СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!

АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА

ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО–АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 6’2026

(видається з 1994 року)

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

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

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

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

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

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

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

Префікс doi журналу: 10.37634/efp

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

Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик", Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

<u>Статті обов’язково проходять</u>

<u>відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування</u>

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 25.05.2026
Формат 60×84/8
Наклад – 250 прим.

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

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

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua

© "Аналітик", 2026

© "Економіка. Фінанси. Право", 2026

Суб’єкт видавничої справи

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!

АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА

ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 6'2026

(issued from 1994)

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

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

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

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

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

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

Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus. ICV = 66,67

Journal's DOI: 10.37634/efp

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

Founders:

Audit firm "Analityk",
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

The papers must pass

selection, internal and external review

Full or partial reprint of the materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

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

Signed for print 25.05.2026
Format 60×84/8
Publication – 250 copies

Address of the editorial office:

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

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

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua

© "Analityk", 2026

© "Economics. Finances. Law", 2026

The subject of publishing

Typography: LLC "International Business Center"

РЕДКОЛЕГІЯ. СЕКЦІЯ «ПРАВО»

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

Олександр Бригінець, заступник головного редактора; д.ю.н., професор, професор кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права; Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова; член Союзу юристів України (Україна)

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

Юрій Оніщик, д.ю.н., професор, адвокат, член Комітету з питань верховенства права при Національній асоціації адвокатів України, Науково-практичної ради Ради адвокатів Київської області, Асоціації фінансового права України; зав. кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

Вікторія Чайка, д.ю.н., доцент, професор кафедри фінансового та податкового права Державного податкового університету (Україна-Польща)

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

Алла Зеліско, д.ю.н., зав. кафедри цивільного права, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна)

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

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

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

EDITORIAL BOARD. LAW SECTION

Volodymyr Holovach, Editor-in-Chief of the Law Section; PhD in Legal Sciences, Head of the Board of the Audit Firm "Analityk"; Honored Lawyer of Ukraine (Ukraine)

Oleksandr Bryhinets, Deputy Editor-in-Chief; Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Department of Constitutional, Administrative and Financial Law; Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; member of the Union of Lawyers of Ukraine (Ukraine)

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

Yurii Onishchyk, Doctor of Legal Sciences, Professor, lawyer, member of the Committee on the Rule of Law at the National Bar Association of Ukraine, the Scientific and Practical Council of the Bar Council of Kyiv Region, the Financial Law Association of Ukraine; head of the Department of Private and Public Law; Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraine)

Viktoriia Chaika, Doctor of Legal Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Financial and Tax Law of the State Tax University (Ukraine-Poland)

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

Alla Zelisko, Doctor of Legal Sciences, Head of the Department of Civil Law, Vasyl Stefanyk Carpathian National University (Ukraine)

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

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

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

РЕДКОЛЕГІЯ. СЕКЦІЯ «ЕКОНОМІКА»

Валентина Левченко, головний редактор секції «Економіка»; д.е.н., Київський національний університет технологій та дизайну; член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України» (Україна)

Ольга Григорів, к.е.н., доцент кафедри, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна)

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

Юрій Оніщик, д.ю.н., професор, адвокат, член Комітету з питань верховенства права при Національній асоціації адвокатів України, Науково-практичної ради Ради адвокатів Київської області, Асоціації фінансового права України; зав. кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

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

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

Олексій Тарасенко, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

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

Володимир Глонті, доктор наук, Керівник служби забезпечення якості БДУ, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)

Віктор Тринчук, к.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Олена Середа, доктор філософії, доцент, доцент кафедри фінансів, Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

Вікторія Чайка, д.ю.н., доцент, професор кафедри фінансового та податкового права Державного податкового університету (Україна-Польща)

EDITORIAL BOARD. ECONOMICS SECTION

Valentyna Levchenko, Editor-in-Chief of the Economics section; Doctor of Economics, Kyiv National University of Technologies and Design; 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)

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

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

Yurii Onishchyk, Doctor of Legal Sciences, Professor, lawyer, member of the Committee on the Rule of Law at the National Bar Association of Ukraine, the Scientific and Practical Council of the Bar Council of Kyiv Region, the Financial Law Association of Ukraine; head of the Department of Private and Public Law; Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraine)

Yuliia Slobodianyk, Doctor of Economics, Professor, Professor 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)

Oleksii Tarasenko, PhD in Economics. Associate Professor of management department, Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraine)

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

Vladimer Glonti, Doctor of Sciences, Professor, Head of the Quality Assurance Service of BSU, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Shota Rustaveli Batumi State University (Georgia)

Viktor Trynchuk, PhD in Economics, Professor, Head of Finance, Accounting and Banking department, Luhansk Taras Shevchenko National University (Ukraine)

Olena Sereda, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Kyiv National University of Technology and Design (Ukraine)

Viktoriia Chaika, Doctor of Legal Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Financial and Tax Law of the State Tax University (Ukraine-Poland)

Комітет консультантів і мовних редакторів

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

Жанна Дрига, д.е.н., професор, професор кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет "Житомирська Політехніка" (Україна-США)

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

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

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

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

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

Committee of consultants and language editors

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

Zhanna Dryha, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of National Security, Public Management and Administration, State University "Zhytomyr Polytechnic" (Ukraine-USA)

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

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

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

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

Леся Поповецька-Демченко – відповідальний редактор (Україна-Франція)
Анна Туманян – випусковий редактор (Україна)

Lesia Popovetska-Demchenko – Managing editor (Ukraine-France)
Anna Tumanian – Issue Editor (Ukraine)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ «ПРАВО»

БЄЛКІН Л.М., ЮРИНЕЦЬ Ю.Л., БЄЛКІН М.Л. Особливості застосування майнового методу оцінювання акцій під час їх викупу за наслідками голосування акціонерів на загальних зборах ……... 8

БОРУХОВ Д.О. Тактика допиту підозрюваного під час розслідування пропаганди війни …… 12

ОНИЩЕНКО І.О. Аналіз сучасного стану та підходи до регулювання у державній інвестиційно-інноваційній політиці ……... 18

ВЛАДОВСЬКА К.П., ЗАГОРОДНІЙ Я.Ю. Порівняльно-правова характеристика повноважень депутатів місцевих рад ЄС та України ……... 21

КРИКУН В.Б. Теоретико-правові аспекти розвитку інституту відповідальності у цивільному праві України ……... 25

МАТВЄЄНКО І.В., КАРПЕНКО Л.М., ПОПОВ М.П. Методологічні засади дослідження антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі …… 29

РОВИНСЬКА К.І., СІВАК В.М., СЛІПЕНЮК В.В. Захист прав міноритарних акціонерів та протидія рейдерству в Україні та ЄС: порівняльно-правовий аналіз …….. 33

ПОТАПОВ І.І. Міжнародні фінансово-правові інструменти відбудови енергетичної інфраструктури після збройних конфліктів ……... 37

ОНИЩЕНКО І.О. Дослідження інструментів стабілізації фінансової системи країни та стимулювання реального сектору економіки України ……. 42

БУХАНЕВИЧ О.М., ДЗЕРА А.С. Порівняльно-правові аспекти регулювання альтернативної енергетики: український та чеський досвід ……... 81

СЕКЦІЯ «ЕКОНОМІКА»

ГРИЦЕНКО О.М. Публічно-приватне партнерство як інструмент державної та регіональної економічної безпеки ……. 45

ЯРОВЕНКО Т.С., ГВІНІАШВІЛІ Т.З., ОРЕЛ Р.В., СЛІПЕНКО О.А. Оптимізація товарного портфеля торговельного підприємства як інструмент підвищення рентабельності в умовах стратегічних змін …… 50

МЕТІЛЬ Т.К. Організаційно-методичні підходи до розбудови інформаційно-аналітичної підсистеми

стратегічного управління стійкістю промисловості …….. 53

ПОСОХОВ І.М. Оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах євроінтеграції .. 58

ТЯЖКУН Є.В. Удосконалення управління клієнтським шляхом у фінансових установах на основі інтеграції маркетингових і логістичних процесів …….. 63

ШУЛЮК Б.С., СНІГУР І.Р. Цифровий профіль підприємств як інструмент фінансово-управлінської діагностики: методологічний підхід ……... 67

БОГОМАЗ О.П. Концептуальні засади обліку в інформаційній системі управління підприємством …... 74

ТОВСТУН В. Трансформація кадрового потенціалу промисловості та внутрішнього попиту України у післявоєнному відновленні: роль металургійної галузі …… 77

DOMASHENKO O. Digital treasury decision support framework for insurance companies *(Цифрове казначейство як система підтримки прийняття рішень у страхових компаніях)* …… 86

ПЕТРУШКА О.В. Шахрайство у страховій сфері: ознаки прояву та шляхи уникнення …… 91

ЛОЗАН А.Е. Глобальні ризики для підприємств України: оцінювання та перспективи управління ……. 95

CONTENTS

LAW SECTION

L. BIELKIN, Y. YURYNETS, M. BIELKIN. Peculiarities of applying the asset-based method for share valuation in buyouts following shareholders' voting at general meetings …….. 8

D. BORUKHOV. Tactics of interrogating a suspect during the investigation of war propaganda …….. 12

I. ONYSHCHENKO. Analysis of the current state and regulatory approaches in state investment and innovation policy ……. 18

K. VLADOVSKA, Y. ZAHORODNII. Comparative and legal characteristics of the powers of deputies of local councils of the EU and Ukraine ……. 21

V. KRYKUN. Theoretical and legal aspects of the development of the institute of liability in Ukrainian civil law …… 25

I. MATVIEIENKO, L. KARPENKO, M. POPOV. Methodological foundations of the study of anti-corruption and ethical policy in the corporate sector …….. 29

K. ROVYNSKA, V. SIVAK, V. SLIPENIUK. Protection of the rights of minority shareholders and counteraction to corporate raiding in Ukraine and the EU: a comparative legal analysis …….. 33

I. POTAPOV. International financial and legal instruments for the reconstruction of energy infrastructure after armed conflicts …… 37

I. ONYSHCHENKO. Research on instruments for stabilizing the country's financial system and stimulating the real sector of the Ukrainian economy ……... 42

O. BUKHANEVYCH, A. DZERA. Comparative legal aspects of alternative energy regulation: Ukrainian and Czech experience ……..... 81

ECONOMICS SECTION

O. HRYTSENKO. Public-private partnership as a tool for state and regional economic security ……... 45

T. YAROVENKO, T. HVINIASHVILI, R. OREL, O. SLIPENKO. Optimizing a retail company's product portfolio as a tool for improving profitability in the context of strategic change ……... 50

T. METIL. Organisational and methodical approaches to building the information-analytical subsystem of strategic management of industrial resilience ……. 53

I. POSOKHOV. Assessment of the competitiveness of PJSC "Zaporizhstal" in the conditions of European integration ……... 58

Y. TIAZHKUN. Optimizing the customer journey (CJM) in financial institutions through marketing and logistics integration ……. 63

B. SHULIUK, I. SNIHUR. Digital profile of enterprises as a tool for financial management diagnostics: a methodological approach …… 67

O. BOHOMAZ. Conceptual foundations of accounting in the enterprise management information system …... 74

V. TOVSTUN. Transformation of industrial workforce potential and domestic demand in Ukraine's post-war recovery: the role of the metallurgical industry …….. 77

O. DOMASHENKO Digital treasury decision support framework for insurance companies …… 86

O. PETRUSHKA. Insurance fraud: signs of infection and ways to avoid it …… 91

A. LOZAN. Global risks affecting Ukrainian enterprises: assessment and prospects for management ……... 95

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.1p
УДК 347.724:347.94 (477)

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

Юлія Леонідівна ***ЮРИНЕЦЬ***
д.ю.н., професор кафедри, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0281-3251
e-mail: iurynetsjulia@ukr.net

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

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МАЙНОВОГО МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ АКЦІЙ ПІД ЧАС ЇХ ВИКУПУ ЗА НАСЛІДКАМИ ГОЛОСУВАННЯ АКЦІОНЕРІВ НА ЗАГАЛЬНИХ ЗБОРАХ

Статтю присвячено аналізу застосування майнового методу оцінювання акцій в обов'язковому викупі за наслідками голосування акціонерів на загальних зборах. Аналіз судової практики Верховного Суду, підтверджує пріоритет застосування майнового методу оцінювання для визначення ринкової (справедливої) вартості акцій, що забезпечує оцінювання в найбільш ефективному використанні майна та максимальну справедливу вартість. Запропонований підхід забезпечує об'єктивність ціни викупу акцій, захищає права міноритарних акціонерів, запобігає заниженню ціни нижче реальної вартості активів емітента та відповідає принципам економічної ефективності.

Ключові слова: *обов'язковий викуп акцій, майновий метод оцінювання, ринкова (справедлива) вартість, міноритарний акціонер, Верховний Суд, корпоративні спори, чиста вартість активів, банки, корпоративні інвестиційні фонди, сквіз-аут*

Стаття надійшла 28.04.2026 Статтю прийнято 19.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Законодавством України передбачено обов'язок акціонерного товариства (АТ) викупити випущені ним акції у акціонерів, які незгодні з рішенням загальних зборів акціонерів з питань, визначених ст.ст. 68, 69 Закону України (ЗУ) від 17.09.2008 р. № 514-VI «Про акціонерні товариства» (з 01.01.2023 – ст.ст. 102, 103 однойменного Закону від 27.07.2022 р. № 2465-IX) на їх вимогу, що забезпечує реалізації права міноритарного акціонера, який не згодний з волею більшості, на вихід з АТ [1]. Водночас наявний стан правового регулювання відносин з обов'язкового викупу акцій АТ на вимогу акціонерів як механізму захисту прав міноритарних акціонерів має недоліки та прогалини як в частині підстав, так і порядку обов'язкового викупу. Вони є підґрунтям для корпоративних правопорушень, зокрема стосовно затвердження ринкової вартості та ціни викупу акції на рівні нижчому за їх справедливу (дійсну) ринкову вартість [1]. В [2] автором наголошено, що питання визначення ціни акцій, які повинно бути викуплено АТ в порядку здійснення акціонерами права на обов'язковий викуп акцій, є надзвичайно важливим [2]. У Постанові від 28.11.2023 р. у справі № 922/1307/22 Верховного Суду (ВС) у складі колегії суддів Касаційного господарського суду констатовано [3, № 115617482], що спір у цій справі виник під час укладення господарських договорів, укладення яких є обов`язковим в силу приписів ст.ст. 68, 69 ЗУ «Про акціонерні товариства», та внаслідок того, що сторони не погодили істотні умови відповідних договорів, оскільки відповідач (АТ) не акцептував пропозиції позивачів (акціонерів) укласти договори, на запропонованих позивачами умовах, а позивачі не прийняли пропозицій відповідача укласти договори на запропонованих відповідачем умовах. Отже, проблема узгодження ціни обов'язкового викупу акцій на підставі ст.ст. 68, 69 (102, 103) ЗУ «Про акціонерні товариства» є актуальною.

МЕТА роботи – дослідження правових позицій судів з цього питання.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: документальний аналіз та узагальнення судової практики.

