію та забезпечує ефективне використання державних коштів. Такий підхід дає змогу державі отримати більше вигідних пропозицій, що сприяє економії бюджетних коштів та більш ефективному забезпеченню суспільних потреб.

Україна, перебуваючи на шляху євроінтеграції, може значно покращити свої позиції, перейнявши досвід в сфері закупівель у країн ЄС. Слід розглянути та нормативно закріпити можливість публікації українських державних тендерів не лише на внутрішній платформі «PROZORRO», а й на європейських платформах. Це забезпечить участь більшої кількості постачальників, зокрема залучить саме виробників товарів без застосування проміжних підприємств перекупщиків, сприятиме підвищенню конкуренції та створенню додаткових механізмів контролю за прозорістю процедур. Збільшення доступності іноземних компаній для участі в українських тендерах не лише розширить коло потенційних учасників, але й сприятиме підвищенню стандартів виконання державних замовлень, сприятиме покращенню логістичних практик, що є важливим у контексті реформування економіки України.

Інтеграція елементів європейського досвіду у сфері публічних закупівель є суттєвим етапом вдосконалення української системи закупівель, як-от застосування європейських платформ для оголошення українських тендерів. Це дасть змогу підвищити ефективність процесів, залучити іноземних виробників, привернути увагу міжнародних корпорацій до потреб українських закупівель, забезпечити більш відкритий доступ до державних замовлень та знизити корупційні ризики.

## Список використаних джерел

1. Директива 2014/24/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 26.02.2014 р. про публічні закупівлі та скасування Директиви 2004/18/ЄС. Дата набрання чинності: 17.04.2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024>
2. Устименко В.А., Сошников А.О. Публічні закупівлі як інструмент державної політики, спрямованої на запобігання та ліквідацію надзвичайних ситуацій, зокрема епідемії, на прикладі коронавірусного захворювання (COVID-19). *Економіка та*

право. 2020. № 4. С. 3-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2020\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2020_4_3)

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» від 12 жовтня 2022 р. № 1178. Дата оновлення: 19.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text>

4. *Bundesvergabegesetz 2018* (Закон Австрії про публічні закупівлі). Офіційний вісник. Федеральний закон Австрії від 21 серпня 2018 року. Дата оновлення: 2023. URL: <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR40206738/NOR40206738.pdf>

5. *Wet inzake overheidsopdrachten* (Закон про державні закупівлі). Закон Бельгії від 17 червня 2016 року. URL: [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/article.pl?language=nl&arch=004&lg\\_txt=N&type=&sort=&numac\\_search=2016021053&cn\\_search=2016061719&caller=SUM&&view\\_numac=2016061719n](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/article.pl?language=nl&arch=004&lg_txt=N&type=&sort=&numac_search=2016021053&cn_search=2016061719&caller=SUM&&view_numac=2016061719n)

6. Петруненко Я.В. Проблеми забезпечення ефективного використання державних коштів: господарсько правовий аспект: монографія. Київ, 2019. 416 с.

7. Швидка Т.І. Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації: монографія. 2-видання, перепоблене і доповнене. Харків, 2022. 400 с.

8. Декрет-закон Італії від 18 квітня 2016 р. № 50 "Codice dei Contratti Pubblici" (Кодекс про державні контракти). URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato.legislativo:2016;50>

9. Швидка Т.І. Публічні закупівлі в системі господарсько-правових відносин. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 4. С. 214-219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr\\_2023\\_4\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_4_36)

10. Закон Швеції від 2016 р. № 1145 "Lag om offentlig upphandling" (Закон про державні закупівлі). URL: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling\\_sfs-2016-1145](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145)

11. Закон Польщі від 11.09.2019 р. № 2019 poz. 2019 "Prawo zamówień publicznych" (Закон про публічні закупівлі). URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190002019>

12. Волкова Л.О. Електронні закупівлі: поняття, сутність та Європейський досвід в Україні. *Право і суспільство*. 2021. № 6. С. 154-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2021\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2021_6_24)

13. Псьота В.О. Обліково-аналітичне забезпечення публічних закупівель в закладах освіти державного сектору: дис... д-р філос наук: 071. Житомир, 2021. 255 с.

14. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Дата оновлення: 23.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

### References

1. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26.02.2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. Effective date: 17.04.2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024>

2. Ustyenko V.A., Soshnikov A.O. Public Procurement as a Tool of State Policy Aimed at the Prevention and Elimination of Emergencies, Including Epidemics, Illustrated by the Case of Coronavirus Disease (COVID-19). *Economics and Law*. 2020. No. 4. pp. 3-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2020\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2020_4_3) (in Ukrainian).

3. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of features of public procurement of goods, works and services for customers provided by the Law of Ukraine "On public procurement" for the period of the legal regime of martial law in Ukraine and within 90 days from the date of its termination or cancellation" dated October 12, 2022 No. 1178. Date of update: 19.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text> (in Ukrainian).

4. *Bundesvergabegesetz 2018* (Austrian Federal Procurement Law). Official Bulletin. Federal Law of Austria dated August 21, 2018. Update date: 2023. URL: <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR40156404/NOR40156404.pdf>

5. *Wet inzake overheidsopdrachten* (Public Procurement Law). Belgian Law of June 17, 2016. URL: [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/article.pl?language=nl&arch=004&lg\\_txt=N&type=&sort=&numac\\_search=2016021053&cn\\_search=2016061719&caller=SUM&&view\\_numac=2016061719n](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/article.pl?language=nl&arch=004&lg_txt=N&type=&sort=&numac_search=2016021053&cn_search=2016061719&caller=SUM&&view_numac=2016061719n)

6. Petrenko Y.V. Problems of Ensuring the Effective Use of Public Funds: Economic and Legal Aspects: monograph. Kyiv, 2019. 416 p. (in Ukrainian).

7. Shvydka T.I. Economic Competition: Current State of Legislative Support and Prospects for Its Modernization: Monograph. 2nd edition, revised and expanded. Kharkiv, 2022. 400 p. (in Ukrainian).

8. Codice dei Contratti Pubblici (Code of Public Contracts): Legislative Decree of Italy No. 50 dated April 18, 2016. URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato.legislativo:2016;50>

9. Shvydka T.I. Public Procurement in the System of Economic and Legal Relations. *Analytical and Comparative Law*. 2023. No. 4. pp. 214-219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr\\_2023\\_4\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_4_36) (in Ukrainian).

10. Lag om offentlig upphandling (Public Procurement Act): Law of Sweden No. 1145 of 2016. URL: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling\\_sfs-2016-1145](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145)

11. Prawo zamówień publicznych (Public Procurement Law): Law of Poland No. 2019 poz. 2019 dated 11.09.2019. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190002019>

12. Volkova L.O. Electronic Procurement: Concept, Essence, and European Experience in Ukraine. *Law and Society*. 2021. No. 6. pp. 154-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2021\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2021_6_24) (in Ukrainian).

13. Psyota V.O. Accounting and Analytical Support for Public Procurement in Educational Institutions of the Public Sector: Dissertation... PhD: 071 Accounting and Taxation. Zhytomyr, 2021. 255 p. (in Ukrainian).

14. Economic Code of Ukraine: Law of Ukraine of 16.01.2003 No. 436-IV. Date of update: 23.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (in Ukrainian).

**Anton HAIEVSKYI**

postgraduate student, Kyiv University of Law of NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0822-6747>

e-mail: [haievskiy@gmail.com](mailto:haievskiy@gmail.com)

## **APPROACHES TO PROCUREMENT REGULATION IN EU COUNTRIES AND OPTIONS FOR THEIR IMPLEMENTATION IN UKRAINIAN PRACTICE**

*This paper examines approaches to public procurement regulation within European Union (EU) member states, with a focus on their potential application to improve Ukraine's procurement system. Public procurement, as the process of acquiring goods, services, and works, is vital for a state's functionality and significantly impacts the efficient use of budgetary resources, economic growth, and reduction of corruption risks. Given Ukraine's current socio-political challenges, there is a pressing need for the swift adoption of EU standards characterized by transparency, competition, and efficiency. The study identifies key regulatory principles of EU procurement laws, such as those in Directive 2014/24/EU, emphasizing equal treatment, non-discrimination, and transparency, along with negotiation procedures under emergency conditions. Using legal analysis and comparative approaches, the paper assesses the impact of these standards on procurement effectiveness and explores how EU best practices can be integrated within Ukraine's legislative framework. The study draws on examples from countries like Austria, Germany, and Sweden, where centralized e-procurement systems have enhanced transparency, minimized corruption risks, and ensured responsive procurement practices, especially in crises. Additionally, the analysis considers the adaptability of EU models to Ukraine's unique legislative and administrative environment, assessing potential challenges and solutions in aligning national procurement processes with European standards. Ultimately, the findings underline the importance of a systematic approach to procurement regulation, considering both the challenges and opportunities presented by EU models, and suggest pathways for Ukraine to achieve a more robust and efficient public procurement system.*

**Keywords:** Procurement regulation, State order, Tender procedure



Олена Петрівна ПЕВЦОВА

аспірантка, Київський університет права НАН України; адвокат

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5909-4319>

e-mail: [pevcova344@gmail.com](mailto:pevcova344@gmail.com)

## СЕРІЙНІ ВБИВСТВА – ГРУНТОВНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ НЕБЕЗПЕЧНОГО КРИМІНОГЕННОГО ПОНЯТТЯ

*За останні десятиліття рідкісний колишній феномен серійних вбивць набув розмаху у всьому світі. Серійні вбивці відрізняються від інших осіб тим, що вчиняють тяжкі злочини проти життя і здоров'я. Це принципово відмінний тип особистості, аналог якого неможливо підігнати серед інших злочинців. Нині, на думку автора, комплексним дослідженням у зазначеному напрямі в Україні не приділено належної уваги. Немає сталих методик розслідування серійних вбивств і виявлення «серійників», а тому робота з розкриття таких вбивств подекуди провадиться застарілими методами. Вважаю, що необхідним на сьогодні є чітке формулювання поняття «серійне вбивство».*

**Ключові слова:** серійний вбивця, злочини проти життя, серійник, розслідування, розкриття вбивств

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На погляд автора, враховуючи реалії сучасного життя, а також сам факт, що серійні вбивства були стільки ж, скільки існує людство, в Україні вивченню цього злочинного феномену не приділялось достатньо уваги за всі роки незалежності. Досить невелика кількість вітчизняних науковців займаються дослідженням даного кримінологічного явища.