РЕЗУЛЬТАТИ

У зв'язку з активацією судових спорів у сфері примусового продажу акцій акціонерами на вимогу мажоритарних власників (т.зв. «сквіз-аут», «*squeeze-out»)* [4, 5] проблема об'єктивного визначення ціни примусового продажу акцій знайшла найбільш послідовне втілення. Так, у п 5.42 Постанові ВС від 17.02.2021 р. у справі № 905/1926/18 висновується таке **[**3, № 95573646**]**: «*Верховний Суд вважає, що при розрахунку справедливої (ринкової) вартості акцій при сквіз-ауті має бути застосований майновий метод оцінки (як єдиний або поряд з іншим), що випливає з ч. 6 ст. 9 Закону "Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні", національних стандартів оцінки майна (Національний стандарт № 1 та Національний стандарт № 3 "Оцінка цілісних майнових комплексів", затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 № 1855). При застосовуванні майнового підходу справедлива (ринкова) ціна однієї простої акції Товариства має визначатися у складі пакету загальною кількістю 100 % від статутного фонду (капіталу) за формулою: "ринкова вартість чистих активів товариства поділена на загальну кількість простих акцій товариства"*». Докладне теоретичне обґрунтування пріоритетного застосування майнового методу оцінювання як такого, що відповідає принципу найбільш ефективного використання майна, в результаті якого вартість об`єкта оцінювання є максимальною, наведено в [5]. Отже, виникає

питання можливості використання цього ж підходу для визначення ціни викупу акцій за наслідками голосування акціонерів на загальних зборах (ст.ст. 68, 69 (102, 103) ЗУ «Про акціонерні товариства»). Поточна судова практика дає на це питання позитивну відповідь.

Так, ключові правові позиції із застосування порядку визначення ціни викупу акцій, прийнятого судами за «сквіз-ауту», сформульовано у Постанові від 15.06.2022 у справі № 905/671/19 Палати для розгляду справ стосовно корпоративних спорів, корпоративних прав та цінних паперів Касаційного господарського суду [3, № 104987465]. Водночас у розгляді справи № 922/1307/22 ВС прямо вирішено питання застосування висновків ВС, зроблених у Постанові від 15.06.2022 у справі № 905/671/19, до визначення ціни викупу акцій за наслідками голосування «проти» на загальних зборах акціонерів.

Так, у Постанові від 28.11.2023 року у справі № 922/1307/22 ВС у складі колегії суддів Касаційного господарського суду [3, № 115617482] у розгляді спору про викуп акцій за наслідками голосування на зборах акціонерів наголошено на пріоритеті ТАКОГО Ж ПІДХОДУ до оцінювання акцій під час викупу акцій за ст.ст. 68, 69 ЗУ «Про акціонерні товариства»[1] і ЗАСТОСОВНОСТІ до ситуації з викупу акцій за наслідками голосування на зборах акціонерів правової позиції, викладеної у Постанові від 15.06.2022 у справі № 905/671/19 ВС за результатами розгляду спору за «сквіз-ауту». Зокрема, у Постанові ВС від 28.11.2023 р. у справі № 922/1307/22 вказано:

«*Враховуючи викладене, суди першої та апеляційної інстанції вірно зазначили, що відповідно до приписів статей 68, 69 Закону України «Про акціонерні товариства» позивачі набули право вимагати від відповідача здійснення обов'язкового викупу акціонерним товариством належних їм простих акцій за ринковою вартістю, визначеною відповідно до статті 8 названого Закону, і те, що укладення спірних договорів є обов'язковим.*

***

Верховний Суд у складі суддів палати для розгляду справ щодо корпоративних спорів, корпоративних прав та цінних паперів Касаційного господарського суду у постанові від 15.06.2022 у справі № 905/671/19, усуваючи розбіжності в судовій практиці, уточнив правові висновки щодо застосування, зокрема, статті 8 Закону України «Про акціонерні товариства» наступним чином:

«– при визначенні ринкової (справедливої) вартості акцій оцінці підлягає 1 акція у 100% пакеті акцій (оцінка цілісного майнового комплексу товариства), а не у міноритарному пакеті;

– у зв`язку з цим має бути обов`язково застосований Національний стандарт № 3, який передбачає застосування трьох методів оцінки, включно з майновим, а також Методика комплексних експертних досліджень визначення вартості акцій підприємств, зареєстрована в Міністерстві юстиції 29.01.2016 відповідно до Порядку ведення Реєстру методик проведення судових експертиз, затвердженого наказом Міністерства юстиції України від 02.10.2008 №1666/5, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України від 02.10.2008 за № 924/15615 (реєстраційний номер Методики № 0.1.18);

– майновий метод оцінки має бути обов'язково застосований поряд з іншими методами оцінки;

– не підлягає застосуванню контрольна знижка, передбачена Національним стандартом № 1.

Зазначений висновок Верховного Суду Є ЗАГАЛЬНИМ щодо застосування статті 8 Закону України «Про акціонерні товариства» при визначенні ринкової (справедливої) вартості акцій».

Аналогічний висновок міститься у Постанові від 17.06.2025 р. у справі № 924/684/24 ВС у складі колегії суддів Касаційного господарського суду, де також розглядався спір про ціну викупу акцій за наслідками голосування акціонерами «проти» на зборах акціонерів [3, № 128240330]:

«*…дослідивши звіт суб`єкта оціночної діяльності … станом на 09.10.2023, судами встановлено необґрунтованість Звіту в частині визначення ринкової вартості 1 акції Акціонерного товариства «Хмельницькобленерго» із застосуванням дохідного підходу, оскільки, як вірно зазначено судами, для оцінки ринкової (справедливої) вартості акцій як фінансових інтересів, майновий підхід є пріоритетним, так як він відповідає принципу найбільш ефективного використання майна, в результаті якого вартість об`єкта оцінки є максимальною»* .

У п.п. 127, 132 Постанови від 29.04.2026 р. у справі № 910/2163/24 ВС у складі колегії суддів Касаційного господарського суду [3, № 136113975] Суд, вирішуючи спір про ціну викупу акцій Банку за наслідками голосування акціонерів «проти», визнав правомірним, що, обґрунтовуючи позов, Позивач-акціонер посилався на те, що виходячи з положень Методики комплексних експертних досліджень визначення вартості акцій підприємств, зареєстрованої Міністерством юстиції України 29.01.2016, у багатьох випадках балансова вартість вважається найконсервативнішим оцінюванням, і в цьому разі вона може застосовуватися для оцінювання нижньої межі вартості акцій; тобто ціна викупу акцій не може бути нижче вартості акцій за балансом; відповідно до цієї Методики вартість акцій за балансовим майновим методом визначається за формулою «вартість чистих активів товариства поділена на загальну кількість простих акцій товариства». Такий підхід знаходиться у відповідності із правовими позиціями, наведеними у згаданих вище Постановах ВС від 17.02.2021 р. у справі № 905/1926/18, від 15.06.2022 р. у справі № 905/671/19, від 28.11.2023 р. у справі № 922/1307/22, від 17.06.2025 р. у справі № 924/684/24.

Слід зазначити також, що описані загальноприйняті підходи до оцінювання акцій є прийнятними і для фінансових установ, наприклад, для Банків і корпоративних інвестиційних фондів. Так, згідно з п. 1 Розділу II Методики оцінювання вартості 100 % акцій банку, віднесеного до категорії проблемних або неплатоспроможних, затвердженої рішенням Виконавчої дирекції фонду гарантування вкладів фізичних осіб від 29.11. 2016 р. № 2636, зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 19 грудня 2016 р. за № 1643/29773 (Методика № 2636) [6], вартість 100 % акцій неплатоспроможного банку для цілей цієї Методики визначається в межах

[1] В редакції Закону до 01.01.2023 р.

майнового підходу. Основним методом майнового підходу до оцінювання акцій банку є метод накопичення активів. Метод накопичення активів полягає у визначенні чистої вартості активів, що формують майновий комплекс банку.

Згідно з п. 3 розд. II Методики № 2636 чиста вартість активів банку визначається як різниця між вартістю всіх активів (включно з позабалансовими) та розміром зобов'язань банку (включно з позабалансовими), визначених на дату оцінювання.

Вартість 100% акцій банку визначається за формулою:

$$ВА=ЧВА+ВІД,$$

де *ВА* – вартість 100% акцій банку (вартість банку);

ЧВА – чиста вартість активів банку на дату оцінювання;

ВІД – приведена до поточної дати сума втрачених інвестором доходів у разі створення нового банку.

Так, для Банку, як і для інших АТ, мінімальна вартість 100 % акцій банку обліковується як вартість чистих активів банку (чиста вартість активів), тобто як різниця між активами і зобов'язаннями, оскільки у більш загальному випадку для визначення вартості 100 % акцій банку вартість чистих активів банку (чиста вартість активів) збільшується на суму, яку можуть генерувати активи Банку. Отже, вартість акцій емітента, який «помирає», тобто має нульову корисність, визначається на рівні чистої вартості активів. Акції нижче цієї вартості НЕ МОЖУТЬ НАЛЕЖАТИ ЕМІТЕНТУ, ВІД ЯКОГО Є ХОЧА Б ЯКАСЬ КОРИСНІСТЬ.

Крім того, згідно з п. 4 Розд. I Положення про порядок визначення вартості чистих активів інститутів спільного інвестування, затвердженого Рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 30.07.2013 р. № 1336 (у редакції рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 07.10.2025 р. № 09/21/3007/К03), зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 21.08.2013 р. за № 1444/23976 [7], вартість чистих активів інституту спільного інвестування (ІСІ) визначається як різниця між сумою активів ІСІ з урахуванням їх ринкової вартості та розміром зобов'язань ІСІ, водночас ринкова вартість попередньо враховується в балансі ІСІ шляхом переоцінки (дооцінка/уцінка вартості активів) (п. 2 Розд. I Положення).

ВИСНОВКИ

Викладені результати дослідження дають змогу констатувати таке.

1. Законодавство України передбачає обов'язок АТ викупити акції акціонерів, які не погоджуються з рішенням загальних зборів, що забезпечує реалізацію права міноритарного акціонера на вихід із товариства.

2. Сучасна судова практика ВС підтверджує пріоритет застосування майнового методу оцінювання акцій у визначенні їх справедливої ринкової вартості у разі як «сквіз-ауту», так і викупу за наслідками голосування на загальних зборах акціонерів (ст.ст. 68, 69 (102, 103) ЗУ «Про акціонерні товариства»), що забезпечує оцінювання за найбільш ефективного використання майна та максимальну справедливу вартість.

3. Для фінансових установ, наприклад, таких як банки та корпоративні інвестиційні фонди, виключень зі сформульованого підходу немає: мінімальна вартість акцій визначається чистою вартістю активів, тобто різницею між активами та зобов'язаннями, а за не обхідності – з урахуванням потенційного доходу, який можуть генерувати активи.

4. Застосування майнового методу забезпечує баланс між правами міноритарних акціонерів та економічною доцільністю викупу акцій, запобігаючи встановленню ціни нижче реальної вартості активів емітента.

Список використаних джерел

1. Кологойда О.В., Полосенко К.В. Порядок укладання акціонерним товариством договору обов'язкового викупу акцій на вимогу акціонера. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 1. С. 121-125.

2. Паплик О. Правові особливості права акціонерів на обов'язковий викуп акцій товариством. *Підприємництво, господарство і* право. 2019. № 10. С. 31-37.

3. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/

4. Кологойда О.В., Маленко О.М. Правові аспекти оцінки ринкової вартості акцій у процедурах squeeze-out та sell-out. *Право України*. 2019. № 8. С. 156-180.

5. Бєлкін Л.М. Заперечення застосування майнового методу оцінювання акцій як спосіб заниження ціни обов'язкового продажу під час «сквіз-ауту». *Економіка. Фінанси. Право.* 2026, № 4. С. 24-28.

6. Про затвердження Методики оцінки вартості 100% акцій банку, віднесеного до категорії проблемних або неплатоспроможних. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1643-16#Text

7. Положення про порядок визначення вартості чистих активів інститутів спільного інвестування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1444-13#n18

References

1. Kolohoida O.V., Polosenko K.V. Procedure for a Joint-Stock Company to Conclude a Mandatory Share Buyback Agreement at the Request of a Shareholder. *Legal Scientific Electronic Journal.* 2022. № 1. pp. 121-125. (in Ukrainian).

2. Paplyk O. Legal Features of Shareholders' Right to Mandatory Buyback of Shares by a Company. *Entrepreneurship, Economy, and Law*. 2019. № 10. pp. 31-37. (in Ukrainian).

3. Unified State Register of Court Decisions. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/ (in Ukrainian)

4. Kolohoida O.V., Malenko O.M. Legal Aspects of Market Value Assessment of Shares in Squeeze-Out and Sell-Out Procedures. *Law of Ukraine*. 2019. № 8. pp. 156-180. (in Ukrainian).

5. Belkin, L.M. (2026). Objection to the Use of the Asset Valuation Method for Shares as a Way to Underestimate the Price of Mandatory Sale During a Squeeze-Out. *Economics. Finances. Law*. 2026, № 4. pp. 24-28. (in Ukrainian).

6. On approval of the Methodology for assessing the value of 100% of the shares of a bank classified as troubled or insolvent. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1643-16#Text (in Ukrainian).

7. Regulations on the procedure for determining the value of net assets of collective investment institutions. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1444-13#n18

Leonid BIELKIN
PhD in Engineering, Senior Researcher; lawyer
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8672-8147
e-mail: belkinleonid@ukr.net

Yuliia YURYNETS
Doctor of Legal Sciences, Professor of department, Kyiv National University of Construction and Architecture ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0281-3251
e-mail: iurynetsjulia@ukr.net

Mark BIELKIN
PhD in Legal Sciences, Associate Professor of department, Interregional Academy of Personnel Management; lawyer
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0805-9923
e-mail: advokat@etalon.co.ua

PECULIARITIES OF APPLYING THE ASSET-BASED METHOD FOR SHARE VALUATION IN BUYOUTS FOLLOWING SHAREHOLDERS' VOTING AT GENERAL MEETINGS

The paper examines the application of the asset-based valuation method for shares in mandatory buyouts following shareholder voting at general meetings. Ukrainian law guarantees minority shareholders the right to demand a buyout of their shares if they disagree with the general meeting's decisions, ensuring their exit rights from a joint-stock company and protecting them from potential abuses by majority owners.
Analysis of the Supreme Court practice, including decisions of 17.02.2021 (No. 905/1926/18), 15.06.2022 (No. 905/671/19), 28.11.2023 (No. 922/1307/22), 17.06.2025 (No. 924/684/24), and 29.04.2026 (No. 910/2163/24), confirms the priority of the asset-based method for determining the fair market value of shares. Courts emphasize that one share within the 100% share package of the company is evaluated, National Standard No. 3 and the Methodology of Comprehensive Expert Studies are applied, and control discounts are not used. For financial institutions, banks, and collective investment institutions, the minimum value of shares is determined by net asset value, i.e., the difference between all assets and liabilities, with possible consideration of potential income generated by assets. This approach ensures protection of minority shareholders' rights, prevents undervaluation of the buyout price below the issuer's real asset value, and supports economically efficient use of property. The findings of the study can be applied in corporate dispute practice and in preparing court claims regarding mandatory share buyouts, particularly to justify the fair market value of shares being bought out.

Keywords: *mandatory share buyout, asset-based valuation method, fair market value, minority shareholder, Supreme Court, corporate disputes, net asset value, banks, collective investment funds, squeeze-out*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.2p
УДК 343.98

Данило Олександрович ***БОРУХОВ***
аспірант, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4745-2724
e-mail: borukhov_danilo@ukr.net

ТАКТИКА ДОПИТУ ПІДОЗРЮВАНОГО ПІД ЧАС РОЗСЛІДУВАННЯ ПРОПАГАНДИ ВІЙНИ

У статті досліджено тактику допиту підозрюваного під час досудового розслідування пропаганди війни як одного з найбільш складних різновидів слідчої (розшукової) дії. Встановлено наявність протидії розслідуванню з боку допитуваної особи. Розкрито зміст підготовчого та робочого етапів допиту підозрюваного. Визначено предмет допиту підозрюваного залежно від способу вчинення пропаганди війни: публічні заклики, виготовлення та розповсюдження відповідних матеріалів, кожен з яких передбачає окремий перелік обставин, що підлягають з'ясуванню під час допиту.