Так, на думку Л.В. Гусар, актуальність потреби розроблення нового підходу до розуміння поняття серійних вбивств зумовлено неточним визначенням його вітчизняними теоретиками, коли відбувається сплутування понять масових і серійних вбивств, а також стереотипним уявленням, що панує серед працівників правоохоронних органів про особистість серійного вбивці. Формується таке уявлення в результаті акцентування засобів масової інформації лише на типових випадках вчинення серійних вбивств із сексуальних мотивів. Відсутність наукової уваги до проблеми розслідування серійних вбивств зумовлено не стільки незначною кількістю серійних вбивств, що вчиняються на території України, скільки їх високою латентністю як таких, небажанням працівників правоохоронних органів визнавати існування вказаного різновиду вбивств, тим самим не сіяти паніку у суспільстві, уникати резонансності розслідувань, не привертати зайвої уваги до якості своєї роботи, не погіршувати її показники [1].

### Аналіз останніх джерел і публікацій

Вагомий внесок в дослідження феномену серійних вбивств і послідовного визначення кримінологічного портрету серійних вбивць у вітчизняній науці здійснив П.Д. Біленчук. Так, за його авторства опубліковано велику кількість наукових праць, в яких він аналізує це питання.

Широко висвітлено стан сучасного наукового дослідження сутності поняття та ознак серійних вбивств у статті П.Д. Біленчука у співавторстві з О. Кравченко «Серійні вбивства: концептуальні засади законодавчого, наукового і праксеологічного забезпечення пізнання, доказування та розслідування».

Також велику увагу дослідженню явища серійних

вбивств приділено такими українськими науковцями: О.В. Любчинським, Л.В. Гусар, К.Г. Рудницькою, А.С. Мурашко.

### МЕТА СТАТТІ

У статті ґрунтовно викладено визначення поняття «серійного вбивства», висвітлено його основні ознаки, а також ті особливості, що відрізняють серійні вбивства від багатоепізодних вбивств. Точне визначення поняття «серійного вбивства» необхідне для здійснення ефективного розслідування, а також для розуміння причин, які могли сприяти початку злочинної діяльності серійного вбивці.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Як зазначає О.В. Любчинський, слідча й судова практика свідчать, що серійні умисні вбивства є завжди надзвичайно резонансними злочинами, які мають не аби який розголос у суспільстві. Ці злочини становлять небезпечну суспільну небезпеку, що, зі свого боку, вимагає від працівників правоохоронних органів швидкого, повного та всебічного дослідження всіх обставин справи з метою їх об'єктивного розслідування, а також з подальшою працею із запобігання скоєнню нових аналогічних злочинів. У зв'язку з цим першочергове завдання, яке повинно ставитися перед судовими й правоохоронними органами, – це встановлення особи, яка вчинила злочин, з'ясування всіх причин, умов, обставин вбивства та негайного затримання серійного вбивці в максимально короткий термін [2].

Дійсно, варто погодитись з думкою П.Д. Біленчука про складність вивчення феномену серійних вбивств на теренах СРСР. Так, під час наукового дослідження цього питання за період радянської історії дуже явно автором виявлено факт приховування серійних вбивств, що відбувались на території радянської України. Дуже часто у розслідуванні серійних вбивств, що відбувались в радянський проміжок часу, правоохоронні органи просто закривали очі на серію, нехтували тими ознаками скоєних вбивств, що вказували на серійного вбивцю. Такий факт значно відтягував момент розкриття вбивці, а іноді навіть коштував життя іншій особі. Наприклад, саме так відбулось у розслідуванні серійних вбивств,



скоєних А.Р. Чикатило, коли за одне зі скоєних ним вбивств страчено іншу людину. Зрозуміло, що й наукове вивчення, й дослідження особи серійного вбивці в той історичний проміжок часу не відбувалось.

Проведені дослідження свідчать, що перше теоретичне визначення сутності серійних злочинів датується аж 1991 р. Як вказує В.М. Ісаєнко, його сформулював Ю.М. Самойлов, який зазначав, що серійні злочини – це вчинення особою або групою осіб декількох злочинів, що мають логічний зв'язок. До основних ознак відносяться: один і той самий об'єкт посягання, однаковий мотив, спосіб, місце вчинення злочину тощо [3].

Отже, станом на сьогодні визначення категорії серійних вбивств, або хоча б серійних злочинів, в Україні законодавчо не врегульовано. У зв'язку з цим, очевидно, постає справедливе запитання, чому об'єктивно цей термін не закріплено в чинному українському законодавстві? Справа в тому, що Україна відноситься до правової системи романо-германської правової сім'ї. Як зазначають Н.В. Ахмедшин та Р.Л. Ахмедшин, правова система романо-германської правової сім'ї у формуванні кримінальних складів злочинів прагне до максимальної абстракції форми викладу правової норми й відмови від подальшої деталізації понятійного апарату. На відміну від англійської групи права, де в прецедентах знаходять відображення термінологічні розмаїття через вузькість сфер застосування кожного окремого терміну. Зокрема, окремі терміни, спосіб пізнання окремих елементів реальності. Тому кримінологи і криміналісти країн англосаксонської системи права мають великий ступінь свободи у поводженні з усталеними у процесі прийняття прецедентом термінами [4]. Отже, дослідження та кримінологічний аналіз особи серійного вбивці є надзвичайно актуальним для української системи права, де такої дефініції немає.

Проаналізувавши літературу, автор вважає за доцільне таке визначення *серійного вбивства* – це вчинення однією чи більше особами умисне позбавлення життя трьох чи більше осіб, кожне з яких є окремим епізодом, не пов'язаним з попередньою злочинною діяльністю, відокремленим у часі та місці, однак об'єднаних єдиним(-и) мотивом(ами).

Сформульовані ознаки, які притаманні серійним вбивствам:

- 1) наявність трьох чи більше жертв;
- 2) вчинення одноособово чи групою осіб;
- 3) значна відокремленість у часі та наявність «періоду охолодження» (тобто повернення злочинця до нормального життя між епізодами);
- 4) наявність спільного(-их) мотиву(-ів) для злочинів усієї серії;
- 5) вчинення вбивств серії, що не пов'язане з прихованим попередньою злочинною діяльністю;
- 6) вчинення вбивства має своїм наслідком зняття психологічної напруги у вбивці та отримання задоволення;
- 7) поступове формування психологічної залежності від протиправної поведінки, а також потреби визнання суспільством своєї винятковості та / чи значимості;
- 8) особистість жертви, як правило, не є значимою для вбивці, однак у деяких випадках може мати для нього символічне значення;
- 9) протягом усієї серії вбивств простежується наяв-

ність «індивідуального почерку», який може дещо видозмінюватися;

10) скоєні у зв'язку з військовою службою, політичним тероризмом, організованою злочинністю.

Приблизно до середини ХХ ст. в науці стосовно вбивств, які нині мають назву серійних, застосовувалося поняття «множинні» або «багатоєпізодні» вбивства, а вже починаючи з 1970-х рр. поняття «серійне вбивство» стало широко застосовуватися у ЗМІ та у практиці. Вперше термін «serialkiller» запропоновано спеціальним агентом ФБР Робертом Ресслером у розслідуванні у Нью-Йорку вбивств, скоєних Девідом Берковіцем.

Визначення поняття серійних вбивств у вітчизняній криміналістичній літературі з'явилося на початку 1990-х рр. Його сформулював Ю.М. Самойлов як вчинення особою або групою осіб декількох злочинів цього виду, що мають логічний зв'язок: один і той самий об'єкт посягання, мотив, спосіб вчинення.

Згідно з тлумачним словником української мови «серія – це ряд однорідних або споріднених за спільною ознакою предметів чи послідовний ряд яких-небудь дій, подій» [5].

З етимологічного погляду слово «серія» походить від французького «serie», а першоджерелом є латинське «series» – «ряд», «низка» [6]. Поняття серійності тісно пов'язане з поняттям «множинність», що є вчиненням однією особою двох чи більше кримінально каранних діянь, які містять ознаки окремих складів злочинів.

Множинність проявляється у певних формах: повторність, сукупність і рецидив. Поняття «повторність» відповідно до ч. 1 ст. 32 КК України є вчинення двох або більше злочинів, передбачених тією самою статтею або частиною статті Особливої частини КК України, тобто вчинення тотожних злочинів. Загальне розуміння поняття «серійності» дає змогу віднести її до реальної сукупності злочинів, оскільки часто вбивства, що складають серію, може бути кваліфіковано за різними частинами ст. 115 КК України [7]. Терміни «сукупність» і «рецидив» ще більш змістовно-віддалені від визначуваного нами поняття, оскільки «сукупність» застосовується в акцентуванні уваги на групі різнорідних злочинів, а другий своєю сутнісною ознакою має попереднє засудження особи. Також варто звернути увагу на ще одне суміжне поняття – «багатоєпізодність». Правоохоронні та судові органи оперують цим поняттям, а також воно вживається у нормативних актах МВС, однак законодавчо сутність поняття не визначено.

Епізод слід розуміти як обмежений у місці, часі, ситуації самостійний акт завершеної або незавершеної кримінальної довольної (вольової) поведінки. Багатоєпізодність передбачає наявність не менше 2-х злочинних актів, кожен з яких може включати декілька складів злочинів. Основною ознакою, що відрізняє серійне та багатоєпізодне вбивство між собою, є відносна однорідність криміналістичних ознак злочинів, що складають окремі епізоди. Так, О.Ю. Михайлова, С.Б. Целіковський вважають, що багатоєпізодне вбивство містить в собі цілу низку дуже різних за правовими і психологічними характеристиками діянь, наприклад, вбивства свідків або співучасників раніше скоєного злочину тощо.

Варто зазначити, що у відмежуванні серійних вбивств від інших суміжних з ними явищ досить часто термін «масове вбивство» отожднюють з терміном «серійне

вбивство», що є абсолютно неправильним.

Так, масове вбивство – це вбивство великої кількості випадкових осіб, яких злочинець не персоніфікує (за критеріями ФБР – не менше чотирьох), вчинене в певному місці протягом короткого проміжку часу, зазвичай спричинене афектом. Поштовхом до вчинення масового вбивства є серйозні особисті проблеми вбивці, які спричиняють приступ неконтрольованого гніву, і в результаті індивід переносить свої негативні емоції на групу людей, які ніяк не пов'язані особисто з ним, ані з його проблемою, а просто опинились на шляху вбивці. У зв'язку з такою емоційною напруженістю заздалегідь обдуманого плану вбивця не має, він діє імпульсивно [8]. Крім того, визначальною ознакою масового вбивства в цьому контексті є те, що злочинець не намагається приховати сліди свого злочину, не продумує для себе алібі.

На відміну від масового вбивства, серійне вбивство завжди ретельно планується вбивцею, він усвідомлено виходить на полювання за конкретною жертвою, яку він для себе обрав (залежно від статі, віку, зовнішності тощо). Сліди ж злочину ретельно приховуються, наперед вбивця продумує для себе алібі.

Серійні ж вбивства відрізняються від багатоєпізодних цілою низкою ознак:

1. Найчастіше окремі епізоди у таких вбивствах вчиняються з різними мотивами та носять різний психологічний зміст для винного, тоді як багатоєпізодні вбивства об'єднані єдиною злочинною метою. За вчинення серійних вбивств, навіть коли злочини вчиняються на основі схожої мотивації у злочинця зберігається персоніфіковане ставлення до кожного злочинного акту.

2. У багатоєпізодних вбивств немає ознак стереотипності та ритуальності агресивної поведінки. Єдність мотивації та деперсоніфікація жертви визначають реалізацію одного й того ж стереотипу поведінки у різних епізодах серійних злочинів [9]. Так, сутнісна відмінність між серійними та іншими багатоєпізодними вбивствами полягає у відмінності умислу. За вчинення конкретних епізодів серійних вбивств у свідомості злочинця немає наміру вчинити конкретну кількість вбивств, а умисел на вчинення наступного виникає після вчинення попереднього. Водночас поняття «багато епізодність» співвідноситься з поняттям «серійність» як загальне з окремим, «серійність» – є одним з різновидів багатоєпізодності.

Серійні вбивства частіше здійснюються на сексуальному ґрунті, але є випадки, коли серійні вбивства

скоюються через корисливі мотиви.

Наприклад, Онопрієнко і Чикатило об'єднує тільки багатоєпізодність скоєних убивств, однак мотиви цих серійних вбивць цілком відрізняються. Чикатило вбивав на сексуальному ґрунті. А Онопрієнко йшов «на справу» в надії на збагачення. Так, іноді під час скоєння вбивств у нього з'являвся і сексуальний мотив відносно жінок, однак це швидше виключення із загального правила. Статеве задоволення не було мотивом вчинення вбивств для Онопрієнка. Маючи на меті вбити 360 чоловік, він культивував у собі жорстокість, будучи вже достатньо заможним чоловіком, що збагатився за рахунок і бізнесу, а також майна вбитих ним осіб.

## ВИСНОВКИ

Станом на сьогодні складність у розслідуванні серійних вбивств певною мірою пояснюється відсутністю юридичних, науково обґрунтованих нормативів, де були б чітко сформульовані поняття «маніяк», «серійний вбивця». Отже, необхідне створення комплексної характеристики серійних вбивць як виду злочинців, розкриття причин й умов їх появи, а також особливостей психології цього типу вбивць. Дослідження в цьому напрямі мають проводитись з урахуванням специфіки об'єкта. Поруч із традиційними для вітчизняної кримінології методами в цьому разі необхідним є виявлення неусвідомлених мотивів і глибинних поведінкових сенсів, чого можна досягти психоаналітичним методом.

Наукові напрацювання на терені аналізу особи серійного вбивці, хоча й достатньо розрізнені на сьогодні, але вже наявні, однак однозначно визначити мотив, яким керується серійний вбивця, науковцям поки що не вдалось. Саме тому, за відсутності однозначно зрозумілого мотиву скоєння серії вбивств, необхідно мати можливість цю серію побачити, відокремивши її від багатоєпізодного вбивства, для якого також є характерним вбивство декількох осіб.

Точна дефініція поняття серійного вбивства є необхідним для ефективного здійснення розшуку злочинця. З розумінням того факту, що перед правоохоронними органами поставлено задачу розшуку саме серійного вбивці, можна застосовувати спеціальні методики з викриття саме такого виду вбивць. Зрозуміло, що подібних методик в Україні на сьогодні ще не розроблено, однак першим кроком до цього, безперечно, є точне формулювання самого поняття «серійне вбивство».

## Список використаних джерел

1. Гусар Л.В. Поняття й ознаки серійних вбивств. *Науковий журнал «Право і суспільство»*. 2019. № 6 ч. 2. С. 112-118.
2. Любчинський О.В. Особливості розслідування серійних вбивств на сексуальному ґрунті: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.09. Львів, 2018. 26 с.
3. Исаенко В.Н. Проблемы теории и практики расследования серийных убийств. Москва, 2005. 304 с.
4. Ахмедшин Н.В. Про генезис поняття «Серійний злочинець». *Вестник Томского гос. универ.* 2017. № 424. С. 201.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь, 2004. 1117 с.
6. Крюкова Е.С. Криминалистический взгляд на понятие серийное убийство. *Юридический вестник Дагестанского гос. универ.* 2013. № 2. С. 95.
7. Кримінальний кодекс України від 05 квітня 2001 р. №2341-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. №25-26. Ст. 131.
8. Данилів. О.М. Поняття серійного вбивства та відмежування його від інших суміжних явищ. *Науковий вісник УжНУ. Серія Право*. Ужгород. 2017. Вип. 43. Т. 2. С. 122-124.
9. Михайлова О.Ю. Судебно-психологическая экспертиза личности серийных сексуальных преступников. Москва, 2008. С. 40-41. (in Russian).

### **References**

1. Husar L.V. The concept and signs of serial murders. *Scientific journal "Law and Society"*. 2019. № 6 p. 2. pp. 112-118. (in Ukrainian).
2. Liubchynskyi O.V. Features of the investigation of serial murders on a sexual basis: diss... PhD in legal sciences 12.00.09. Lviv, 2018. 26. p. (in Ukrainian).
3. Isayenko V.N Problems of theory and practice of investigating serial murders. Moscow: ANO "Legal Programs", 2005. 304 p. (in Russian).
4. Akhmedshin N.V. On the genesis of the concept of "Serial Criminal". *Bulletin of Tomsk State University*. 2017. № 424. P. 201. (in Russian).
5. Big Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language / ed. V.T. Busel. Irpin, 2004. 1117 p. (in Ukrainian).
6. Kryukova O.S. Criminalistic view of the concept of serial murder. *Legal Bulletin of Dagestan State University*. 2013. № 2. P. 95 (in Russian).
7. The Criminal Code of Ukraine of April 05, 2001 №2341-III. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2001. №25-26. Article 131. (in Ukrainian).
8. Danilov. The concept of serial murder and its distinction from other related phenomena. *Scientific Bulletin of UzhNU. Series Law*. Uzhhorod. 2017. Issue 43. Vol. 2. pp. 122-124. (in Ukrainian).
9. Mikhailova O.Y. Forensic psychological examination of serial sexual offenders. Moscow, 2008. pp. 40-41 (in Russian).