Ключові слова: *криміналістична тактика, методика розслідування, пропаганда війни, досудове розслідування, тактичні прийоми, психологічний вплив, тактика допиту, криміналістичні інновації, спеціальні знання*

Стаття надійшла 24.04.2026 Статтю прийнято 15.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

В умовах дедалі більшого переходу вчинення кримінальних правопорушень у цифрове середовище, пропаганда війни, яка набула особливого розповсюдження після подій на сході України та анексії Автономної республіки Крим і досягла свого апогею з початком повномасштабного вторгнення, суттєво ускладнила діяльність органів досудового розслідування. На сьогодні вчинення пропаганди війни характеризується тим, що злочинний умисел осіб реалізується переважно в інформаційному та цифровому просторі, активно протидіє виявленню із застосуванням різноманітних засобів анонімізації, а також може бути пов'язане з причетністю іноземних держав та структур, що зумовлює необхідність розроблення тактичних рекомендацій з урахуванням усіх цих особливостей.

В таких умовах особливого значення набуває розроблення тактики допиту підозрюваного під час розслідування пропаганди війни, який може виступати одним з найбільш ефективних засобів отримання доказової інформації в цій категорії кримінальних правопорушень. Його проведення вимагає врахування не лише традиційних підходів, а й інструментів цифрової криміналістики, визначення належного предмету допиту, психологічних та професійних особливостей допитуваної особи, її можливої недовіри до органів досудового розслідування з ідеологічних або фінансових міркувань, що в сукупності зумовлює необхідність розроблення відповідних тактичних рекомендацій.

МЕТА статті – дослідження тактики проведення допиту підозрюваного під час розслідування пропаганди війни, зокрема розроблення тактичних рекомендацій з підготовки та проведення допиту, визначення предмету допиту залежно від способу вчинення відповідного кримінального правопорушення, а також обґрунтування комплексу тактичних прийомів і контрзаходів з урахуванням специфіки цієї категорії кримінальних проваджень.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано комплекс загальнонаукових та спеціально-правових методів дослідження, зокрема: діалектичний, системно-структурний та порівняльно-правовий методи, а також методи аналізу, синтезу та узагальнення, що дало змогу сформулювати тактичні рекомендації з допиту підозрюваного під час розслідування пропаганди війни.

РЕЗУЛЬТАТИ

Питання тактики проведення допиту підозрюваного, а також загальні положення з розроблення криміналістичних рекомендацій під час проведення допиту підозрюваного знайшли своє відображення у працях вітчизняних учених, серед яких: В.А. Журавель, В.Ю. Шепітько, В.М. Шевчук, В.О. Коновалова, Ю.М. Чорноус, С.І. Гречана, В.В. Баранчук, Ю.А. Чаплинська, В.В. Копча, Н.В. Копча, В.В. Логінова, А.С. Мальгіна, І.М. Горбань, В.А. Осмолян, О.С. Коробко тощо. Водночас питання тактики допиту підозрюваного саме в межах розслідування пропаганди війни залишається недостатньо дослідженим.

Однією з найбільш поширених форм отримання доказової інформації під час досудового розслідування пропаганди війни є допит, який є різновидом слідчої (розшукової) дії. Головна мета допиту полягає у встановленні об'єктивних даних стосовно обставин вчинення кримінального правопорушення та особи правопорушника. Для досягнення зазначеної мети допит, що є найбільш складною у тактичному відношенні слідчою дією, проводиться в межах розслідування пропаганди війни і потребує певного комплексу тактичних рекомендацій, які є оптимальними у розслідуванні відповідної категорії кримінальних правопорушень.

Традиційно у криміналістиці допит розуміється як регламентований кримінально-процесуальними нормами інформаційно-психологічний процес спілкування, спрямований на отримання від допитуваної особи інформації про факти, що мають значення для встановлення істини у справі [1]. Водночас під тактикою допиту розуміють сукупність заснованих на процесуальних нормах криміналістичних рекомендацій, спрямованих на встановлення психологічного контакту з допитуваним, одержання правдивих показань та сприяння розкриттю й розслідуванню кримінальних правопорушень [2].

Розроблення тактичних рекомендацій з допиту підозрюваного у цій категорії кримінальних правопору-

шень зумовлено такими чинниками: 1) наявністю у особи правопорушника спеціальних знань у сфері психології, соціальної інженерії та комп'ютерних технологій; 2) вчиненням кримінального правопорушення в цифровому середовищі та «сірій зоні», де межа між свободою слова і пропагандою війни є розмитою, що ускладнює встановлення мотивів і мети злочинної діяльності; 3) наявністю свідомої організованої протидії досудовому розслідуванню, зокрема з боку держави-агресора. Зазначені обставини обумовлюють необхідність застосування слідчим і прокурором відповідних тактичних рекомендацій, які доцільно поділити на чотири блоки: психологічний, правовий і моральний, тактичний, а також організаційно-технічний [3].

Особливого значення набувають тактичний і психологічний аспекти, що визначаються специфікою відповідного кримінального правопорушення. Зокрема, на практиці воно вчиняється особами з прямим або непрямим умислом, а різний рівень обізнаності правопорушника, наявність у нього спеціальних знань та ступінь протидії під час допиту безпосередньо впливають на вибір тактичних прийомів у конкретній слідчій ситуації.

Водночас у процесі допиту між слідчим і допитуваною особою майже завжди виникає взаємний психологічний вплив, що, на думку В.М. Шевчука, обумовлює необхідність особливо виваженого підходу до вибору тактичних прийомів [4]. З огляду на це, їх застосування під час допиту підозрюваного у розслідуванні відповідної категорії кримінальних правопорушень потребує не лише виваженого підходу до вибору, а й завчасної підготовки можливих контрзаходів на випадок активної протидії з боку правопорушника, зокрема, якщо останній володіє спеціальними знаннями.

У цьому контексті слід погодитися з позицією Ю.М. Чорноус, яка наголошує, що застосування обраних тактичних прийомів повинне передбачати етап ретельної підготовки, оцінювання тактичного ризику та прогнозування поведінки допитуваної особи, а також визначення комплексу заходів на випадок протидії та виходу допиту з-під контролю [5]. С.І. Гречана, зі свого боку, слушно зазначає, що перед застосуванням тактичного прийому слідчий повинен попередньо оцінити можливі наслідки його застосування та завчасно визначити модель своєї поведінки за зміни ситуації під час допиту [6]. Відповідну позицію висловлює В.А. Осмолян, який зазначає, що правильне застосування тактичних прийомів неможливе без застосування знань юридичної психології, оскільки допит як різновид вербальної форми отримання доказової інформації є спеціальним видом комунікації між особами [7].

Зазначені позиції знаходять підтримку і в контексті специфіки розслідування пропаганди війни. Зокрема, обрання тактичних прийомів під час допиту підозрюваного у цій категорії справ повинно ґрунтуватися на попередньому вивченні психологічного портрету особи, місця та способу вчинення правопорушення, а також ві-домостей, що можуть мати значення в ході допиту. У разі необхідності до підготовки контрзаходів доцільно залучати осіб, які володіють спеціальними знаннями у відповідних сферах.

Так, досягнення мети допиту підозрюваного в межах досудового розслідування пропаганди війни потребує від слідчого та прокурора комплексного та виваженого підходу, що повинно охоплювати знання норм процесуального законодавства, розуміння психологічних настанов допитуваного, врахування рівня його спеціальних знань та специфіки самого правопорушення. Саме ці чинники зумовлюють необхідність адаптації наявних тактичних рекомендацій до особливостей допиту підозрюваного у відповідній категорії кримінальних правопорушень. Це дає змогу встановити необхідність розроблення тактичних рекомендацій, зокрема тактичних прийомів та операцій, у тактиці допиту підозрюваного у справах про пропаганду війни.

Допит підозрюваного належить до найбільш складних слідчих (розшукових) дій, що обумовлено, як зазначено вище, психологічним портретом допитуваної особи та можливістю організованої протидії до і під час допиту. Як зазначають А.С. Мальгіна та І.М. Горбань, допит підозрюваного є складним з погляду емоційного та психологічного встановлення контакту і потребує від слідчого та прокурора як високого рівня професійної підготовки, так і практичного досвіду проведення допитів в умовах постійної протидії з боку допитуваної особи [8]. Зазначена позиція узгоджується з іншими науковцями, які наголошують, що встановлення психологічного контакту з підозрюваним набуває особливого значення, однак не є гарантом безконфліктної ситуації, оскільки особа, яка протиставляє себе державі, апріорі налаштована на протидію органам досудового розслідування та може мати стійкі протиправні ідеологічні настанови та мотиви [9].

Відповідне необхідно враховувати під час розроблення тактичних рекомендацій допиту підозрюваного, який традиційно поділяється на три структурні етапи: підготовчий, робочий та заключний. Водночас специфіка відповідного кримінального правопорушення та можливий рівень протидії з боку допитуваної особи зумовлюють особливу роль підготовчого етапу, який є вирішальним для формування належної доказової бази та успішного проведення допиту в цілому.

Підготовчий етап допиту підозрюваного повинен включати збір та дослідження інформації про допитувану особу, що охоплює персональні відомості (місце народження, вік, освіту, місце праці, соціальний статус, соціально-політичні та психологічні характеристики). Зазначений перелік відомостей дає змогу органам досудового розслідування виявити рівень професійної підготовки особи до вчинення кримінального правопорушення та її можливу світоглядну позицію, що безпосередньо впливає на встановлення мотивів і мети протиправної діяльності. Водночас особливу увагу слід приділити аналізу активності підозрюваного в цифровому середовищі з використанням OSINT-інструментів, зокрема його присутності та діяльності на ресурсах, заблокованих в Україні, що дає змогу встановити рівень професійних навичок та може слугувати підставою для проведення комплексу негласних слідчих (розшукових) дій. Ігнорування цього етапу може призвести до негативних наслідків для всього досудового розслідування.

Крім того, підготовчий етап повинен передбачати комплекс заходів: визначення предмету допиту та сформованої слідчої ситуації, забезпечення оперативності проведення допиту з метою запобігання можливій змові між співучасниками, обрання належного місця прове-

дення допиту та визначення контрзаходів протидії допиту [10]. Водночас слід забезпечити досконале дослідження матеріалів кримінального провадження, вивчення науково-методологічної літератури, визначення переліку осіб, які володіють спеціальними знаннями, та вирішення питання про їх залучення на підготовчому або робочому етапі допиту [11]. Викладене підтверджено позицією В.В. Копчі та Н.В. Копчі, які зазначають, що підготовка до допиту повинна включати такі елементи: організаційний (забезпечення раціонального проведення допиту; змістовний (визначення повноти та достовірності обставин, що підлягають встановленню під час допиту); тактичний (обрання відповідних та допустимих тактичних засобів і прийомів для досягнення мети допиту підозрюваного) [12].

Так, підготовчий етап допиту підозрюваного є визначальним для всього подальшого досудового розслідування. Зібрана інформація, результати організаційно-підготовчих заходів та негласних слідчих (розшукових) дій становлять фундамент для формування психологічного портрета підозрюваного, визначення порядку постановки запитань, вибору тактичних прийомів і контрзаходів протидії. Важливим підсумком цього етапу є складання детального плану допиту, а за потреби залучення спеціаліста в підготовчий або робочий етап допиту [13]. Водночас, як слушно зазначає Ю.А. Чаплинська, безплановість допиту та ігнорування підготовчих заходів неминуче негативно позначаються на його результатах [14].

Робочий етап допиту підозрюваного полягає у безпосередній взаємодії слідчого, прокурора та підозрюваного у формі вербальної комунікації, застосування тактичних прийомів, а також встановлення та підтримання психологічного контакту. Традиційно на цьому етапі виокремлюють такі складники: 1) ідентифікація допитуваної особи; 2) роз'яснення норм процесуального законодавства; 3) вільна розповідь підозрюваного про обставини кримінального правопорушення; 4) постановка запитань слідчим, прокурором та пред'явлення доказової інформації; 5) належна фіксація результатів допиту. Саме у процесі проведення допиту слідчий та прокурор стикаються з різними слідчими ситуаціями, належний та своєчасний аналіз яких дозволяє обрати найбільш раціональний шлях до встановлення істини. Зокрема, як зазначає В.В. Логінова, детальний аналіз та визначення сутності ситуації дає слідчому змогу швидко зорієнтуватися в обстановці та обрати оптимальний шлях вирішення поставленої мети допиту [15]. Слід зазначити, що під час допиту підозрюваного найчастіше виникають ситуації залежно від характеру взаємодії та інтересів осіб. Як зазначає М.В. Салтевський, спілкування в ході допиту поділяється на безконфліктне та конфліктне, що безпосередньо визначає вибір тактичних прийомів слідчим [16].

Першою та найбільш поширеною ситуацією, яка виникає під час допиту підозрюваного є конфліктна ситуація. Її виникнення зумовлене тим, що допитувана особа зазвичай має стійкі ідеологічні, моральні та політичні переконання, високий рівень недовіри або крайньої зневаги до органів досудового розслідування та свідомо налаштована на протидію отриманню достовірної доказової інформації. Крім того, допитувана особа в цій категорії кримінальних правопорушень нерідко володіє спеціальними знаннями, що дає їй змогу активно протидіяти слідству. Це вимагає від слідчого та прокурора використання заздалегідь підготовлених тактичних операцій, опрацьованих на підготовчому етапі, а також залучення спеціальних знань, що унеможливлює подальше введення в оману та отримання недостовірної доказової інформації.

У цьому контексті слушною є позиція В.М. Шевчука, який розглядає тактичну операцію як криміналістичний комплекс організаційно-тактичного спрямування, що являє собою систему процесуальних і непроцесуальних дій та заходів, зумовлених слідчою ситуацією і спрямованих на вирішення окремого тактичного завдання під час досудового розслідування [17]. Слід погодитись з О.С. Коробком, який зазначає, що для подолання конфліктної ситуації у таких випадках необхідно до початку допиту процесуально належним чином залучити особу, яка володіє спеціальними знаннями, а також забезпечити аудіо-відеофіксацію для оцінки поведінки допитуваного [18].

Для подолання конфліктної ситуації, яка виникає під час допиту, та з урахуванням специфіки цієї категорії кримінальних правопорушень, доцільно застосовувати такі тактичні прийоми: 1) раптове пред'явлення підозрюваному серії доказів, зокрема цифрових, що прямо суперечать його вільній розповіді; 2) ознайомлення допитуваного з матеріалами кримінального провадження, які спростовують його публічних висловлювань та позицію; 3) оголошення висновків експертиз та інших відомостей, що підтверджують зміст публічних закликів і матеріалів, які містять ознаки пропаганди війни; 4) залучення під час допиту спеціаліста у відповідній сфері або спеціаліста-криміналіста, який роз'яснює слідчому та прокурору технічні аспекти виготовлення, розповсюдження матеріалів з ознаками пропаганди війни; 5) оголошення показань інших осіб (співучасників, свідків тощо); 6) роз'яснення правових наслідків зайнятої позиції та можливостей пом'якшення покарання у разі співпраці з правоохоронними органами.

Подолання конфліктної ситуації та правильно обрані й вчасно застосовані тактичні прийоми і їх комбінації прямо залежать від рівня професійності слідчого, прокурора, а також від належної підготовки до проведення допиту та можливих проявів протидії з боку допитуваної особи.