### ***Olena PIEVTSOVA***

*postgraduate student, Kyiv University of Law of NAS of Ukraine; lawyer*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5909-4319>*

*e-mail: [epevcova344@gmail.com](mailto:epevcova344@gmail.com)*

## **SERIAL MURDER – A GROUND APPROACH TO DEFINING A DANGEROUS CRIMINOGENIC CONCEPT**

*Over the past decades, the once rare phenomenon of serial killers has become widespread throughout the world. Serial killers differ from other individuals in that they commit serious crimes against life and health. This is a fundamentally different type of personality, which cannot be analogized to other criminals. Unpredictability, actions whose meaning cannot be understood, make such killers the most socially dangerous. At present, in my opinion, Ukraine does not pay due attention to comprehensive research in this area. There are no established methods of investigating serial murders and identifying serial killers, so the work to solve such murders is sometimes carried out using outdated methods.*

*The concept of "serial murder" is not enshrined in domestic legislation, it is not defined by any normative act, and scientific approaches to solving this issue are currently too different and contradictory, which leads to an unjustified expansion of the range of crimes covered by this term. In addition, based on the generally accepted notions in society, serial murders are often endowed with features that distort the essence of the phenomenon. As a result, there are different interpretations and ambiguous understanding of the phenomenon.*

*To some extent, this is due to the lack of legal, scientifically based standards that would clearly define the concepts of "maniac" and "serial killer". Therefore, it is necessary to create a comprehensive characterization of serial killers as a type of criminal, to reveal the causes and conditions of their emergence, as well as the peculiarities of the psychology of this type of murderer. Research in this area should be conducted taking into account the specifics of the object. Along with the traditional methods of domestic criminology, in this case it is necessary to identify unconscious motives and deep behavioral meanings, which can be achieved by the psychoanalytic method.*

**Keywords:** *serial killer, crimes against life, serial killer, investigation, solving murders*

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.18>  
УДК 368.01

Олена Володимирівна **БОРИСЮК**

к.е.н., доцент кафедри, Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9411-4118>

e-mail: [borisjuk.lena@ynu.edu.ua](mailto:borisjuk.lena@ynu.edu.ua)

Наталія Василівна **ТКАЧУК**

к.е.н., доцент кафедри, Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3518-0449>

e-mail: [Tkachuk.Natalia@ynu.edu.ua](mailto:Tkachuk.Natalia@ynu.edu.ua)

## МОНІТОРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СТРАХОВИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Однією з основних особливостей цифровізації є зростання застосування технологій і цифрових рішень. Страхові компанії повинні адаптуватися до нових технологій і змінювати свої бізнес-процеси, щоб застосовувати переваги цифрових інструментів. Наприклад, вони можуть застосовувати штучний інтелект для автоматизації процесу оцінювання ризиків або блокчейн для забезпечення безпеки та надійності даних. У статті охарактеризовано теоретичні засади та фактори, які сприяють цифровізації страхових компаній. Проаналізовано сучасний стан розвитку страхових компаній в умовах цифровізації. Проведено моніторинг діяльності страховиків у сучасних умовах. Узагальнено основні напрями вдосконалення процесу цифровізації страхових компаній в Україні.

**Ключові слова:** моніторинг, фінансовий контроль, страхування, цифровізація

### ВСТУП

В умовах сьогодення у світовій спільноті, зокрема Україні, стрімкого розвитку набувають процеси цифровізації. Вони застосовуються не тільки підприємницькими структурами, а й проявляються в усіх сферах життя, а саме в побудові цифрових інфраструктур у сфері державного управління, створенні цифрових платформ в освіті, медицині, логістиці тощо. Страхові компанії також активно проводять політику оцифрування.

До факторів, які сприяють розвитку та поширенню процесів діджиталізації належать: поява та розвиток новітніх цифрових технологій; підвищення вимог споживачів, створення нових цінностей, властивостей страхових послуг; формування нових потреб та запитів споживачів (орієнтація на економію часу, пошук і придбання товарів за чіткими параметрами); необхідність зниження витрат; посилення конкуренції та зміна умов конкурентного середовища.

Водночас до основних тенденцій, які спостерігаються на глобальному страховому ринку слід віднести такі [4, с. 18]:

- розроблення цифрових бізнес-моделей та персоналізованих страхових продуктів;
- автоматизація процесів і штучний інтелект (ШІ);
- впровадження компаніями InsurTech;
- застосування блокчейну.

Тенденції до розроблення цифрових бізнес-моделей на глобальному страховому ринку пояснюються тим, що клієнти віддають перевагу персоналізованим страховим продуктам замість універсальних. На сьогодні, близько 80% страхових премій втрачається через витрати на розподіл. Тому гнучкі варіанти покриття, мікрострахування є перспективними напрямами розвитку глобального страхового ринку. Водночас інтерфейси прикладного програмування дадуть змогу створювати пропозиції, орієнтовані на розуміння поведінки клієнтів, що сприяє більш точній оцінці ризиків, персоналізованих премій.

Автоматизація процесів і ШІ у перспективі можуть зайняти центральне місце серед інновацій у страху-

ванні завдяки новішим каналам даних, кращим можливостям обробки даних в алгоритмах ШІ. Наприклад, в окремих страхових компаніях США є віртуальні помічники, які відповідають на запити клієнтів стосовно полісів і платежів, взаємодіють з клієнтами через мобільний додаток та інші платформи обміну повідомленнями з метою допомоги у придбанні страхового поліса. Тому ШІ та автоматизація можуть суттєво покращити результати взаємодії страхових компаній з клієнтами, оптимізувати витрати, підвищити конкурентоспроможність на страховому ринку [1, с. 20].

**МЕТА** роботи – дослідження проблем розвитку страхових компаній в умовах цифровізації є з'ясування особливостей цього процесу, визначення впливу цифровізації на страхову галузь і виявлення шляхів успішного адаптування страховиків до нових технологічних викликів.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методичною основою для достовірного обґрунтування дослідження процесу цифровізації страховиків слугують наступні такі методи:

*системний* – для теоретичного обґрунтування сутності поняття цифровізації страхових компаній;

*метод факторного аналізу* – для вивчення та дослідження факторів, які впливають на ефективність бізнес-процесів страховиків в умовах цифровізації;

*графічний метод* – для відображення сучасних інноваційних технологій страхових компаній;

*метод порівняння* – для зіставлення фактичних даних досліджуваного періоду.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У прагненні до інноваційного розвитку страховим компаніям все частіше доводиться змінювати та вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси відповідно до сучасних вимог страхового ринку. Це відбувається шляхом реінжинірингу – взаємозалежного, внутрішньо фірмового комплексу управлінських заходів для проектування бізнес-процесів, які разом утворюють необхідну

основу для структурної організації та контролю страхової діяльності. Проте продукти, пропоновані страховиками на ринку, постійно змінюються, з'являються нові послуги, канали продажів, способи залучення споживача. Це можуть бути як глибокі зміни, які безпосередньо впливають на діяльність компанії, її місце на ринку, так і поверхневі, що зачіпають властивості певного продукту або виду продажів, як відповідь на незначні ко-

ливання попиту.

Сьогодні страховики застосовують різноманітні інноваційні технології у страхових продуктах: багаторівневий маркетинг, кіберстрахування, InsurTech рішення, P2P-страхування, блокчейн у страховій сфері тощо. Характеристику найбільш застосовуваних інноваційних страхових технологій в бізнес-процесах вітчизняних страховиків подано у табл. 1.

Таблиця 1 – Характеристика інноваційних страхових технологій в бізнес-процесах страховиків (складено на основі джерел [7; 8])

Назва	Характеристика	Українські компанії, які використовують інноваційні продукти
Кібер-страхування	Дає змогу компенсувати можливі втрати від пошкодження, руйнування, вкладення корпоративних та клієнтських даних, а також подолати кризу в бізнес діяльності, що може виникнути в результаті дії кібер-ризиків.	Страхова компанія «Аска»
InsurTech рішення	Дає змогу застосовувати інноваційні технології, які мають переваги в страхуванні. Тобто це сплав технологій, IT-рішень та страхових продуктів.	Страхова компанія «Аска» вперше запропонували українським споживачам InsurTech-програму КАСКО
P2P-страхування	Користувачів об'єднують в групи і формують фонд з внесків: частина покриває страхові випадки, а лівова частина – на перестраховання великих ризиків у страховиків.	«PZU Україна» - страхування життя
Блокчейн	Це ланцюжок блоків з строгою послідовністю, де блоки – це інформація про транзакції, угоди і контракти.	В процесі запровадження
Інтернет речей	Це мережа цифрових фізичних пристроїв, які взаємодіють із реальним світом, один з одним і з серверами.	Страхова компанія АХА застосовує пристрої Інтернету речей в автомобілях, щоб фіксувати точну поведінку водія
Страхування на основі визначення можливості співпраці з клієнтом	Механізм страхування розглянуто на прикладі українського проекту YouScore від YouControl, який допомагає страховій компанії визначити можливість співпраці з клієнтом на основі сучасних сервісів збору та аналізу відкритих даних	У процесі запровадження
Робоедвайзер від Data and machine learning	ШІ, машинне навчання та аналіз великих даних як спосіб поліпшення страхових послуг, який допомагає гравцям краще розуміти ризики	У процесі запровадження

У боротьбі за домінуючі позиції на страховому ринку важливим інструментом є сучасні технології. З огляду на це, українські страхові компанії активно почали впроваджувати сучасні методи продажу страхових продуктів та модернізувати страхові послуги. Один з таких перспективних методів – організація продажів через Інтернет. Оскільки мережа Інтернет розвивається активними темпами, страховим організаціям варто звернути увагу на розвиток і своєчасне вдосконалення своїх електронних веб сайтів. Усе поширенішим стає укладення договорів страхування в електронній формі. Крім того, в електронній формі можуть створюватися документи, необхідні як для укладення договору страхування, так і для отримання страхової виплати. Це революційне нововведення, яке дає змогу вести страховий документообіг відповідно до традицій ділового обороту більш розвинених країн. Так, модель digest страхування – це безпосередня взаємодія з клієнтами. Формати цієї взаємодії можуть бути різними: проникнення в соціальну мережу, онлайн консультування або чат на сайті компанії, введення уповноважених страхових посередників брокерів, через представників страховика тощо. Також слід підкреслити роль хмарних технологій і технологій великих даних (Big data), які дають змогу страховикам швидше організувати свої бізнес-процеси, досягати їх оптимізації, а також давати можливість індивідуального оцінювання ризиків шляхом аналізу інформації з різних джерел (мобільні телефони, соціальні мережі, Інтернет тощо).

Технології InsurTech, які застосовуються в бізнес-процесах страховиків, показано в табл. 2.

Для страхування поштовою до змін стала також пандемія, яка внесла корективи у звичне функціонування економіки України. На сьогодні провідні страхові компанії України, пропонують такі цифрові розробки, що відображено на рис. 1.

Перелічені вище технології, які застосовуються в бізнес-процесах страховиків, вважаються новими в галузі страхування саме для України, оскільки у світі вони застосовуються вже десятки років. Українські страховики вважають, що головною завадою на шляху до їх технологічного прориву є недоліки в законодавстві. Проте з огляду на невдоволення користувачів додатками, які пропонують страхові компанії, можна зробити висновок, що причиною неефективності впровадження цифрових технологій здебільшого є недосконалість послуг, які надає компанія через Інтернет-страхування.

Користувачі вказують на такі проблеми додатків страхових компаній:

- періодичні збої у функціонуванні додатку;
- труднощі з реєстрацією та входом в особистий кабінет;
- довгий період очікування відповіді;
- неможливість відображення договору страхування тощо.

Водночас моніторинг сучасних бізнес-процесів страховиків неможливо уявити без чат-ботів. Так, чат боти для страхових компаній – це додатковий канал спілкування,

Таблиця 2 – Технології InsurTech, які застосовуються в бізнес-процесах страховиків (складено на основі [7; 8])

Технології	Сутність
Мобільні технології та додатки	Мережевий ефект мобільних телефонів і розроблення додатків для цих пристроїв дав змогу страховим компаніям охопити більш широку аудиторію порівняно з минулими періодами. Смартфони і доступ до Інтернет-мережі дають змогу впроваджувати інновації, засновані на застосуванні таких додатків, що особливо актуально для страхових ринків, які розвиваються і мають низький рівень проникнення страхування.
ІІІ, алгоритми та автоматизовані поради	ІІІ – це інтелект, генерується технікою і застосовується у розробленнях комп'ютерних програм з метою набуття когнітивних функцій, зокрема навчання і вирішення проблем. Алгоритми – це частина ІІІ із визначеним набором кроків для комп'ютерної програми задля досягнення завдання. Автоматизовані поради стали особливо помітними для онлайн-інвестиційних платформ, що являє собою онлайн автоматизовану модель консультування зі здатністю надавати консультації без оператора-людини.
Розумні контракти	Розумний контракт – будь-який віртуальний контракт, здатний самовиконуватися з усіма ознаками юридичного контракту. Він створений у вигляді програмного коду, який може бути запущено на комп'ютері або мережі комп'ютерів і дає змогу вести бізнес через Інтернет-мережу без посередників.
Технологія блокчейн або технологія розподілених бухгалтерських книг (DLT)	Блокчейн або технологія розподілених бухгалтерських книг (DLT) – це протокол для обміну цінностями або даними через Інтернет-мережу, який не вимагає посередника. Протокол полягає у створенні загальної зашифрованої бази даних транзакцій та іншої інформації, створенні постійного безкінечного ланцюжка блоків даних із компактним записом підтверджених транзакцій учасниками блокчейна.



Рис. 1 Цифрові технології, які застосовують провідні страхові компанії України в своїх бізнес-процесах (власна розробка автора)

який може легко перерости в повноцінного онлайн-асистента. За допомогою чат-бота клієнт може повідомляти про страхові випадки, оформляти документи і отримувати відповіді на поширені питання без жодного зволікання [5, с. 45].

Це означає, що чат-боти дають можливість задовольнити першочергові потреби користувачів: економія часу та зручність. Нові можливості, які пропонує ця технологія супроводжуються певними особливостями, які полягають у відсутності емоційного контакту. Так, страховики не можуть вплинути на рішення потенційного страхувальника.

Отже, страхова компанія у впровадженні технології чат-бот має зважити її слабкі та сильні сторони, і водночас зосередитися на загрозах та перспективних можливостях, тобто провести SWOT-аналіз (табл. 3).

Окрім вищеперелічених сильних сторін, чат-бот (Insurance Bot) виконує певні унікальні функції [6]:

- можливість замовити поліс з чат-боту;
- можливість автоматично відповісти клієнтові на його запитання в будь-який час;
- розпізнавання тексту з фото документів користувача (в майбутніх версіях);
- швидкі сповіщення про ДТП завдяки переходу на сервіс оформлення європротоколу МТСБУ;
- швидкі сповіщення про ДТП через API МТСБУ, можна легко скинути фото, місце розташування та ін-

формацію про учасників ДТП (в майбутніх версіях) тощо.

Так, можна стверджувати, що технологія «чат-бот» є тією технологоєю у бізнес-процесах страховиків, яка створює нові можливості як для страхової компанії, так і для страхувальника. Різноманіття функцій, з якими може впоратися чат-бот є привабливим для користувачів з погляду економії часу, для страховика – фінансових ресурсів. Отже, ця технологія виконує один з найважливіших принципів бізнесу, а саме взаємовигоду двох сторін.

Водночас, на жаль, вітчизняні страхові компанії поки що недостатньо активно застосовують сучасні канали комунікацій з клієнтами з метою врегулювання страхових випадків, інформування про нові послуги, формування лояльності клієнтів, а також підтримання іміджу страховика. Незважаючи на активне подання в соціальних мережах і наявність контакт-центрів, тільки деякі з них мають публік екаунти у вайбері (ARX, УНІКА, ТАС СГ, «Альфа Страхування»), ІНГО Україна) і застосовують Telegram (ARX, УНІКА, ІНГО Україна, «Альфа Страхування»). Практично не застосовуються чат-боти. Лише компанія ARX має прозорий сервіс зворотного зв'язку – Transparent Customer Feedback, який дає змогу клієнтам оцінювати якість урегулювання страхових випадків.

Отже, умовою гарантованого успіху страхової компанії є не лише інноваційність, але й взаємодоповнення цифрових технологій, якістю страхового продукту та послуг, які вона надає.

Таблиця 3 – Модель SWOT-аналізу технології «чат-бот» в страхуванні (складено на основі джерел [7; 8])

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення витрат компанії;</li> <li>– економія часу;</li> <li>– спрощення в документообігу;</li> <li>– розширення територіальних кордонів в сфері охоплення;</li> <li>– зручність у застосуванні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технічні збої;</li> <li>– загроза кібер-атак;</li> <li>– відсутність емоційного контакту з клієнтом;</li> <li>– недостатня обізнаність користувачів.</li> </ul>
Загрози (O)	Перспективні можливості (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність довіри населення та бізнесу до страхових компаній;</li> <li>– тиск та контроль з боку законодавства;</li> <li>– технічні труднощі пов'язані із забезпечення постійного Інтернет-з'єднання та створення умов цілковитого захисту конфіденційної інформації користувачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення спектру послуг компанії;</li> <li>– можливість самообслуговування;</li> <li>– підвищення рівня конкурентоспроможності страхової компанії;</li> <li>– залучення нових клієнтів серед молоді.</li> </ul>

## ВИСНОВКИ

Покладатися на інновації в сьогоdnішньому економічному середовищі є найбільш перспективним підходом, оскільки перемогу в конкуренції одержують ті учасники страхового ринку, які займають активну позицію у застосуванні інновацій. Саме інновації визначають конкурентні переваги в ринковій боротьбі, реалізація яких дає змогу брати активну участь у формуванні світової економічної системи за рахунок досягнення інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні. Вони також необхідні для побудови і виробництва бізнес-моделей.

Інноваційні продукти пропонують вітчизняні страхові компанії навіть у такому традиційному виді страхування, як майнове. У сфері туристичного страхування, яке свого часу само стало інноваційним напрямом розвитку українського страхового ринку, спостерігається менше новітніх продуктів. Утім, до них можна віднести пропозиції компаній УНІКА та «Універсальна» для активного відпочинку за кордоном, в яких поєднуються туристичне страхування і медичне – у разі спортивних травм, а також продукт ПЗУ Україна – страхування для мандрівок Україною, який фактично започаткував новий ринок страхування внутрішнього туризму. Враховуючи наявні проблеми у сфері охорони здоров'я в Україні, страхові компанії активно пропонують нові продукти

для медичного страхування. Так, УНІКА пропонує страхування здоров'я у разі хвороби з виплатою після встановлення діагнозу, ІНГО Україна – продукт «Світова медицина», який передбачає отримання консультацій і лікування у клініках за кордоном, АСКА та «Універсальна» – спеціалізоване медичне страхування для професійних спортсменів тощо.