Це вимагає не лише знання процесуального законодавства, а й володіння спеціальними знаннями у відповідній сфері, навичками логічного аналізу та юридичної психології. Також слід зазначити, що застосування тактичних прийомів тісно пов'язане з необхідністю дотримання межі між допустимим психологічним впливом та недопустимим психічним насильством. Психічне насильство є протиправним і може призвести допитувану особу до надання неправдивих показань під тиском, що негативно позначається на результатах всього досудового розслідування. Як зазначають Г.О. Чорний та В.Р. Селюченко, правомірність застосування тактичних прийомів психологічного впливу підтверджується лише у разі, якщо їх спрямовано на встановлення належного психологічного контакту та отримання правдивих показань, не порушуючи прав та гідності допитуваної особи [19].

Найбільш сприятливою ситуацією, яка може виник-

нути під час допиту підозрюваного, є безконфліктна. Безконфліктна ситуація розглядається як така, за якої повністю або частково збігаються інтереси слідчого, прокурора та допитуваної особи щодо досягнення мети досудового розслідування. Головним завданням у цій ситуації є отримання достатньої доказової інформації про всі необхідні обставини кримінального правопорушення [20].

Слід зазначити, що в межах відповідної ситуації слідчий та прокурор не повинні зменшувати пильність та обмежуватися лише застосуванням тактичного прийому вільної розповіді, розуміючи, що в будь-який момент ситуація може перейти у конфліктну. За умови безконфліктної ситуації слідчий та прокурор можуть застосовувати такі тактичні прийоми: 1) деталізація показань та їх співставлення з іншими доказами, наявними у кримінальному провадженні; 2) постановка уточнювальних та контрольних запитань щодо обставин вчинення правопорушення; 3) пред'явлення цифрових, письмових та речових доказів; 4) використання допомоги спеціалістів та психолога [21]. Так, проведення допиту підозрюваного в умовах безконфліктності є можливим, однак потребує від слідчого та прокурора врахування можливості раптового переходу до конфліктної ситуації та високого рівня професійної підготовки для підтримання психологічного контакту з метою збереження безконфліктності та досягнення мети допиту.

Проведення допиту незалежно від ситуації, яка виникає, потребує правильного визначення його предмету. Як наголошує В.М. Шепітько, предмет допиту підозрюваного визначається видом вчиненого кримінального правопорушення і є основою для формування тактичних програм-рекомендацій [22]. Зазначена позиція дає змогу визначити предмет допиту підозрюваного під час розслідування пропаганди війни, який обумовлюється об'єктивною стороною вчинення відповідного кримінального правопорушення:

1) предмет допиту осіб, які здійснювали публічні заклики до агресивної війни або розв'язування воєнного конфлікту, передбачає з'ясування таких обставин: форма та засоби розповсюдження публічних закликів (ЗМІ, цифрове середовище, публічні заходи тощо); зміст, місце, час та умови їх здійснення; мотиви вчинення діяння (політичні, ідеологічні, матеріальні); одноразовий або систематичний характер дій; участь інших осіб, розподіл функцій між ними та наявність попередньої змови; зв'язки з іноземними громадянами або організаціями.

2) предмет допиту осіб, які здійснювали виготовлення матеріалів із закликами до агресивної війни або розв'язування воєнного конфлікту, передбачає з'ясування таких обставин: вид та зміст виготовлених матеріалів (текстові, графічні, відео, аудіо), мова та візуальне оформлення; умови, місце та технічні засоби виготовлення (комп'ютери, мобільні пристрої, програмне забезпечення, цифрові платформи); мотиви вчинення діяння та наявність спеціальної підготовки в галузі ІТ, журналістики або кібербезпеки; способи маскування діяльності (VPN-технології, фейкові акаунти, бот-мережі); систематичність виготовлення матеріалів та участь інших осіб; отримання винагороди або іншої вигоди.

3) предмет допиту осіб, які здійснювали розповсюдження відповідних матеріалів, передбачає з'ясування таких обставин: формат та канали розповсюдження матеріалів (соціальні мережі, месенджери, електронна пошта, хмарні сховища); джерело отримання матеріалів та спосіб координації дій з іншими особами; наявність доступу до керування акаунтами, спільнотами або каналами; усвідомлення змісту розповсюджених матеріалів та мотиви участі у цій діяльності (ідеологічні, політичні, матеріальні); систематичність та період здійснення розповсюдження; отримання винагороди або іншої вигоди.

Визначення предмету допиту підозрюваного під час розслідування пропаганди війни повинно ґрунтуватися на встановлених обставинах, які свідчать про спосіб вчинення відповідного кримінального правопорушення. Водночас під час допиту підозрюваного може визначатися кілька предметів допиту у разі, якщо особа вчинила діяння, поєднуючи різні способи його вчинення. У такому разі слідчий та прокурор повинні послідовно досліджувати кожен предмет допиту окремо, що забезпечить повне та всебічне встановлення всіх обставин кримінального правопорушення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Отже, допит підозрюваного під час розслідування пропаганди війни є одним з найбільш складних різновидів слідчої (розшукової) дії, що передусім обумовлено специфікою відповідного кримінального правопорушення, можливою протидією з боку допитуваної особи, яка має стійкі ідеологічні переконання та може діяти в інтересах держави-агресора або іноземних спецслужб. Це зумовлює необхідність ефективного проведення допиту та потребує від слідчого та прокурора комплексного і професійного підходу, що охоплює належну та всебічну підготовку на підготовчому етапі, правильне визначення предмету допиту, своєчасний аналіз слідчої ситуації та її динаміки, а також застосування відповідних тактичних прийомів і контрзаходів.

Список використаних джерел

1. Криміналістика / В.М. Шевчук та ін. Харків, 2024. 1004 с

2. Чаплинський К.О. Тактика проведення окремих слідчих дій: монографія. Дніпропетровськ, 2006. 308 с.

3. Весельський В.К. Концептуальні основи тактики слідчих дій(слідчий огляд, допит, призначення і проведення судових експертиз). *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика).* 2012. No 2 (28). С. 151-158.

4. Шевчук В.М. Криміналістика: традиції, новації, перспективи: добірка наук. пр. Харків, 2020. С. 1280.

5. Чорноус Ю.М. Психологічні основи реалізації тактичних прийомів. *Юридична психологія*. 2020. № 1 (26). С. 13-21. URL: https://psychped.navs.edu.ua/index.php/psychped/article/view/1260/1262

6. Гречана С.І. Тактичні прийоми допиту під час досудового розслідування в судовому засіданні слідчим суддею: криміналістична та психологічна характеристики. *Юридична психологія*. 2023. Т. 33, № 2. С. 71-78. DOI: 10.33270/03233302.71

7. Осмолян В.А Тактико-криміналістичні прийоми допиту як правова складова отримання достовірних показань учасників процесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки.* 2023. № 3(66). С. 10-16. DOI: 10.32689/2522-4603.2023.3.2

8. Мальгіна А.С., Горбаньов І.М. Тактичні особливості допиту підозрюваних у створенні терористичної групи чи терористичної організації. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2020. № 4. С. 266 -272. DOI: 10.32850/sulj.2020.4.45

9. Суховецький О.О., Баранчук В.В. Особливості проведення допиту підозрюваного під час розслідування колабораційної діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 11. С. 433-438. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-11/100

10. Криміналістична тактика / Г.С. Бідняк та ін. Дніпро, 2025. 252 с.

11. Чаплинська Ю.А. Підготовка до допиту як необхідна умова якісного проведення слідчої дії. *Проблеми правоохоронної діяльності.Вісник Академії митної служби України. Серія: «Право.* 2012. No 2 (9). С. 89-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsup_2012_2_17

12. Криміналістична техніка, тактика і методика / В.В. Копча, Н.В. Копча. Одеса, 2022. 286 с

13. Пиріг І.В., Бідняк Г.С. Використання спеціальних знань на досудовому розслідуванні. Дніпро, 2019. 140 с.

14. Чаплинська Ю.А. Організаційне забезпечення проведення допиту. *Право і суспільство.* 2012. № 4. С. 189-194. URL: https://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2012/4_2012/42.pdf

15. Логінова В.В. Класифікація слідчих ситуацій при розслідуванні тілесних ушкоджень. *Право і безпека.* 2010. № 3 (35). С. 172-178. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bcbdcbd-52e1-42a2-9dc7-2b6b9d147237/content

16. Салтевський М.В. Криміналістика (у сучасному викладі). Київ, 2006. 588 с.

17. Shevchuk V., Kostenko M., Myshkov Y., Papusha I., Hryshko I. Functional Purpose of Tactical Operations in the Development of Criminalistic Methodics of Crime Investigation. *Pakistan Journal of Criminology*. 2023. Vol. 15. № 2. pp. 61-78. URL: https://www.pjcriminology.com/publications/functional-purpose-of-tactical-operations-in-the-development-of-criminalistic-methodics-of-crime-investigation/

18. Коробка О.С. Допит у конфліктній слідчій ситуації. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. № 2. С. 382-385. DOI: 10.32782/2524-0374/2020-2/99

19. Селюченко В.Р., Чорний Г.О. Тактичні прийоми психологічного впливу на особу під час допиту. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 11. С. 471 -474. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-11/109

20. Климчук М.П., Фурман Я.В. Тактичні особливості допиту підозрюваних – членів організованих злочинних угруповань. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. No 1. С. 174 -177.

21. Кікінчук В.В., Бугайчук К.Л., Малярова В.О., Матюшкова Т.П. Процесуальний порядок та тактичні особливості здійснення слідчих (розшукових) дій: науково-методичні рекомендації. Харків, 2018. 101 с. URL: https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/3308

22. Шепитько В.Ю. Допит потерпілого: тактико-психологічний підхід слідства. *Питання боротьби зі злочинністю*. 2008. Вип. 15. С. 256-265.

References

1. Shevchuk V.M. et al. Criminalistics. Kharkiv, 2024. 1004 p. (in Ukrainian).

2. Chaplynskyi K.O. Tactics of conducting individual investigative actions: monograph. Dnipropetrovsk, 2006. 308 p. (in Ukrainian).

3. Veselskyi V.K. Conceptual foundations of the tactics of investigative actions. *Fighting organized crime and corruption (theory and practice*). 2012. No. 2 (28). pp. 151–158. (in Ukrainian).

4. Shevchuk V.M. Criminalistics: traditions, innovations, prospects. Kharkiv, 2020. 1280 p. (in Ukrainian).

5. Chornous Yu.M. Psychological foundations of the implementation of tactical techniques. *Legal Psychology*. 2020. No. 1 (26). pp. 13–21. URL: https://psychped.navs.edu.ua/index.php/psychped/article/view/1260/1262 (in Ukrainian).

6. Hrechana S.I. Tactical interrogation techniques during pre-trial investigation in court session by investigating judge: forensic and psychological characteristics. *Legal Psychology*. 2023. Vol. 33, No. 2. pp. 71–78. DOI: 10.33270/03233302.71 (in Ukrainian).

7. Osmolian V.A. Tactical and forensic interrogation techniques as a legal component of obtaining reliable testimony. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Legal Sciences*. 2023. No. 3 (66). pp. 10–16. DOI: 10.32689/2522-4603.2023.3.2 (in Ukrainian).

8. Malhina A.S., Horbanov I.M. Tactical features of interrogating suspects in creating a terrorist group or organization. *South Ukrainian Law Journal*. 2020. No. 4. P. 266–272. DOI: 10.32850/sulj.2020.4.45 (in Ukrainian).

9. Sukhovetskyi O.O., Baranchuk V.V. Features of interrogating a suspect during the investigation of collaborative activities. *Juridical Scientific and Electronic Journal.* 2024. No. 11. pp. 433–438. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-11/100 (in Ukrainian).

10. Bidniak H.S. et al. Forensic tactics. Dnipro, 2025. 252 p. (in Ukrainian).

11. Chaplynska Yu.A. Preparation for interrogation as a necessary condition for quality investigative action. *Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Series: Law*. 2012. No. 2 (9). pp. 89–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsup_2012_2_17 (in Ukrainian).

12. Kopcha V.V., Kopcha N.V. Forensic technique, tactics and methodology. Odesa, 2022. 286 p. (in Ukrainian).

13. Pyrih I.V., Bidniak H.S. Use of special knowledge in pre-trial investigation. Dnipro, 2019. 140 p. (in Ukrainian).

14. Chaplynska Yu.A. Organizational support for interrogation. *Law and Society.* 2012. No. 4. pp. 189–194. URL: https://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2012/4_2012/42.pdf (in Ukrainian).

15. Lohinova V.V. Classification of investigative situations in the investigation of bodily injuries. *Law and Security*. 2010. No. 3 (35). pp. 172–178. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bcbdcbd-52e1-42a2-9dc7-2b6b9d147237/content (in Ukrainian).

16. Saltevskyi M.V. Criminalistics (in modern presentation). Kyiv, 2006. 588 p. (in Ukrainian).

17. Shevchuk V., Kostenko M., Myshkov Y., Papusha I., Hryshko I. Functional Purpose of Tactical Operations in the Development of Criminalistic Methodics of Crime Investigation. *Pakistan Journal of Criminology*. 2023. Vol. 15. No. 2. pp. 61–78. URL: https://www.pjcriminology.com/publications/functional-purpose-of-tactical-operations-in-the-development-of-criminalistic-methodics-of-crime-investigation/

18. Korobka O.S. Interrogation in a conflict investigative situation. *Juridical Scientific and Electronic Journal*. 2020. No. 2. pp. 382–385. DOI: 10.32782/2524-0374/2020-2/99 (in Ukrainian).

19. Seliuchenko V.R., Chornyi H.O. Tactical methods of psychological influence on a person during interrogation. *Juridical Scientific and Electronic Journal.* 2024. No. 11. pp. 471–474. DOI: 10.32782/2524-0374/2024-11/109 (in Ukrainian).

20. Klymchuk M.P., Furman Ya.V. Tactical features of interrogating suspects – members of organized criminal groups. *Juridical Scientific and Electronic* Journal. 2017. No. 1. pp. 174–177. (in Ukrainian).

22. Kikinchuk V.V., Buhaichuk K.L., Maliarova V.O., Matiushkova T.P. Procedural order and tactical features of investigative actions: scientific and methodological recommendations. Kharkiv, 2018. 101 p. URL: https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/3308 (in Ukrainian).

22. Shepytko V.Yu. Interrogation of the victim: tactical and psychological approach of the investigation. *Issues of combating crime*. 2008. Vol. 15. pp. 256–265. (in Ukrainian).

Danylo BORUKHOV
postgraduate student, Yaroslav Mudryi National Law University
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4745-2724
e-mail: borukhov_danilo@ukr.net

TACTICS OF INTERROGATING A SUSPECT DURING THE INVESTIGATION OF WAR PROPAGANDA

The paper examines the tactics of interrogating a suspect during the pre-trial investigation of war propaganda as one of the most complex types of investigative (search) actions. It has been established that the development of tactical recommendations for interrogating a suspect in this category of criminal offenses is determined by the offender's possession of special knowledge in the fields of psychology, social engineering and computer technologies, the commission of the offense in the digital environment, as well as the existence of conscious organized resistance to the pre-trial investigation on the part of the person being interrogated.