Сучасний, п'ятий етап, передбачає прогресивну цифровізацію страхових відносин, що супроводжується появою «продажів в один клік», відмовою від паперових носіїв інформації. На цьому етапі тренди цифровізації передбачають істотну зміну традиційних бізнес-процесів страховика внаслідок необхідності електронної трансформації страхових продуктів, розширення можливостей застосування онлайн-сервісів для сплати страхових премій, застосування даних connecting things", реального застосування "big data", застосування ботів у процесах поточного обслуговування договорів страхування та регулювання збитків. З огляду на це, за прогнозами експертів у 2025 р. очікується підвищення обсягів фінансування в розроблення та впровадження InsurTech, що зумовлено стрімким зростанням попиту на цифрові страхові послуги з боку бізнесу та споживачів, адже з 2020 р. частка споживачів, які взаємодіють зі страховими компаніями за допомогою цифрових каналів, збільшилась майже вдвічі у світовому масштабі.

## Список використаних джерел

1. Базилевич В.Д., Приказюк Н.В., Лобова О.М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 15-20. DOI: 10.32702/2306-6806.2020
2. Біла книга «Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні» / Національний банк України. Київ, 2020. 28 с. URL: [https://bank.gov.ua/ad-R\\_min\\_uploads/article/White\\_paper\\_insurance\\_2020.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/ad-R_min_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf?v=4)
3. Гриців Г.В., Ткачук Н.В. Особливості використання сучасних цифрових технологій вітчизняними страховими компаніями. Страхувальний ринок України у світлі євроінтеграції: новітні виклики та тренди: збірник матеріалів VI Міжн. науково-практичної конференції. Київ, 2023. с.142-144.
4. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага страховиків. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18–24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>
5. Моташко Т.М. Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Економіка*. 2019. № 5(182). С. 42-51. URL: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/3>
6. Національний банк України. Стратегія розвитку FinTeh в Україні до 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp>
7. Основні моменти FinTeh 2021. URL: <https://www.fintech2021.eu/highlights-2021>
8. Основні моменти FinTeh 2022. URL: <https://www.fintech2021.eu/highlights-2022>
9. Ткачук Н.В. Діджиталізація фінансово-економічної сфери в Україні : стан та перспективи розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 3, 31 (Nov. 2022), 18–28. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-18-28>
10. Україна 2030E - країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
11. Федорович І.М. Основні тренди та напрями розвитку страхового ринку України. Інвестиції: практика та досвід. 2023.

№ 3. С. 45-49.

12. Digital Intensity in US Manufacturing. Siemens. URL: [https://www.supplychain247.com/paper/digital\\_intensity\\_in\\_us\\_manufacturing/manufacturing](https://www.supplychain247.com/paper/digital_intensity_in_us_manufacturing/manufacturing)
13. FinTeh в Україні. URL: [https://fintehua.org/news/uafic\\_openapi](https://fintehua.org/news/uafic_openapi)
14. McKinsey Global Institute: 12 прорывных технологий, которые изменят мир. URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2013/06/7/99583.phtml>

### **References**

1. Bazylevych V.D., Prykaziuk N.V., Lobova O.M. Digitization in ensuring competitive advantages of insurance companies. *Economy and the state*. 2020. No. 2. pp. 15-20. URL: 10.32702/2306-6806.2020 (in Ukrainian).
2. White paper "Future regulation of the insurance market in Ukraine" / National Bank of Ukraine. Kyiv, 2020. 28 p. URL: [https://bank.gov.ua/ad-R\\_min\\_uploads/article/White\\_paper\\_insurance\\_2020.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/ad-R_min_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf?v=4) (in Ukrainian).
3. Hrytsiv H.V., Tkachuk N.V. Features of the use of modern digital technologies by domestic insurance companies. The insurance market of Ukraine in the light of European integration: the latest challenges and trends: a collection of materials VI Inter. scientific and practical conference. Kyiv, 2023. pp. 142-144. (in Ukrainian).
4. Hudz O., Fediunin S., Shcherbina V. Digitalization as a competitive advantage of insurers. *Economy. Management. Business*. 2019. No. 3(29). pp. 18-24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (in Ukrainian).
5. Motashko T.M. Development of the world insurance market in conditions of digitization. *Economy*. 2019. No. 5(182). pp. 42-51. URL: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/3> (in Ukrainian).
6. National Bank of Ukraine. FinTech development strategy in Ukraine until 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqdClp> (in Ukrainian).
7. Highlights of FinTeh 2021. URL: <https://www.fintech2021.eu/highlights-2021>
8. Highlights of FinTeh 2022. URL: <https://www.fintech2021.eu/highlights-2022>
9. Tkachuk N.V. Digitization of the financial and economic sphere in Ukraine: state and development prospects. *Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*. 3, 31 (Nov. 2022), 18-28. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-18-28> (in Ukrainian).
10. Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-fovoentoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (in Ukrainian).
11. Fedorovych I.M. Main trends and directions of development of the insurance market of Ukraine. *Investments: practice and experience*. 2023. No. 3. pp. 45-49. (in Ukrainian).
12. Digital Intensity in US Manufacturing. Siemens. URL: [https://www.supplychain247.com/paper/digital\\_intensity\\_in\\_us\\_manufacturing/manufacturing](https://www.supplychain247.com/paper/digital_intensity_in_us_manufacturing/manufacturing)
13. FinTeh in Ukraine. URL: [https://fintehua.org/news/uafic\\_openapi](https://fintehua.org/news/uafic_openapi) (in Ukrainian).
14. McKinsey Global Institute: 12 breakthrough technologies that will change the world.. URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2013/06/7/99583.phtml> (in Russian).

### ***Olena BORYSIUK***

*PhD in Economics, Associate Professor of department, Lesia Ukrainka Volyn National University*  
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9411-4118>  
 e-mail: [borisjuk.lena@vnu.edu.ua](mailto:borisjuk.lena@vnu.edu.ua)

### ***Nataliia TKACHUK***

*PhD in Economics, Associate Professor of department, Lesia Ukrainka Volyn National University*  
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3518-0449>  
 e-mail: [Tkachuk.Natalia@vnu.edu.ua](mailto:Tkachuk.Natalia@vnu.edu.ua)

## **MONITORING OF INSURERS' BUSINESS PROCESSES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

*One of the main features of digitization is the growing use of technologies and digital solutions. Insurance companies must adapt to new technologies and change their business processes to take advantage of digital tools. For example, they can use artificial intelligence to automate the risk assessment process or blockchain to ensure data security and reliability. In addition, digitalization is changing the ways of interaction between insurers and customers. More and more people are now using online services to purchase insurance policies, apply for insurance claims and get information about their policies. Therefore, insurance companies must develop convenient and secure digital platforms for their customers. However, along with the benefits of digitalization, there are also challenges that require attention from insurance companies. For example, the rise of cybercrime can lead to the loss of customer data or policy fraud. Also, it is necessary to resolve the issue of protection of personal information of clients and use of data for personalization of insurance services. All this makes the topic very relevant and important to study. It allows you to consider the key aspects of digitalization in insurance and find ways for the successful development of insurance companies in new conditions. At the same time, without denying the significant achievements of domestic scientists in this topic, there are contradictions in the normative and legal aspect and constant changes in national legislation, which necessitate the constant updating of acquired knowledge and further research of the chosen topic.*

**Keywords:** *monitoring, financial control, insurance, digitalization.*



Андрій Олександрович **МУЗИЧЕНКО**

к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5442-0516>

e-mail: [andriimuzychenko@gmail.com](mailto:andriimuzychenko@gmail.com)

Владислав Ігоревич **КОВАЛЬ**

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4574-9846>

e-mail: [vlad-koval@ukr.net](mailto:vlad-koval@ukr.net)

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті подано дослідження з обґрунтування економічної доцільності впровадження інформаційних систем управління підприємствами. Визначено, що впровадження та ефективне застосування інформаційних технологій та досягнень науково-технічного прогресу є головною передумовою для підвищення ефективності управління підприємствами. Виділено основні напрями цифрової оптимізації економічного потенціалу. Запропоновано оптимальну модель ефективного впровадження інформаційних систем в управлінську діяльність. Практична значимість статті полягає в можливості застосування отриманих знань у процесі розроблення та інтеграції відповідних програмних продуктів з метою підвищення ефективності управління підприємствами.

**Ключові слова:** економічна ефективність, діджиталізація, цифровізація, інноваційні технології, оптимізація, розвиток

### ВСТУП

В умовах сьогодення діджиталізація економіки та впровадження інформаційних систем управління підприємствами є передумовою для подальшого успішного розвитку цивілізації. Незворотній процес переходу всіх сфер економіки до засад сталого розвитку зумовлює необхідність перегляду та оптимізації діяльності. Глобальним трендом є цифровізація всіх сфер соціально-економічного розвитку. Впровадження сучасних інформаційних технологій, діджиталізації економічних процесів, розширення середовища комунікації зумовлюють потребу у реформуванні моделей управління підприємствами. Ефективність управління підприємством визначається тим, яку інформацію застосовує керівник і як він нею розпоряджається. Витрати часу та матеріальних ресурсів на збір інформації, її передачу, оброблення, зберігання та передачу користувачеві повинні бути мінімальними. Технічний прогрес у галузі інформаційних технологій та систем за останні роки зробив розв'язання цієї проблеми цілком можливим і доступним. Цьому сприяло впровадження в управління комп'ютерної техніки та новітніх інформаційних технологій. Безпосередньо для України важливим є те, що використання інформаційних технологій дозволило зберегти функціонування багатьох підприємств під час повномасштабного вторгнення росії. Розвиток інформаційних систем може стати важливим підґрунтям для поствоєнного відновлення економіки України, розширення економічних зв'язків, розвитку бізнесу, виробництва, а також підвищення економічного потенціалу країни.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Плеяда вітчизняних вчених І.І. Афанас'єва, П.Р. Пуцентейло, А.В. Довбуш, Г.В. Жосан, Н.В. Кириченко, Я.В. Бахарева, І.М. Белова, М.М. Бенько, Б.А. Засадний, П.В. Іванюта, О.І. Івахненко, Ю.А. Кузьмінський, О.В. Ларченко, В.В. Муравський, В.О. Осмяченко, В.З. Семанюк, Н.Г. Георгіаді, Г.І. Скиба, В.Т. Сусіденко, В.Д. Шквір та ін. присвятили свої праці питанням функціонування інформаційних систем управління підприємствами. Вони досліджували аспекти автоматизації управління діяль-

ністю підприємства, виявляли взаємини й вплив інформаційних систем і методів управління.

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють важливе значення у розвитку сучасних підприємств та економіки загалом. Інвестиції в інформаційні технології управління підприємствами сприяють покращенню якості продукції, зниженню вартості та розвитку електронної комерції. Ефективне управління вимагає оптимального використання ресурсів, що є можливим завдяки діджиталізації бізнес-процесів та розвитку інформаційних систем управління [1].

Попри значний внесок у дослідження цієї тематики, сьогоденні реалії та стрімкий розвиток науково-технічного прогресу засвідчують необхідність подальших розробок у цій сфері у напрямі раціонального та ефективного впровадження інформаційних систем в управлінську практику сучасного менеджменту підприємства.

Відповідно до визначених векторів та стратегічного бачення Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. [1] один із фокусів спрямовано на забезпечення ефективної розвитку економіки, а саме технологічного оновлення виробництва, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, енергозбереження та підвищення ефективності виробництва, що неможливе без застосування сучасних інформаційних технологій, тому пошук нових інформаційних технологій управління, автоматизація та інтелектуалізація прийняття рішень з урахуванням розвитку цифрового суспільства та входження людства в Четверту промислову революцію (INDUSTRY 4.0) є актуальною науково-технічною задачею. Економіка, що ґрунтується на техніко-технологічних можливостях цифровізації суспільства – це конкурентоспроможна економіка майбутнього [4].

### МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для аналізу стратегій застосування інформаційних систем управління підприємствами застосовано комплексну методологію, що передбачала літературний огляд і порівняльний аналіз різних наукових джерел. З метою забезпечення об'єктивності, перевірки відповідності даних реальному стану справ та розроблення

обґрунтованих висновків, прийнято рішення про застосування різноманітних підходів.

Під час літературного огляду проаналізовано наукові статті та дослідження, присвячені застосуванню інформаційних систем управління підприємствами. Цей підхід дав змогу ідентифікувати прогнози й виклики, пов'язані зі стратегіями розвитку інформаційних технологій. Абстрактно-логічний метод застосовано для формування висновків і пропозицій дослідження.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективне управління підприємством є цінним ресурсом поряд з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Отже, необхідно постійно розвивати новітні цифрові інформаційні технології управління. Серед окремих науковців є думка, що «... подальше зростання конкуренції на ринку, топ менеджери корпорацій роблять наголос на нові технології і впровадження інновацій, внаслідок чого актуальним стає дослідження сутності та можливостей застосування технології блокчейн, штучного інтелекту, машинного навчання в бухгалтерському обліку і управлінні суб'єктами бізнесу, завдяки яким можливий розвиток єдиного інформаційного простору» [2, с. 142].

Сучасний бізнес – це середовище, котре все більше потребує нових методів управління, за допомогою яких керівництво компанії може проводити комплексне та систематичне оцінювання поточного та майбутнього стану та на цій основі формулювати ефективні та дієві механізми інноваційного розвитку. Водночас для досягнення запланованих параметрів ефективності необхідно інтегрувати впливи управління [3, с. 23].

ІТ і технологічні інновації можуть допомогти Україні стати більш технологічно розвинутою країною й залучити інноваційні компанії й стартапи. У сучасному світі інноваційні технології є ключовими факторами розвитку економіки, соціального прогресу й підвищення якості життя населення. Україна як країна з багатобічними ресурсами й талановитими людьми має унікальні можливості для розвитку й впровадження інноваційних технологій [5].

Стрімкий розвиток інформаційних технологій приводить до того, що діджиталізації зазнають нові сфери економічної діяльності. Розвиток інформаційних систем управління пов'язано передусім з розширенням їх можливостей, зокрема з новими сферами застосування інформаційних технологій: електронною комерцією та управлінням Інтернет-бізнесом. Формування інформаційного забезпечення підприємницької діяльності є процес оцінювання обсягу інформації, організації інформаційних потоків, оброблення інформації, взаємодії інформації з внутрішнім та зовнішнім середовищем, який спрямовано на вибір відповідних інформативних показників для застосування у процесі аналізу та планування, та управлінські рішення, пов'язані з ефективністю підприємницької діяльності [8, с. 82–91]. Тобто доцільно застосовувати можливості інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують комплексне вирішення завдань керування. Для більшості компаній застосування інформаційних систем управління є вектором розвитку та силою, здатною забезпечити їх ефективність та конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках.

Аналізуючи особливості сучасних інформаційних систем управління підприємствами, можна виявити негативні тенденції та проблеми, що призводять до зниження ефективності інформаційного забезпечення господарської діяльності. Впровадження чи вдосконалення операційних інформаційних систем та підтримання їх ефективності та працездатності зазвичай пов'язане зі значною реорганізацією корпоративної структури та значними витратами. Тобто виникає об'єктивна необхідність оцінювання ефективності кожного з можливих варіантів удосконалення комп'ютеризації підприємницької діяльності: впровадження нової системи інформаційного забезпечення або реструктуризації наявної. Методи та моделі дослідження дають змогу оцінити ефективність впровадження та подальшого функціонування інформаційних систем з різних позицій, вони застосовні до різних типів компаній та організацій. Однак для господарської діяльності достовірний розрахунок ефективності системи інформаційного забезпечення є надзвичайно трудомістким у зв'язку з відсутністю необхідності обліку даних у господарських структурах. Таке дослідження може перетворитися на масштабний проєкт, що потребує додаткових ресурсів та фахівців. Необхідно застосовувати поєднання якісних та кількісних методів аналізу ефективності [9, с. 26–32], адаптованих до специфіки підприємницької діяльності, для повноти оцінювання та мінімізації витрат на його проведення. Виходячи з цього, пропонується таке поєднання методів та моделей у складі єдиної методики оцінки ефективності інформаційного забезпечення підприємницької діяльності.

### *Алгоритм інтегрованої системи:*

- 1) Аналіз наявних інформаційних систем.
- 2) Побудова моделей процесів та бізнес логіки майбутньої системи.
- 3) Вирішення облікових задач.
- 4) Підбір інтегрованого продукту або розроблення власного рішення.
- 5) Горизонтальна інтеграція діючих підсистем.
- 6) Вертикальна інтеграція діючих підсистем.
- 7) Супровід впровадженого рішення.
- 8) Тестування та введення в експлуатацію.

ІТ-рішення для підприємств – це складна мережа з безліччю завдань та функцій. На додаток до «стандартних» функцій, таких як збереження та видачі інформації, також містить низку галузевих проблем, пов'язаних з безпекою систем та мереж. Підприємства стикаються з численними проблемами функціонування інформаційних систем, які можуть впливати на ефективність та надійність роботи. Основні проблеми включають: конфіденційність та захист даних; нестабільність мережевих систем та можливість збоїв; обмеженість доступу до послуг через бюрократичні бар'єри; несумісність та розрізненість інформаційних систем; застарілі технології та програмне забезпечення; можливість зловживання та шахрайства в системах. Науковці застосовують поняття «управління мережевою безпекою» та обґрунтовують підходи до її вдосконалення, пояснюють цей процес як набір рішень і стратегій, призначених для реалізації комплексного управління інформаційним обігом на підприємствах. Безпека інформації та кібербезпека стають ключовими елементами сучасного управління в усіх сферах суспільного розвитку [10].

Залучення великої кількості людей до бізнес-процесів на підприємствах стає дедалі неефективнішою стратегією на тлі розвитку технологій. Процеси монотонного, циклічного характеру частково або повністю можна автоматизувати, що дає змогу людині сконцентруватись на стратегічних цілях та творчих задумах, мінімізувати вплив людського фактору, витрати на оплату праці працівників та доплати за шкідливі або небезпечні умови праці, якщо такі мають місце на виробництві [6]. Тому актуальності набуває дослідження використовуваних робототехнічних систем, об'єктів їх автоматизації, ефективності та доцільності застосування.

Реалізація штучного інтелекту в робототехніці і автоматизованих системах перманентна. Це залежить від характеру бізнес-процесів, де система задіяна. Але загалом є сенс розглядати штучний інтелект, робототехнічні системи та Інтернет речей як єдине нерозривне явище, тому що усі поняття передбачають застосування схожих технологій, принципів взаємодії і на практиці для автоматизації складних бізнес-процесів часто застосовуються у поєднанні [7].