The content of the preparatory and working stages of the suspect's interrogation is revealed. The preparatory stage involves collecting and examining information about the person being interrogated, in particular their personal, socio-political and psychological characteristics, analyzing the suspect's activity in the digital environment using OSINT tools, determining the subject matter of the interrogation and the investigative situation that has developed, drawing up a detailed interrogation plan and determining tactical techniques and countermeasures in advance. At the working stage, the investigator and prosecutor encounter either a conflict or a non-conflict interrogation situation, which directly determines the choice of tactical techniques. To overcome a conflict situation, the application of a set of tactical techniques is substantiated, including the sudden presentation of digital evidence, involvement of cybersecurity specialists and explanation of the legal consequences of the position taken.

The subject matter of the suspect's interrogation is defined depending on the method of committing war propaganda: public calls, production and distribution of relevant materials, each of which involves a separate list of circumstances to be clarified during the interrogation.

Keywords: *forensic tactics, forensic methodics, war propaganda, pre-trial investigation, tactical techniques, psychological influence, interrogation tactics, forensic innovations, special knowledge*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.3p
УДК 330,341:332.1

Ігор Олександрович ***ОНИЩЕНКО***
аспірант, Національна академія управління
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2814-8512
e-mail: oi727272@gmail.com

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПІДХОДИ ДО РЕГУЛЮВАННЯ У ДЕРЖАВНІЙ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ

У статті розкрито наукові підходи до покращення стану державного регулювання в інноваційно-технологічній сфері через регулювання інноваційно-технологічними змінами в національній економіці завдяки реалізації комплексу державно управлінських рішень, результатом яких є підвищення економічних показників, що загалом зумовлено метою досягнення цілісного прогнозованого економічного поступу, що потребує інноваційна сфера на рівні стимулювання суб'єктів упровадження інновацій.

Ключові слова: *державна інвестиційно-інноваційна політика, інноваційно-технологічний потенціал, інтелектуальна власність, дослідження, чинники*

Стаття надійшла 23.04.2026 Статтю прийнято 14.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Державне регулювання як система реалізації функцій державної інвестиційно-інноваційної політики органами державної влади стає джерелом інноваційно-технологічного розвитку. Тому теперішній час створює новітні конкурентні умови, в яких держави з розвинутою інноваційно технологічним складником займають провідне положення в економіці, тим самим реалізують експансію на ринки країн-реципієнтів і загрожують їх економічній безпеці, перетворюючи їх на сировинні придатки і полігони для інноваційних експериментів.

У подібному положенні опинилася й Україна, яка, маючи значний інноваційно-технологічний потенціал, залишається в умовах тривалого переходу від індустріальної до постіндустріальної суспільно-економічної формації.

Інноваційно-технологічний розвиток в Україні прийняв інституційні форми за часів набуття Україною незалежності у 1991 р., що виразилося передусім у законодавчому оформленні цього процесу.

В умовах відсутності політичної стратегії стосовно довгострокового інноваційного розвитку економіки та політичної волі законодавчі акти, ініційовані органами управління наукою чи науковою спільнотою, або вихолощуються у ході погодження, або їхні найважливіші норми з часом відміняються.

Незважаючи на ухвалення певної кількості концепцій і програм з розвитку науки та інновацій, ін.-тенсивне обговорення проблем інноваційної та науково-технічної діяльності на рівні законодавчого органу, задекларовані рішення не реалізуються, не імплементуються фінансові, кредитні, податкові та митні механізми розвитку інноваційної діяльності; проєкти документів стосовно фінансування та надання податкових пільг, а також кредитування інновацій не узгоджуються фінансовими органами.

Станом на сьогодні відсутні: ефективність та дієвість захисту прав інтелектуальної власності; не забезпечені правові умови для залучення венчурного капіталу як окремого ринкового інституту; дієві процедури формування окремих суб'єктів інноваційної діяльності.

Початкові юридичні передумови державної інноваційної політики сформовано в Конституції України (КУ). Ст. 54 КУ гарантує громадянам України свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, авторських прав [1].

РЕЗУЛЬТАТИ

Для прискорення інноваційних процесів, на погляд дослідників, є суттєвою реалізація ст. 44 проєкту Закону України (ЗУ) «Про внесення змін до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 19.09. 2014 р. № 5093 стосовно застосування державою фінансово-кредитних та податкових важелів для створення економічно сприятливих умов для ефективного здійснення наукової й науково-технічної діяльності, забезпечення до 2025 р. зростання фінансування науки за рахунок усіх джерел до 3% ВВП. Зазначене має привести обсяги фінансування в України відповідно до цілей розвитку науково технічної та інноваційної діяльності в ЄС та інших країн світу [2].

Водночас очевидним фактором розвитку є належний рівень інституціонального забезпечення цього процесу, котрий є похідними від законодавчого і відображає результати реальної державної політики у цій сфері.

Інституціональне забезпечення інноваційної діяльності, затверджене постановою Кабінету міністрів України від 21.05.2009 № 510 – сукупність державних і недержавних інституцій, які забезпечують наявність правових, організаційних і економічних умов, необхідних для провадження і розвитку інноваційної діяльності [5]:

– розвиток сучасної ринкової і соціальної інфраструктури, інфраструктурного забезпечення інноваційного процесу;

– розвиток ефективного національного інноваційного середовища;

– сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності інноваційних підприємств;

– підтримка розвитку національного інноваційного малого і середнього бізнесу;

– нівелювання наявного дисбалансу в інноваційному розвитку територій (створення і підтримка регіональної інноваційної структури тощо).

Сукупність державних організацій, установ, приватних підприємств, громадських, асоціативних об'єднань, орієнтованих на досягнення цілей і виконання завдань стратегій інноваційного розвитку.

Так, очевидність недосконалого стану державного регулювання інноваційно-технологічними змінами в

економіці України зумовлена неефективним організаційно-правовим регулюванням цієї сфери, що виражено у відсутності централізованого прийняття організаційно-правових управлінських рішень, спрямованих на стимулювання інноваційно-технологічного розвитку, що потребує інноваційна сфера на рівні стимулювання суб'єктів упровадження інновацій.

Однією з головних організаційно-економічних причин слід визнати відсутність законодавчо закріплених і інституційно забезпечених гарантій прав інвесторів, котрі реалізують інвестиційні проєкти з інноваційно-технологічним складником. Відсутність системного підходу у державному регулюванні інноваційно-технологічними змінами, побудованого на інноваційно-технологічній парадигмі, складає головну економічну загрозу національній економіці у процесі впливу зовнішніх ринкових факторів в умовах сучасних глобалізаційних процесів.

Зважаючи на вищенаведений перелік узагальнених функцій в інноваційній сфері державних органів влади, що сформульовано вітчизняними науковцями, доцільно зробити висновок, що державні органи влади на всіх рівнях мають реалізувати всі вище наведені підходи до здійснення інноваційної політики в державі. А тому має бути систематизовано конкретну модель державного управління інноваційною діяльністю, яка потребує наявності конкретного визначеного механізму регулювання цього процесу.

Ст. 3 ЗУ «Про інноваційну діяльність» (далі – Закон) чітко встановлює мету державної інноваційної політики України, яка полягає у створенні соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конку-рентоздатної продукції» [3]. Отже, визначення мети інноваційної діяльності охоплює своїми складниками технологічний розвиток, фіналом якого має стати виробництво та реалізація конкурентоздатної продукції, що спрямоване на ріст економіки

Водночас варто зауважити, що зазначене у Законі визначення не відображає соціальний складник, який найтісніше пов'язано з економічним складником і є похідною від економічного розвитку країни. У цьому контексті, на наш погляд, потрібно зауважити такі аспекти соціально-економічної складової, як економічна безпека та підвищення соціального рівня життя населення країни.

Економічна безпека як важливий складник державної інноваційної політики відображає два основних завдання: забезпечення продовольчої безпеки та захист вітчизняної економіки від конкурентного впливу, зокрема й соціально-трудовий протекціонізм. Забезпечення продовольчої безпеки як завдання державного управління досягається упровадженням новітніх технологій виробництва, прогнозуванням внутрішнього попиту і забезпеченням національних стратегічних продовольчих резервів.

Захист вітчизняної економіки від конкурентного впливу – державно-управлінське завдання, що полягає у встановленні квот і тарифів на імпорт зарубіжної продукції, а також шляхом упровадження інноваційних виробничих технологій, які зменшують собівартість продукції, збільшують її додану вартість та забезпечують належну конкурентну якість.

Водночас соціально-трудовий протекціонізм як один з напрямів державної інноваційної політик передбачає державні гарантії збереження робочих місць висококваліфікованих фахівців шляхом забезпечення соціальної підтримки та гарантій, що дасть змогу акумулювати високопрофесійні кадри і убезпечить від масового відтоку кадрів як у зарубіжні країни, так і перехід на більш оплачувані, але нижче кваліфіковані види професійної діяльності [4].

Так, мета основ державного регулювання інноваційно-технологічними змінами в національній економіці зумовлює реалізацію відповідних завдань. На жаль, у чинному Законі не визначено конкретні завдання державного регулювання цією сферою.

Проте вчені досить ґрунтовно розробили конкретні завдання реалізації мети державного регулювання інноваційно-технологічними змінами в національній економіці [6]. Тому, враховуючи цей фактор, пропонуємо вдосконалити формулювання організаційно-економічних завдань і викласти їх в такій редакції:

– формування сприятливих умов для учасників інноваційних процесів на державному рівні (податкова політика, бюджетна політика тощо);

– надання податкових пільг учасникам інноваційних процесів;

– створення галузевих об'єднань на рівні груп підприємств, галузей, здатних розробити організаційну галузеву структуру майбутніх міжнародних інтеграційних об'єднань;

– впровадження міжнародних механізмів консультацій та обміну досвідом, постійного моніторингу і державної підтримки інноваційних підприємств;

– комплексне розроблення і реалізація на базі освітніх закладів програм навчання фахівців між народного рівня, орієнтованих на створення та зміцнення інноваційних підприємств [4].

ВИСНОВКИ

Зважаючи на стан, в якому зараз знаходиться Україна, вкрай необхідні такі нормативно-правові заходи покращення з державного регулювання інноваційно-технологічними змінами в національній економіці:

– адаптація національного законодавства про інновації із законодавством ЄС у частині державних гарантій інвестування інноваційних проєктів іноземними інвесторами;

– вдосконалення вітчизняного законодавства у цій сфері з урахуванням імплементації потенційно ефективних норм у національне законодавство України;

– закріплення у національному законодавстві України норм про фінансово-економічні пріоритети реалізації комплексних інноваційних проєктів у всіх галузях економіки України;

– створення правових основ для особливої державної підтримки інноваційних підприємств, діяльність яких створює позитивний соціальний ефект, особливо розвиває соціальну інфраструктуру села.

Інституційно-інформаційні завдання достатньо ґрунтовно і водночас лаконічно відображено в аналітичній доповіді «Перспектив інноваційного розвитку України» [7] і передбачають реалізацію таких заходів:

– безпосередня їх реалізація на національному та регіональному рівнях сприятиме посиленню якісних характеристик національного науково-технологічного потенціалу, інтенсифікації процесу оволодіння сучасними науковими знаннями та новітніми технологіями, всесторонньому розвитку людського капіталу;

– стимулювання здійснення підприємницькими суб'єктами інноваційної діяльності та інвестицій, спрямованих на інновації з метою зростання пропонування інноваційних продуктів, технологій та знань;

– заохочення попиту підприємницьких суб'єктів на залучення та споживання інноваційних продуктів, тех.-нологій, знань, забезпечення сприятливих умов для імплементації інновацій у господарську діяльність та повсякденне життя.

Отже, поняття державного регулювання інноваційно-технологічними змінами в національній економіці в авторському розумінні подається як система державного впливу на науково-технологічний потенціал країни, що спрямоване на отримання синергетичного ефекту – розвитку економічної галузі держави шляхом підняття кількісно-якісних показників у комплексному розвитку усіх сфер економіки. Тому досягнення такого ефекту – це реалізація комплексу державно управлінських рішень, результатом яких є підвищення економічних показників, що загалом зумовлено метою досягнення цілісного прогнозованого економічного поступу.

Список використаних джерел

1. Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: rada.gov.ua
2. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2016. № 3. Ст. 25. URL: rada.gov.ua
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/
4. Паризький І.В. Державне регулювання інноваційно-технологічними змінами в національній економіці: дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2018. С. 384-418.
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія, Перелік від 06.08.2014 № 385. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: rada.gov.ua
6. Кирику М.В. Державне регулювання інноваційного розвитку залізорудної галузі України: дис. ... канд. екон. наук. Кіровоград, 2016. 235 с.
7. Перспективи інноваційного розвитку України. *База даних Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: http://old.niss.gov.ua/table/zhalilo21/003.htm
8. Петровська І.П. Наукові підходи до визначення державної інноваційної політики в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 7. С. 105–109.

References

1. Constitution of Ukraine; Verkhovna Rada of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-VR. *Database "Legislation of Ukraine". Verkhovna Rada of Ukraine.* URL: rada.gov.ua [in Ukrainian].
2. On Scientific and Scientific-Technical Activity: Law of Ukraine dated Novem-ber 26, 2015 No. 848-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy.* 2016. No. 3. Art. 25. URL: rada.gov.ua [in Ukrainian].
3. On Innovation Activity: Law of Ukraine dated July 4, 2002 No. 40-IV. *Database "Legislation of Ukraine". Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ [in Ukrainian].
4. Paryzkyi I.V. State regulation of innovation and technological changes in the national economy: thesis ... PhD in Economics. Kyiv, 2018. pp. 384-418. [in Ukrainian].
5. On Approval of the State Strategy for Regional Development for the Period up to 2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy, List dated August 6, 2014 No. 385. *Database "Legislation of Ukraine". Verkhovna Rada of Ukraine.* URL: rada.gov.ua [in Ukrainian].
6. Kyryku M.V. State regulation of innovation development of the iron ore in-dustry of Ukraine: thesis ... PhD in Economics. Kirovohrad, 2016. 235 p. [in Ukrainian].
7. Prospects of innovation development of Ukraine. *Database of the National In-stitute for Strategic Studies*. URL: http://old.niss.gov.ua/table/zhalilo21/003.htm [in Ukrainian].
8. Petrovska I.P. Scientific approaches to defining state innovation policy in modern conditions. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2014. No. 7. pp. 105–109. [in Ukrainian].

Ihor ONYSHCHENKO
postgraduate student, National Academy of Management
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2814-8512
e-mail: oi727272@gmail.com

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND REGULATORY APPROACHES IN STATE INVESTMENT AND INNOVATION POLICY

The paper explores scientific approaches to enhancing state regulation within the innovation and technology sector. It focuses on managing innovation-driven technological shifts in the national economy through a comprehensive set of public administration decisions. These measures are designed to boost economic performance and ensure integrated, predictable economic progress. The study emphasizes the necessity of stimulating innovation-implementing entities to achieve sustainable growth in the innovation sphere. The research is based on a systematic approach, utilizing methods of logical analysis, synthesis, and comparative evaluation to examine the current mechanisms of state regulation in the innovation sphere. Given the current state of the country, the identified regulatory and legal measures are essential for improving state regulation of innovation and technological changes within the national economy. The paper provides an original definition of state regulation of innovation-technological shifts as a system of governmental influence on the nation's scientific and technological potential. This system is aimed at achieving a synergistic effect-developing the state's economic sector by enhancing quantitative and qualitative indicators through the integrated development of all economic spheres. Consequently, achieving this effect requires the implementation of a comprehensive set of public administration decisions, resulting in improved economic performance driven by the ultimate goal of achieving holistic and predictable economic progress.

Keywords: *State investment and innovation policy, innovation and technology potential, intellectual property, research, factors, кegulatory and legal measures, public administration decisions*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.4p
УДК 342.534

Катерина Петрівна ***ВЛАДОВСЬКА***
доктор філософії з права, доцент кафедри, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3857-9292
e-mail: gorda2018@ukr.net

Ярослав Юрійович ***ЗАГОРОДНІЙ***
аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-7916-293X
e-mail: zahorodnii_y@univer.km.ua

ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОВНОВАЖЕНЬ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД ЄС ТА УКРАЇНИ

У статті проведено порівняльний аналіз повноважень депутатів місцевих рад України та ЄС. Досліджено ключові моделі самоврядування: англо-американську, континентальну, змішану та скандинавську. Розкрито відмінності між вільним мандатом у країнах ЄС та імперативним в Україні. Висвітлено специфіку реалізації компетенції в умовах воєнного стану. Обґрунтовано переваги вільного мандату, який забезпечує незалежність обраної особи від наказів виборців, та передбачає механізм відкликання депутата; необхідність впровадження принципів субсидіарності та децентралізації для гармонізації законодавства з європейськими стандартами «доброго врядування».

Ключові слова: *місцеве самоврядування, депутат місцевої ради, територіальна громада, вільний мандат, імперативний мандат, децентралізація, субсидіарність, моделі місцевого самоврядування, компетенція та повноваження, муніципальний дуалізм, воєнний стан*

Стаття надійшла 28.04.2026 Статтю прийнято 19.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Сучасний етап розвитку української державності характеризується глибокою трансформацією системи публічної влади, що зумовлено стратегічним курсом на європейську інтеграцію та необхідністю імплементації стандартів «доброго врядування». У цьому контексті реформа децентралізації постає як фундаментальний інструмент наближення влади до громадянина, де центральною постаттю є депутат місцевої ради. Актуальність порівняльно-правового дослідження статусу депутатів в Україні та країнах ЄС диктується потребою гармонізації вітчизняного законодавства із Європейською хартією місцевого самоврядування, яка проголошує вільне виконання обраними представниками своїх функцій.

На особливу увагу заслуговує розв'язання концепттуального конфлікту між вільним та імперативним мандатами. Якщо в європейській практиці депутат розглядається як незалежний представник усієї громади, то в Україні зберігаються ознаки імперативного мандата (механізми відкликання, доручення виборців), що в умовах демократичного транзиту часто вважається архаїзмом, який обмежує політичну самостійність обранця. Аналіз досвіду країн із різними муніципальними моделями – від англо-американської автономії до континентального поєднання самоврядування з державним наглядом (Франція, Польща) – дає змогу Україні виробити власну оптимальну стратегію розвитку.

Крім того, питання актуалізоване через необхідність забезпечення фінансової та господарської самостійності громад. Приклади скандинавських країн (Данія, Швеція) та Німеччини демонструють, що обсяг повноважень депутата має бути підкріплено реальними ресурсами та правом громади на самостійне вирішення питань щоденного існування (Daseinsvorsorge). В Україні ж значна частина компетенцій досі залишається делегованою державою, що створює залежність від центральної влади.

Нарешті, безпрецедентну актуальність темі надають реалії воєнного стану. Виникнення правових колізій у взаємодії депутатів з військовими адміністраціями, проблеми з кворумом через мобілізацію та невизначеність статусу мандата в умовах війни вимагають негайного наукового опрацювання та законодавчого врегулювання. Так, дослідження теоретико-методологічних засад муніципалізму – від громадівської до дуалістичної теорії – є критично важливим для захисту муніципальних прав людини та розбудови життєздатних громад у повоєнний період

МЕТА статті полягає у виявленні спільних рис та специфічних відмінностей у правовому статусі та повноваженнях депутатів місцевих рад України та країн ЄС, а також в обґрунтуванні необхідності переходу до європейських стандартів вільного представницького мандата.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: порівняльно-правовий – для зіставлення англо-американської, континентальної та змішаної моделей самоврядування; системно-структурний – в аналізі рівнів муніципальної влади (на прикладі трирівневої системи Польщі); формально-юридичний – для вивчення норм Європейської хартії та законів України; історико-теоретичний – у розгляді еволюції муніципальних концепцій від XIX ст. до сьогодення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасна юридична наука розглядає місцеве самоврядування як складний і багатогранний феномен, правова природа якого інтерпретується крізь призму кількох фундаментальних концепцій, що визначають джерела муніципальної влади та її місце в системі публічного управління. Складна еволюція цього інституту призвела до виникнення різних теоретико-методологічних підходів, які по-різному тлумачать взаємовідносини між територіальною громадою та державою.

Одним з центральних напрямів є громадівська концепція (теорія природних прав вільної громади), яка ба-

зується на визнанні за територіальною спільнотою права на самоврядування як природного та невідчужуваного, що виникає незалежно від волі держави. Згідно з цим підходом громада є первинним і автономним джерелом муніципальної влади, а роль держави обмежується лише визнанням та гарантуванням цих прав. У межах цієї парадигми місцеве самоврядування постає як форма самоорганізації населення для самостійного вирішення питань місцевого значення, що ґрунтується на суверенітеті народу, а не на делегуванні повноважень зверху [5].

На базі цієї теорії сформувалися англосаксонська модель (самоврядування виключно через органи самоорганізації без втручання держави) та континентальна модель (поєднання самоврядування та мінімального державного нагляду). Україна на конституційному рівні реалізувала саме континентальну громадівську модель.

В середині XIX ст. як противага громадівській теорії виникла державницька концепція, яка розглядає місцеве самоврядування як інтегровану ланку державного механізму, що діє в умовах децентралізації. З цього погляду органи самоврядування не володіють власною незалежною компетенцією, а їхні повноваження є похідними від державної влади та визначаються виключно законом. Діяльність муніципальних органів у цій системі координат підпорядковано загальнодержавним інтересам, а управління здійснюється на засадах принципу «дозволено лише те, що передбачено законом».

Пошук балансу між цими підходами призвів до формування теорії муніципального дуалізму (змішаної концепції), яка визнає подвійну природу місцевого самоврядування. Вона передбачає поєднання громадських засад, пов'язаних з представництвом інтересів мешканців, та державницьких ознак, що виявляються у виконанні функцій, делегованих центральною владою. Такий підхід відображає практичну складність розмежування суто місцевих справ від загальнодержавних, оскільки муніципальна діяльність одночасно має як публічний, так і господарський характер. Ця теорія відображає сучасну практику багатьох країн, де важко відділити суто місцеві справи від загальнодержавних.

Крім основних напрямів, науковий дискурс виокремлює громадівсько-господарську теорію, що акцентує на діяльності територіальних громад як суб'єктів комунального господарювання, та теорію самоврядних одиниць як юридичних осіб, яка обґрунтовує відокремленість громад від держави як самостійних суб'єктів публічного права. Є також і Швейцарська концепція, яка являє собою унікальний синтез теорії «вільної громади» та громадівсько-господарської теорії, що є основою швейцарського федералізму.

Сучасна парадигма розвитку муніципалізму в Україні та країнах ЄС базується на принципах де централізації та субсидіарності, що передбачають максимальне наближення публічної влади до громадянина. Це зумовлює трансформацію традиційних статусів і перехід до моделі «доброго врядування», де місцеве самоврядування є не лише інститутом влади, а й ключовим елементом громадянського суспільства, що забезпечує реалізацію муніципальних прав людини на локальному рівні.

У світовій практиці виокремлено кілька основних моделей ОМС, які визначають обсяг повноважень депутатів: англо-американська, континентальна, змішана і скандинавська.

Що стосується англо-американської моделі (Велика Британія), то для неї характерна відсутність повноважних представників уряду на місцях («опіки»); депутати діють автономно в межах закону (принцип intra vires).

Ця система не передбачає призначення з центру чиновників на місцях для контролю за діяльністю виборних рад. Місцеві ради в межах закону, звичаю, усталеної практики самостійно вирішують питання, які не належать до компетенції центральних державних органів. Контроль центру за їх діяльністю здійснюється шляхом фінансових ревізій з центральних міністерств (основну долю у фінансуванні місцевих видатків становлять не місцеві податки та доходи, а дотації із державного бюджету), судового контролю (центральні органи можуть звертатися до суду із позовами до органів місцевого самоврядування) [4].

Континентальній моделі (Франція, Італія, Польща) притаманне поєднання самоврядування з державним управлінням через інститут префектів або воєвод. Польща впровадила трирівневу систему: ґміна – повіт – воєводство. Ґміна є базовою одиницею, що володіє повною правосуб'єктністю та власною комунальною власністю. Вони мають право самостійно встановлювати розміри місцевих податків (на землю, нерухомість), що забезпечує стабільність їхніх бюджетів. Виконавча влада належить війту, бургомістру або президенту міста [4].

Французька модель традиційно вважалася централізованою, але після реформ 1982 р. та 2003 р. ситуація змінилася. Комуни (понад 36 тис.), департаменти та регіони є рівними між собою. Мер комуни є одночасно і головою самоврядування, і представником держави на місцях. Збережено інститут префектів, які здійснюють контроль виключно за законністю рішень ОМС, не втручаючись у доцільність їх прийняття. Важливою рисою є розвиток міжмуніципального співробітництва для вирішення спільних завдань.

Змішана модель (Німеччина, Австрія) поєднує риси обох моделей, надаючи громадам значну господарську автономію. Німецька модель базується на праві громад вирішувати всі питання місцевої спільноти (örtliche Gemeinschaft) на власний розсуд. Є чотири типи організації: магістратний (рада + колегіальний магістрат), північно-німецький (рада + директор комуни), бургомістерський та південно-німецький (з прямими виборами бургомістра). Органи місцевого самоврядування відповідають за Daseinsvorsorge – «піклування про щоденне існування» (водопостачання, транспорт, енергетика, ощадні банки). Депутати часто працюють на громадських засадах, що підкреслює їхню незалежність від держави.

Скандинавська модель (Швеція, Данія, Фінляндія) характеризується надзвичайно високим рівнем фінансової автономії та відповідальністю ОМС за соціальну сферу. У Данії муніципалітети (комуни) після укрупнення у 2007 р. стали масштабними (в середньому 50 тис. мешканців) і відповідають за початкову освіту, охорону здоров'я та соціальний захист. ОМС у Швеції мають право встановлювати ставку прибуткового податку, а їхні власні доходи складають до 80% бюджету. Це дає депутатам реальні ресурси для виконання програм розвитку [4].

Хоча Швейцарія не є членом ЄС, її досвід є еталонним для Європи. Громади тут є первинними суб'єктами, наділеними «залишковими повноваженнями» (все, що не передано кантонам і федерації). Пряма демократія (референдуми) є обов'язковим елементом муніципального життя.

Фундаментальною відмінністю між статусом депутата в країнах ЄС та в Україні є природа представницького мандата. Європейська хартія місцевого самоврядування передбачає, що умови діяльності обраних представників мають забезпечувати вільне виконання ними своїх функцій. Це відповідає концепції вільного мандата, де депутат представляє інтереси всієї громади, не зв'язаний наказами виборців і не може бути ними відкликаний [1].

Натомість в Україні зберігаються ознаки імперативного мандата. Депутат вважається представником не лише громади, а й виборців свого округу, яким він зобов'язаний звітувати. Законодавство України передбачає механізм відкликання депутата за народною ініціативою та можливість давати депутату «доручення виборців», що в європейській практиці вважається архаїзмом, який обмежує незалежність обранця.

Порівняння змісту повноважень свідчить про тенденцію до розширення власної компетенції місцевих рад у країнах ЄС, тоді як в Україні значна частина повноважень залишається делегованою державою.

В Україні повноваження депутатів чітко регламентовано Законами «Про місцеве самоврядування» та «Про статус депутатів місцевих рад». До них належать: підготовка програм соціально-економічного розвитку, затвердження місцевого бюджету, контроль за використанням природних ресурсів. Специфічними для України є контрольні повноваження у формі депутатського запиту та права на невідкладний прийом посадовими особами [2, 3].

Сучасні реалії України внесли суттєві корективи у статус депутата, чого немає в практиці країн ЄС. В умовах воєнного стану виникли проблеми з формуванням кворуму через мобілізацію депутатів або їх перебування за кордоном. Законодавство України нині не визначає чітко статус депутата у разі передачі повноважень ради військовій адміністрації, що створює правову невизначеність щодо збереження мандата.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного порівняльно-правового дослідження, можна констатувати, що місцеве самоврядування є складним і багатогранним феноменом, правова природа якого в сучасних умовах найкраще описується теорією муніципального дуалізму, яка поєднує громадські засади представництва інтересів мешканців з державницькими ознаками виконання делегованих функцій. Аналіз світових моделей (англо-американської, континентальної, змішаної та скандинавської) переконливо демонструє, що ефективність діяльності депутата безпосередньо залежить від рівня фінансової та господарської автономії громади. Зокрема, досвід скандинавських країн, де власні доходи органів місцевого самоврядування сягають 80% бюджету, та німецька концепція Daseinsvorsorge під креслюють важливість надання депутатам реальних матеріальних ресурсів для «піклування про щоденне існування» мешканців.

Фундаментальним висновком є необхідність перегляду природи представницького мандата в Україні. Перехід від архаїчних елементів імперативного мандата, що включають механізми відкликання та доручення виборців, до європейської моделі вільного мандата є критичною умовою забезпечення політичної не залежності депутата. Це дасть змогу обранцям діяти в інтересах усієї територіальної спільноти, керуючись законом та власними переконаннями, а не лише вузькими інтересами окремих груп виборців. Порівняння змісту повноважень свідчить, що в країнах ЄС спостерігається чітка тенденція до розширення власної компетенції місцевих рад, тоді як в Україні значна частина діяльності депутатів досі зосереджена на виконанні функцій, делегованих центральною державною владою.

Особливої ваги в сучасних умовах набуває врегулювання статусу депутата в умовах воєнного стану. Правова невизначеність стосовно збереження мандата під час взаємодії з військовими адміністраціями та проблеми забезпечення кворуму через мобілізацію або перебування депутатів за кордоном потребують негайних законодавчих рішень для усунення колізій. Перспективи розвитку українського муніципалізму полягають у послідовній імплементації принципів децентралізації та субсидіарності, що передбачають максимальне наближення влади до громадянина. Це дасть змогу трансформувати традиційні інститути у сучасну модель «доброго врядування», де місцеве самоврядування постає не лише як орган влади, а й як ключовий елемент громадянського суспільства, що забезпечує реалізацію муніципальних прав людини на локальному рівні.

Список використаних джерел

1. Європейська хартія місцевого самоврядування від 06.11.1996. р. *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text

3. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11 липня 2002 року (із наступними змінами та доповненнями). *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text

4. Конституційні моделі місцевого самоврядування: монографія / В.Л. Федоренко та ін. Київ, 2017. 288 с.

5. Батанов О.В. Місцеве самоврядування в Україні та зарубіжних державах: порівняльно-правові аспекти: монографія / за заг. ред. О.В. Батанова та ін. Київ, 2020. 672 с.

References

1. European Charter of Local Self-Government. *Legislation of Ukraine.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (In Ukrainian).

2. About local self-government in Ukraine: Law of Ukraine of 21.05.1997. №280/97-VR. *Legislation of Ukraine.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (In Ukrainian).

3. On the status of deputies of local councils: Law of Ukraine of July 11, 2002 (with subsequent amendments and additions). *Legislation of Ukraine.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text (In Ukrainian).

4. Constitutional models of local self-government: monograph / B.L. Fedorenko et al. Kyiv, 2017. 288 p. (In Ukrainian).
5. Batanov O.V. Local self-government in Ukraine and foreign countries: comparative legal aspects: monograph / eds. O.V. Batanov et al. Kyiv, 2020. 672 p. (In Ukrainian).