Інформаційна система як система управління тісно пов'язана як з системами збереження та видачі інформації, так і з іншими системами, що забезпечують обмін інформацією в процесі управління. Вона охоплює сукупність засобів та методів, що дають змогу користувачу збирати, зберігати, передавати і оброблювати відібрану інформацію. Інформаційні системи наявні з моменту появи суспільства, оскільки на кожній стадії його розвитку є потреба в управлінні. Місією інформаційної системи є виробництво потрібної для організації інформації, потрібної для ефективного управління всіма її ресурсами, створення інформаційного та технічного середовища для управління її діяльністю. Інформаційна система може бути і без застосування комп'ютерної техніки – це питання економічної необхідності. В будь-якій інформаційній системі управління вирішуються задачі трьох типів:

- оцінювання ситуації (деколи їх називають задачами розпізнавання образів);
- перетворення опису ситуації (розрахункові задачі, задачі моделювання);
- прийняття рішень (в тому числі і оптимізаційні).

Автоматизована інформаційна система – це взаємозв'язана сукупність даних, обладнання, програмних засобів, персоналу, стандартних процедур, які призначено для збору, оброблення, розподілу, зберігання, подання інформації відповідно до вимог, які формуються виходячи з цілей керівництва підприємства. Інформаційні системи включають в себе: технічні засоби оброблення даних, програмне забезпечення і відповідний персонал. Чотири складники утворюють внутрішню інформаційну основу:

- засоби фіксації і збору інформації;
- засоби передачі відповідних даних та повідомлень;
- засоби збереження інформації;
- засоби аналізу, оброблення й подання інформації.

Причини, що спонукають організації впроваджувати інформаційні системи, з одного боку, обумовлюються прагненням збільшити продуктивність повсякденних робіт чи усунути їх повторне проведення, а з іншого – бажанням підвищити ефективність управління

діяльністю організації за рахунок прийняття оптимальних та раціональних управлінських рішень. Успішне функціонування організації значно залежить від ефективного управління, яке базується на обґрунтуванні перспективних концепцій розвитку згідно зі своєчасною, достовірною та повною інформацією, яку може надавати відповідна інформаційна система. Основне завдання інформаційної системи управління полягає у підпорядкуванні всіх внутрішніх процесів головним цілям організації. Для цього необхідно скоординувати процеси, пов'язані з діяльністю компанії так, щоб вони максимально забезпечували виконання поставлених задач в єдиному інформаційному полі. До основних напрямів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності в організаційних структурах відносять:

- автоматизацію оброблення документів шляхом впровадження систем для оброблення тексту, автоматизацію обміну інформацією через різноманітні види комунікацій (які включають АТС підприємства, відеотермінальні системи, локальну комп'ютерну мережу, телекомунікаційні апарати, відеоінформаційні системи);
- автоматизацію діяльності менеджерів на базі комп'ютерних систем комплексних інформаційних систем, які надають допомогу у прийнятті рішень та електронних секретарів, що дає змогу підвищити рівень організації праці менеджерів на якісно вищій щабель.

## ВИСНОВКИ

За результатами роботи можемо зробити основні висновки. Інформаційні системи допомагають вирішувати проблеми, наприклад, прискорюють оброблення даних, моніторингу, аналізу, планування та прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи управління широко застосовуються багатьма компаніями для автоматизації та інтеграції своїх бізнес-операцій та є необхідним інструментом, що відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Метою багатьох підприємств, є розроблення та впровадження інноваційних проривних технологічних виробничих процесів та досягнення нових висот у своїй діяльності.

В подальших дослідженнях слід акцентувати увагу на основних напрямках раціонального застосування автоматизації бухгалтерської звітності, її інтеграції з іншими системами управління підприємства, наприклад, системами управління виробництвом або управління відносинами з клієнтами. Це дасть змогу забезпечити потік інформації між різними функціональними сферами підприємства, сприятиме покращенню ефективності господарських процесів, вдосконалити виробничі процеси, зменшувати витрати та ризики, забезпеченню точності звітності та полегшенню прийняття управлінських рішень компанією.

Необхідно постійно вдосконалювати системи автоматизації, враховуючи останні тенденції та потреби бізнесу, щоб забезпечити стабільний розвиток компаній в умовах сучасної динамічної економіки. Також важливо досліджувати та надалі впроваджувати сучасні інформаційні технології та системи автоматизації, враховуючи останні тенденції та потреби бізнесу, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємств в умовах динамічного розвитку цифрової економіки.

**Список використаних джерел**

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. 2017. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/стратегія-сталого-розвитку-україни-до-2030-року>
2. Пуцентайло П.Р., Довбуш А.В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. №3-4 (87). С. 140-151.
3. Завитій О., Белова І. Процес управління інноваційним розвитком як об'єкт обліку і аналізу. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1-2. С. 22-28.
4. Пуцентайло П., Гуменюк О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6 (75). С. 131–143.
5. Чернишов В.В. Напрями розвитку інвестиційної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 167–172. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-25)
6. Ельперін І.В., Пупена О.М., Сідлецький В.М., Швед С.М. Автоматизація виробничих процесів. Київ, 2021. 378 с.
7. Ковальов Ю.А., Кошель С.О., Манойленко О.П. Проектування промислових роботів та маніпуляторів. Київ, 2019. 256 с.
8. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91.
9. Жосан Г.В., Хірса І.М. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. Вип. 14. С. 26–32.
10. Запорожець Т., Цимбаленко Я. Безпека інформаційних систем як чинник ефективності мережевого управління. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 25-29. URL: <https://doi.org/10.15421/152331>
11. Климчук О.В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали міжнар. наук-практ. конф. (Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 170–171. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/13896>

**References**

1. Strategy of sustainable development of Ukraine until 2030. 2017. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/cstrategy-sustainable-development-of-ukraine-to-2030-roku> (in Ukrainian).
2. Putsenteilo P.R., Dovbush A.V. The main vectors of the development of accounting in the conditions of the digital economy. *Innovative economy*. 2021. No. 3-4 (87). pp. 140-151. (in Ukrainian).
3. Zavytii O., Belova I. The process of managing innovative development as an object of accounting and analysis. *Institute of accounting, control and analysis in the conditions of globalization*. 2022. Issue 1-2. pp. 22-28. (in Ukrainian).
4. Putsenteilo P., Humeniuk O. Digital economy as the newest vector of traditional economy reconstruction. *Innovative economy*. 2018. No. 5-6 (75). pp. 131–143. (in Ukrainian).
5. Chernyshov V.V. Directions of development of investment activities of enterprises. *Modern Economics*. 2021. No. 26. pp. 167–172. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-25) (in Ukrainian).
6. Elperin I.V., Pupena O.M., Sidletskyi V.M., Shved S.M. Automation of production processes. Kyiv, 2021. 378 p. (in Ukrainian).
7. Kovalov Yu.A., Koshel S.O., Manoilenko O.P. Design of industrial robots and manipulators. Kyiv, 2019. 256 p. (in Ukrainian).
8. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. Management of digitization of business processes of the enterprise. *Economic Synergy*. 2022. No. 4. pp. 82–91. (in Ukrainian).
9. Zhosan H.V., Khirsa I.M. Peculiarities of entrepreneurial activity in the conditions of martial law in Ukraine. *Taurian Scientific Bulletin. Economy series*. 2022. Issue 14. pp. 26–32. (in Ukrainian).
10. T. Zaporozhets, Ya. Tymbalenko. Security of information systems as a factor in the effectiveness of network management. *Aspects of public administration*. 2023. No. 11(3). pp. 25-29. URL: <https://doi.org/10.15421/152331> (in Ukrainian).
11. Klymchuk O.V. Modern aspects of the use of information systems and technologies in management. *Business, innovations, management: problems and prospects*: materials of the international science and practice conference (Kyiv, April 22, 2021). Kyiv, 2021. pp. 170–171. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/13896> (in Ukrainian).

**Andrii MUZYCHENKO**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5442-0516>

e-mail: [andriimuzychenko@gmail.com](mailto:andriimuzychenko@gmail.com)

**Vladyslav KOVAL**

postgraduate student, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4574-9846>

e-mail: [vlad-koval@ukr.net](mailto:vlad-koval@ukr.net)

**TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS FOR ENTERPRISE MANAGEMENT**

The paper presents a study aimed at substantiating the economic feasibility of introducing information systems for enterprise management. The current level of application of information systems in enterprise management is analyzed. A tendency to increase the level of digitalization of the country's economy is identified. The problems of implementing information management systems are considered, which is extremely relevant in the context of the current challenges of the military-political situation and the priority of sustainable development. In the course of the work, the current state of the level of development of digitalization in the management of enterprises is studied. It has been determined that the introduction of information systems, on the one hand, is driven by the desire to increase labor productivity, and on the other hand, by the desire to increase the efficiency of managing the organization's activities by making optimal and rational management decisions. And the introduction and effective use of information technologies and the achievements of scientific and technological progress is the main prerequisite for improving the efficiency of enterprise management. The main directions of digital optimization of economic potential are allocated. The optimal model of effective implementation of information systems in management activities is proposed. The practical significance of the paper lies in the possibility of using the acquired knowledge in the process of developing and integrating relevant software products, with the aim of increasing the efficiency of managing the activities of enterprises, as well as forming a stable and effective model of digital optimization of management processes. Effective management requires the optimal use of resources, which is possible through the digitalization of business processes and the development of management information systems. For most companies, the use of management information systems is a vector of development and a force capable of ensuring their efficiency and competitiveness in the national and international markets.

**Keywords:** economic efficiency, digitization, digitization, innovative technologies, optimization, development