Kateryna VLADOVSKA
PhD in Legal Sciences, Associate Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3857-9292
e-mail: gorda2018@ukr.net

Yaroslav ZAHORODNII
postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-7916-293X
e-mail: zahorodnii_y@univer.km.ua

COMPARATIVE AND LEGAL CHARACTERISTICS OF THE POWERS OF DEPUTIES OF LOCAL COUNCILS OF THE EU AND UKRAINE

In the paper, the author conducts a comprehensive comparative legal analysis of the institution of local self-government and the legal status of deputies of local councils in Ukraine and the countries of the European Union. The paper is based on the consideration of local self-government as a multifaceted phenomenon, which is interpreted through the prism of communal, statist and dualistic concepts. The theoretical and methodological approaches to determining the sources of municipal power, where special attention is paid to the theory of natural rights of a free community and its influence on the formation of modern municipal systems, are analyzed in detail. The paper typifies the main models of local self-government: Anglo-American, where there is no direct state supervision; continental, characterized by the combination of self-government with public administration through the institution of prefects (France, Poland); mixed, which gives communities wide economic autonomy (Germany); and Scandinavian, which is characterized by the highest level of financial capacity of territorial communities. The author places a key emphasis on the fundamental difference in the nature of the deputy's mandate. The advantages of the free mandate established by the European Charter of Local Self-Government, which ensures the independence of the elected official from the orders of voters, are substantiated, as opposed to the imperative mandate preserved in Ukraine and provides for a mechanism for recalling a deputy. The specifics of the competence of local councils are highlighted, in particular, the tendency to expand one's own powers in the EU compared to the predominance of delegated functions in Ukraine. The need to implement the principles of subsidiarity and decentralization to harmonize legislation with European standards of "good governance" is substantiated. Particular attention is paid to the transformation of the status of a deputy in Ukraine under martial law, which caused the emergence of legal conflicts in cooperation with military administrations and problems with ensuring the quorum.

Keywords: *local self-government, deputy of the local council, territorial community, free mandate, imperative mandate, decentralization, subsidiarity, models of local self-government, competence and powers, municipal dualism, martial law*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.5p
УДК 347. 51

Віктор Борисович ***КРИКУН***
д.ю.н., доцент, професор кафедри, Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5160-5964
e-mail: v.krikun68@gmail.com

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЦИВІЛЬНОМУ ПРАВІ УКРАЇНИ

У статті здійснено теоретико-правовий аналіз інституту цивільно-правової відповідальності в Україні в умовах євроінтеграції, цифровізації та воєнного стану. Досліджено його правову природу, функції, підстави виникнення та особливості реалізації. Обґрунтовано, що цивільно-правова відповідальність є не лише механізмом державного примусу, а й інструментом захисту порушених прав, забезпечення балансу інтересів сторін і стабільності цивільного обороту. Проаналізовано вплив європейських правових стандартів, практики ЄСПЛ та сучасних викликів на розвиток національного законодавства й механізмів захисту цивільних прав.

Ключові слова: *цивільне право, інститут відповідальності, цивільні відносини, гармонізація законодавства, європейські правові стандарти, Європейський суд*

Стаття надійшла 29.04.2026 Статтю прийнято 20.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Інститут цивільно-правової відповідальності посідає одне з ключових місць у системі приватного права, оскільки саме через механізми відповідальності забезпечується реальний захист прав та законних інтересів учасників цивільних правовідносин. У сучасних умовах розвитку українського суспільства, трансформації правової системи та інтеграції України до європейського правового простору проблема ефективного функціонування цивільно-правової відповідальності набуває особливої актуальності. Динаміка суспільних відносин, поява нових форм майнової та немайнової взаємодії, розвиток цифрових технологій і ускладнення договірних конструкцій зумовлюють необхідність переосмислення теоретичних засад відповідальності у цивільному праві.

Цивільно-правова відповідальність традиційно розглядається як один з основних способів забезпечення стабільності цивільного обороту, відновлення порушених прав та компенсації завданої шкоди. Водночас сучасна юридична наука демонструє наявність численних дискусій стосовно правової природи відповідальності, її функцій, принципів реалізації та співвідношення із суміжними категоріями цивільного права. Особливої уваги потребують питання трансформації підходів до визначення вини, меж відповідальності, підстав звільнення від неї, а також адаптації цивільно-правових механізмів до умов воєнного стану та економічної нестабільності.

Науковий інтерес до зазначеної проблематики обумовлено також необхідністю гармонізації національного законодавства із європейськими правовими стандартами, що передбачає формування більш ефективної, справедливої та гнучкої системи цивільно-правової відповідальності. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження теоретико-правових аспектів розвитку інституту відповідальності, аналіз сучасних наукових концепцій та визначення перспектив удосконалення цвільного законодавства України.

Теоретичні засади інституту відповідальності ґрунтовно розкрито у працях українських науковців та навчальній літературі з цивільного права. Зокрема, в [2] цивільно-правову відповідальність розглянуто як один з ключових механізмів захисту суб'єктивних цивільних прав, а також визначено її основні функції, принципи та підстави виникнення. Подібний підхід підтримують Г.М. Аванесян та Р.О. Басенко [6], які акцентують на системному характері цивільно-правової відповідальності та її ролі у забезпеченні стабільності цивільного обороту. Водночас у в [1] особливу увагу приділено класифікації видів цивільно-правової відповідальності, аналізу її ознак та сучасним підходам до визначення правової природи відповідальності в умовах розвитку приватноправових відносин. Значний внесок у розроблення теоретичних аспектів проблеми зробив також А.М. Горяйнов [7], який досліджував співвідношення державного примусу та цивільно-правової відповідальності, підкреслюючи її правовідновлювальний характер.

Окремий напрям наукових досліджень стосується трансформації інституту відповідальності під впливом сучасних соціально-економічних та правових процесів. У цьому контексті вагоме значення мають матеріали науково-практичних конференцій і семінарів, присвячених проблемам реформування цивільно-правової відповідальності та вдосконалення механізмів захисту цивільних прав в Україні. Особливо актуальними є дослідження відповідальності без вини, які розкрито у праці А.О. Нємцева [5], де обґрунтовується необхідність розширення підстав застосування такої відповідальності в умовах розвитку підприємницьких та ризикових правовідносин. В [4] показано посилення уваги науковців до питань адаптації цивільного законодавства до європейських стандартів, впливу цифровізації, воєнного стану та новітньої судової практики на розвиток інституту відповідальності. Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що, незважаючи на значну кількість досліджень, у сучасній юридичній науці залишаються дис.-кусійними питання правової природи цивільно-правової відповідальності, меж застосування відповідальності без вини, а також співвідношення компенсаційної та превентивної функцій відповідальності, що зумовлює необхідність подальших комплексних наукових досліджень у цій сфері.

МЕТА дослідження – комплексний аналіз теоретико-правових засад розвитку інституту цивільно-правової

відповідальності в Україні, визначення основних тенденцій його трансформації та окреслення актуальних проблем правозастосовної практики в умовах сучасних суспільно-правових викликів.

МЕТОДИ

У дослідженні теоретико-правових аспектів розвитку інституту відповідальності у цивільному праві України застосовано комплекс загальнонаукових і спеціально-юридичних методів пізнання. *Діалектичний метод* дав змогу дослідити цивільно-правову відповідальність в динаміці її розвитку та взаємозв'язку із сучасними суспільними трансформаціями. За допомогою *формально-юридичного методу* проаналізовано норми цивільного законодавства України, що регулюють підстави, види та механізми реалізації цивільно-правової відповідальності. *Системно-структурний метод* застосовано для визначення місця інституту відповідальності у системі цивільного права та встановлення взаємозв'язків між його окремими елементами. *Порівняльно-правовий метод* застосовано з метою зіставлення національних підходів до цивільно-правової відповідальності з європейськими правовими стандартами та сучасними тенденціями розвитку приватного права. Крім того, *метод наукового узагальнення* дав можливість систематизувати наукові позиції вітчизняних дослідників, визначити актуальні проблеми правозастосовної практики та сформувати обґрунтовані висновки стосовно перспектив удосконалення інституту цивільно-правової відповідальності в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ

Обраний контекст дослідження теоретико-правових аспектів розвитку інституту відповідальності у цивільному праві України обумовлено необхідністю комплексного осмислення сучасних трансформацій приватноправових відносин та адаптації національної правової системи до новітніх суспільних викликів [1-3]. Саме системний підхід, що поєднує аналіз правової природи відповідальності, її принципів, функцій, підстав виникнення та сучасних тенденцій розвитку, дає змогу найбільш повно розкрити сутність цього інституту в умовах модернізації цивільного законодавства України.

Дослідження інституту цивільно-правової відповідальності у запропонованому контексті є науково обґрунтованим насамперед через те, що відповідальність є одним з базових механізмів забезпечення стабільності цивільного обороту та гарантування захисту прав учасників правовідносин. У сучасній правовій доктрині спостерігається переорієнтація від суто формального розуміння відповідальності як санкції за правопорушення до її комплексного сприйняття як засобу відновлення порушених прав, забезпечення правової рівноваги та реалізації принципу справедливості [4]. Саме тому доцільним є аналіз не лише нормативних положень, але й теоретичних підходів до визначення змісту, функцій та меж цивільно-правової відповідальності.

Особливу актуальність такий підхід набуває в умовах цифровізації суспільства та розвитку нових форм цивільних правовідносин. Поширення електронних договорів, цифрових активів, онлайн-платформ та інформаційних технологій формує нові юридичні ризики, які не завжди можуть бути ефективно врегульовані традиційними правовими конструкціями [5]. У зв'язку з цим виникає необхідність наукового узагальнення сучасних тенденцій розвитку відповідальності, включаючи питання відповідальності без вини, захисту цифрових прав та визначення меж цивільно-правових ризиків у вір туальному середовищі.

Не менш важливим фактором є процес європейської інтеграції України, що передбачає гармонізацію цивільного законодавства з правом ЄС та імплементацію міжнародних стандартів захисту прав людини. Саме тому дослідження інституту відповідальності в контексті принципів добросовісності, пропорційності та ефективного захисту прав є необхідним для формування сучасної моделі приватноправового регулювання. Узагальнення європейського досвіду дає змогу визначити перспективні напрями вдосконалення національного законодавства та судової практики [6].

Крім того, обраний контекст дослідження обумовлено впливом воєнного стану та кризових явищ на сферу цивільних правовідносин. Зміна умов виконання зобов'язань, поширення форс-мажорних обставин, необхідність компенсації майнової та моральної шкоди формують нові виклики для інституту цивільно-правової відповідальності. Це потребує не лише практичного правового реагування, але й глибокого теоретичного переосмислення традиційних правових конструкцій.

У табл. 1 узагальнено теоретико-правові аспекти розвитку інституту відповідальності у цивільному праві України.

Так, інститут цивільно-правової відповідальності є одним із фундаментальних елементів системи приватного права, оскільки саме через його механізми за безпечується ефективний захист прав та законних інтересів учасників цивільних правовідносин. Аналіз сучасних теоретико-правових аспектів розвитку цього інституту свідчить про його динамічний характер, обумовлений трансформацією суспільних відносин, цифровізацією економіки, розвитком договірних механізмів та адаптацією національного законодавства до європейських правових стандартів. У сучасних умовах цивільно-правова відповідальність вже не обмежується виключно каральною або компенсаційною функцією, а поступово перетворюється на комплексний механізм забезпечення правової стабільності та балансу інтересів сторін.

Особливе значення має переосмислення правової природи цивільно-правової відповідальності, яка розглядається не лише як реакція держави на правопорушення, а й як інструмент відновлення порушеної рівноваги між учасниками цивільного обороту [7]. Саме тому в сучасній правовій доктрині посилюється увага до принципів справедливості, добросовісності та розумності, що формують основу цивільного законодавства України. Реалізація цих принципів сприяє гуманізації правозастосовної практики та підвищенню рівня правової визначеності у сфері приватноправових відносин.

Важливим напрямом розвитку інституту відповідальності є розширення підходів до визначення підстав її настання. Традиційна модель, заснована на наявності вини, шкоди та причинного зв'язку, поступово доповнюється концепціями відповідальності без вини, що

Таблиця 1 – **Узагальнення теоретико-правових аспектів розвитку інституту відповідальності у цивільному праві України** (*складено автором*)

Теоретико-правовий аспект	Характеристика	Значення для розвитку цивільного права України
Правова природа цивільно-правової відповідальності	Розглядається як форма державного примусу та спосіб захисту порушених цивільних прав	Забезпечує стабільність цивільного обороту та захист інтересів учасників правовідносин
Принципи цивільно-правової відповідальності	Ґрунтується на принципах справедливості, добросовісності, розумності та рівності сторін	Сприяє формуванню ефективного механізму правового регулювання
Підстави настання відповідальності	Передбачають наявність правопорушення, шкоди, причинного зв'язку та вини	Визначають межі застосування цивільно-правових санкцій
Функції відповідальності	Компенсаційна, превентивна, відновлювальна та виховна	Забезпечують відшкодування шкоди та попередження правопорушень
Вина як умова відповідальності	Аналізується через умисел або необережність особи	Впливає на обсяг та характер відповідальності
Відповідальність без вини	Передбачає покладення обов'язку відшкодування шкоди незалежно від вини у визначених законом випадках	Розширює механізми захисту потерпілої сторони
Договірна та недоговірна відповідальність	Поділ залежно від джерела виникнення зобов'язання	Формує окремі механізми регулювання цивільних правовідносин
Відшкодування майнової та моральної шкоди	Включає компенсацію матеріальних втрат і немайнових страждань	Посилює гарантії захисту особистих та майнових прав
Вплив європейської інтеграції	Гармонізація цивільного законодавства України з правом ЄС	Сприяє модернізації інституту відповідальності
Цифровізація цивільних правовідносин	Поява нових видів відповідальності у сфері електронних договорів та цифрових активів	Вимагає адаптації цивільного законодавства до сучасних технологій
Вплив воєнного стану на інститут відповідальності	Перегляд підходів до форс-мажору, виконання зобов'язань та компенсації збитків	Формує нові напрями розвитку цивільно-правової практики
Перспективи розвитку інституту відповідальності	Удосконалення законодавства та судової практики відповідно до сучасних викликів	Підвищує ефективність захисту цивільних прав та інтересів

особливо актуально для сфер підвищеного ризику, цифрових правовідносин та підприємницької діяльності. Це свідчить про прагнення законодавця забезпечити більш ефективний захист потерпілої сторони та адаптувати правові механізми до новітніх суспільних викликів.

Суттєвий вплив на розвиток цивільно-правової відповідальності справляють процеси європейської інтеграції України. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами передбачає імплементацію сучасних підходів до захисту прав людини, компенсації шкоди та забезпечення справедливого судового розгляду. У цьому контексті особливого значення набуває практика Європейського суду з прав людини, яка формує нові орієнтири для національної судової системи стосовно принципів пропорційності, ефективності правового захисту та належного відшкодування збитків.

Окремої уваги потребує вплив воєнного стану та економічної нестабільності на трансформацію інституту цивільно-правової відповідальності. Сучасні реалії зумовлюють необхідність перегляду підходів до форс-мажорних обставин, виконання договірних зобов'язань та механізмів компенсації завданих збитків. У зв'язку з цим цивільне право України поступово адаптується до умов кризового правового регулювання, формуючи нові моделі відповідальності, спрямовані на забезпечення балансу між приватними та суспільними інтересами.

Так, розвиток інституту цивільно-правової відповідальності в Україні відображає загальні тенденції модернізації правової системи та її інтеграції до європейського правового простору. Подальше вдосконалення цього інституту має ґрунтуватися на поєднанні класичних принципів цивільного права із сучасними механізмами правового регулювання, що дасть змогу підвищити ефективність захисту цивільних прав та за безпечити стабільність приватноправових відносин у державі.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження засвідчило, що інститут цивільно-правової відповідальності є складним та багатовимірним правовим явищем, яке виконує ключову роль у забезпеченні стабільності цивільного обороту та ефективного захисту суб'єктивних цивільних прав. У сучасній доктрині цивільного права спостерігається поступова трансформація традиційного розуміння відповідальності як виключно карально-компенсаційного механізму в бік її сприйняття як комплексного інструменту відновлення порушеного правового балансу, реалізації принципів справедливості, добросовісності та розумності. Встановлено, що ключовими теоретико-правовими елементами розвитку цього інституту є переосмислення його правової природи, розширення підстав відповідальності, зокрема в частині відповідальності без вини, а також посилення ролі компенсаційної та превентивної функцій у сучасних умовах розвитку приватноправових відносин.

Узагальнення наукових підходів дало змогу дійти висновку, що сучасний розвиток цивільно-правової відповідальності в Україні відбувається під впливом євроінтеграційних процесів, цифровізації суспільних відносин та ускладнення договірних конструкцій, а також особливих умов воєнного стану. Ці чинники зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового регулювання та судової практики з метою підвищення ефективності захисту цивільних прав. Перспективним напрямом є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, розвиток гнучких моделей відповідальності та поглиблення теоретичних досліджень її меж, підстав та функціонального призначення. Так, інститут цивільно-правової відповідальності потребує подальшого комплексного наукового осмислення з урахуванням сучасних правових викликів і тенденцій розвитку приватного права.

Список використаних джерел

1. Комарницька І.І. Поняття, ознаки та види цивільно-правової відповідальності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. DOI: 10.32782/2524-0374/2023-2/35

2. Цивільне право: у 2 т. / Л. М. Баранова та ін.. Харків, 2011. Т. 1. 656 с.

3. Цивільно-правова відповідальність в Україні: проблеми, реформи, практичний досвід: матеріали регіон. наук.-практ. семінару (Дніпро, 25 квітня 2023 р). Дніпро, 2023. 169 с.

4. Сучасні проблеми цивільно-правової відповідальності. Матеріали XXIII науково-практичної конференції, присвяченої 103-й річниці з дня народження доктора юридичних наук, професора, члена-кореспондента АН УРСР, ректора Харківського юридичного інституту (1962–1987 рр.) В. П. Маслова (Харків, 7 лютого 2025 р.). Харків, 2025. 368 с.

5. Нємцева А.О. Теоретичні аспекти відповідальності без вини у цивільному праві. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* 2015. № 4. С. 27–32.

6. Аванесян Г.М., Басенко Р.О. Цивільне право України (Загальна частина). Полтава, 2020. 199 с.

7. Горяйнов А.М. Примус і цивільно-правова відповідальність. *Вісник Верховного Суду України.* 2012. № 3 (139). С. 36–39.

References

1. Komarnytska I.I. Concept, features and types of civil liability. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal [*Legal Scientific Electronic Journal*. 2023. № 2. DOI: 10.32782/2524-0374/2023-2/35 (in Ukrainian).

2. Baranova L.M. et al. Civil law: In 2 vols. Kharkiv, 2011. Vol. 1. 656 p. (in Ukrainian).

3. Civil liability in Ukraine: Problems, reforms, practical experience: Proceedings of the regional scientific and practical seminar (Dnipro, April 25, 2023). Dnipro, 2023. 169 c. (in Ukrainian).

4. Modern problems of civil liability. Proceedings of the XXIII scientific and practical conference dedicated to the 103rd anniversary of the birth of Doctor of Law, Professor, Corresponding Member of the Academy of Sciences of the Ukrainian SSR, Rector of Kharkiv Law Institute (1962–1987) V.P. Maslov (Kharkiv, February 7, 2025). Kharkiv, 2025. 368 p. (in Ukrainian).

5. Niemtseva A.O. Theoretical aspects of liability without fault in civil law. *Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2015. № 4. pp. 27–32. (in Ukrainian).

6. Avanesian H.M., Basenko R.O. Civil law of Ukraine (General part). Poltava, 2020. 199 p. (in Ukrainian).

7. Horiainov A.M. Coercion and civil liability. *Bulletin of the Supreme Court of Ukraine*. 2012. № 3 (139). pp. 36–39. (in Ukrainian).

Viktor KRYKUN
Doctor of Legal Sciences, Associate Professor, Professor of the department, State Tax University
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5160-5964
e-mail: v.krikun68@gmail.com

THEORETICAL AND LEGAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE INSTITUTE OF LIABILITY IN UKRAINIAN CIVIL LAW

This paper presents a comprehensive theoretical and legal analysis of the institution of civil liability in Ukraine against the backdrop of current transformations in private law relations. The study focuses on identifying key trends in the development of this institution, its legal nature, functions, grounds for its emergence and specific features of its implementation in the context of European integration processes, the digitalisation of society and the impact of martial law. It is argued that civil liability acts not only as a mechanism of state coercion, but also as a multifunctional instrument for restoring infringed rights, ensuring a balance of interests between the parties and the stability of civil transactions.

The paper analyses academic approaches to defining the essence of civil liability, in particular its relationship with the principles of justice, good faith and reasonableness. Particular attention is paid to the issues of no-fault liability, contractual and non-contractual liability, as well as compensation for pecuniary and non-pecuniary damage. It has been established that the contemporary development of the institution of liability is characterised by an expansion of its functional scope, in particular the strengthening of its compensatory and preventive components.

Considerable attention is paid to the influence of European legal standards and the case law of the European Court of Human Rights on the development of the national model of civil liability. It is emphasised that the harmonisation of Ukrainian legislation with EU law contributes to the modernisation of mechanisms for the protection of civil rights. The impact of digitalisation and martial law, which give rise to new challenges for the legal regulation of civil relations, is examined separately.

It is concluded that the institution of civil liability in Ukraine is undergoing dynamic development and requires further theoretical analysis and legislative refinement in order to enhance the effectiveness of civil rights protection and ensure the stability of private law relations.

Keywords: *civil law, the concept of liability, civil relations, harmonisation of legislation, European legal standards, the European Court of Justice*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.6p
УДК 346.7:343.35

Ірина Володимирівна ***МАТВЄЄНКО***
д.держ.упр., доцент, зав. кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2567-9668
e-mail: matvieienko.i.v@op.edu.ua

Лідія Миколаївна ***КАРПЕНКО***
д.е.н., професор кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2888-2477
e-mail: karpenko.l.m@op.edu.ua

Микола Петрович ***ПОПОВ***
к.держ.упр., професор, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0204-1810
e-mail: popov.m.p@op.edu.ua

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ТА ЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ У КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ

У статті здійснено науково-правове дослідження методологічних засад антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі. Проаналізовано значення комплаєнсу, внутрішнього контролю та корпоративної етики у системі корпоративного управління. Досліджено роль ризик-орієнтованого підходу, механізмів управління конфліктом інтересів та інституту викривачів у забезпеченні корпоративної доброчесності. Визначено значення міждисциплінарного підходу до дослідження антикорупційної політики.

Ключові слова: *антикорупційна політика, етична політика, корпоративне управління, комплаєнс, корпоративний сектор, доброчесність, конфлікт інтересів, викривачі, корпоративна етика*

Стаття надійшла 01.05.2026 Статтю прийнято 19.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку корпоративного сектору України особливого значення набувають питання забезпечення прозорості управлінських процесів, мінімізації корупційних ризиків та формування належного рівня корпоративної доброчесності. Актуальність зазначеної проблематики зумовлено процесами європейської інтеграції, реформуванням корпоративного законодавства та необхідністю адаптації національної системи корпоративного управління до міжнародних стандартів прозорості й підзвітності [1]. У таких умовах антикорупційна та етична політика поступово трансформується з допоміжного елементу внутрішнього регулювання у складник системи корпоративного врядування та управління ризиками.

Корупційні прояви у корпоративному секторі негативно впливають на ефективність управління активами, рівень інвестиційної привабливості економіки та стан конкурентного середовища. Особливої складності зазначені питання набувають у діяльності підприємств державного сектору економіки, де поєднуються приватноправові механізми господарювання та публічноправові обмеження, пов'язані з використанням державного майна та бюджетних ресурсів [2]. Аналіз міжнародної практики свідчить про поступовий перехід від каральної моделі протидії корупції до превентивної, в межах якої ключового значення набувають механізми корпоративного комплаєнсу, внутрішнього контролю та управління конфліктом інтересів [3].

Проблематика антикорупційної політики, корпоративного управління та комплаєнсу досліджувалась у працях М.І. Хавронюка, О.Г. Кальмана, Д.В. Задихайла, І.Р. Ревак, Л.О. Гнилицької та ін. науковців. Водночас питання методологічного забезпечення дослідження антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність подальшого комплексного аналізу зазначеної проблематики.

МЕТА статті – визначення та теоретичне обґрунтування методологічних засад дослідження антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі, а також аналіз основних методологічних підходів до оцінювання ефективності системи корпоративного комплаєнсу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить сукупність філософських, загальнонаукових і спеціально-юридичних методів пізнання. Діалектичний метод застосовано для аналізу трансформації антикорупційної політики від каральної до превентивної моделі управління корупційними ризиками [4]. Системно-структурний метод дає змогу розглядати антикорупційну політику як складник системи корпоративного управління та внутрішнього контролю [5]. Формально-догматичний метод забезпечив аналіз положень антикорупційного законодавства та локальних актів юридичних осіб [6]. Порівняльно-правовий метод застосовано для зіставлення національного законодавства з міжнародними стандартами корпоративного комплаєнсу [7]. Інституціональний підхід та теорія «принципал-агент» застосовано для аналізу природи корупційних ризиків, пов'язаних з асиметрією інформації та конфліктом інтересів у корпоративному секторі [8].

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасній юридичній доктрині антикорупційна та етична політика розглядається як складник системи корпоративного врядування, функціонування якої спрямоване на забезпечення прозорості управлінських процедур, мінімізацію корупційних ризиків та формування

корпоративної культури доброчесності [9].

Узагальнення основних методологічних підходів до дослідження антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі наведено у табл. 1.

Узагальнення методологічних підходів свідчить про міждисциплінарний характер дослідження антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі. Застосування комплексного методологічного інструментарію забезпечує можливість дослідження не лише нормативних аспектів комплаєнсу, а й організаційних, управлінських та етичних механізмів забезпечення корпоративної доброчесності.

Антикорупційна політика охоплює комплекс правових та організаційних заходів, спрямованих на запобігання конфлікту інтересів, неправомірній вигоді, зловживанню службовим становищем та іншим формам корупційної поведінки. У системі господарсько-правового регулювання антикорупційна політика юридичної особи набуває ознак локального нормативного механізму, спрямованого на забезпечення доброчесності корпоративного управління та мінімізацію правових ризиків.

Структурні елементи антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі доцільно подати у вигляді комплексної системи, що наведено на рис. 1 та відображає взаємозв'язок нормативних, організаційних та етичних елементів корпоративного комплаєнсу.

Аналіз структури антикорупційної та етичної політики дає змогу констатувати її комплексний характер. Ефективність відповідної системи залежить не лише від наявності локальних нормативних актів, а й від рівня інтеграції механізмів комплаєнсу до системи корпоративного управління, функціонування внутрішнього контролю та сформованості корпоративної культури доброчесності. Особливого значення набуває взаємозв'язок між нормативним, організаційним та етичним компонентами, оскільки формальна наявність антикорупційних процедур без належного рівня корпоративної етики не забезпечує реального запобігання корупційним ризикам [10].

Водночас етична політика забезпечує формування системи корпоративних цінностей, стандартів професійної поведінки та механізмів підтримання доброчесності працівників і посадових осіб [10].

Аналіз сучасної практики корпоративного комплаєнсу дає змогу констатувати поширення феномену «паперового комплаєнсу», за якого юридична особа формально виконує законодавчі вимоги до наявності антикорупційних програм та кодексів етики, однак відповідні механізми фактично не функціонують [11]. В таких умовах локальні акти виконують переважно декларативну функцію та не забезпечують реального запобігання корупційним ризикам. Особливого значення у цьому контексті набуває питання функціональної незалежності уповноважених осіб з питань запобігання корупції та комплаєнс-служб.

Практика функціонування корпоративного комолаєнсу свідчить про те, що комплаєнс-офіцери нерідко перебувають у прямому адміністративному підпорядкуванні керівника підприємства, що створює ризики конфлікту інтересів та обмежує можливість здійснення об'єктивного контролю [12]. У зв'язку з цим доцільним видається забезпечення функціональної незалежності комплаєнс-служб шляхом їх підзвітності наглядовим радам або спеціалізованим комітетам з аудиту та комплаєнсу. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам корпоративного управління та сприяє підвищенню ефективності внутрішнього контролю [7].

Важливе значення в системі антикорупційної та етичної політики має інститут викривачів. Дослідження міжнародної практики свідчить про те, що ефективність виявлення латентних корупційних порушень значно залежить від рівня довіри працівників до внутрішніх механізмів повідомлення про порушення [13]. Формальна наявність «гарячих ліній» або електронних каналів інформування без належних гарантій конфіденційності та захисту викривачів фактично нівелює ефективність таких механізмів.

В межах аксіологічного підходу етична інфраструктура розглядається як система корпоративних цінностей, стандартів поведінки та механізмів підтримання доброчесності. До її складників належать кодекси корпоративної етики, механізми врегулювання конфлікту інтересів, внутрішні канали повідомлення про порушення, системи внутрішнього контролю та корпоративні програми підвищення рівня правової культури працівників [14]. Формування належної етичної інфраструктури сприяє розвитку корпоративної культури доброчесності та створює передумови для мінімізації корупційних ризиків.

Таблиця 1 – **Система методологічних підходів до дослідження антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі** (*складено авторами*)

Методологічний підхід	Зміст підходу	Значення для дослідження
Діалектичний	Дослідження трансформації антикорупційної політики та зміни моделей корпоративного управління	Дає змогу аналізувати розвиток комплаєнсу від каральної до превентивної моделі
Системно-структурний	Розгляд корпоративного сектору як цілісної системи	Забезпечує аналіз взаємозв'язку внутрішнього контролю, комплаєнсу та корпоративного управління
Формально-догматичний	Аналіз нормативно-правових актів і локальних документів	Дає змогу дослідити правове регулювання антикорупційної та етичної політики
Порівняльно-правовий	Зіставлення національного та міжнародного регулювання	Сприяє визначенню напрямів гармонізації законодавства України з міжнародними стандартами
Інституціональний	Аналіз діяльності корпоративних інститутів та механізмів контролю	Дає змогу дослідити природу корупційних ризиків
Аксіологічний	Дослідження корпоративних цінностей та етичних стандартів	Дає змогу оцінити роль корпоративної культури у запобіганні корупції

Рис. 1. Структура антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі (розробка авторів)

Ризик-орієнтований підхід у системі корпоративного комплаєнсу передбачає ідентифікацію, оцінювання та постійний моніторинг корупційних ризиків. До найбільш вразливих сфер корпоративної діяльності належать публічні закупівлі, укладення договорів з контрагентами, кадрові призначення, управління корпоративними активами та взаємодія з органами державної влади [15]. У зв'язку з цим особливого значення набувають процедури перевірки контрагентів, аналізу пов'язаності осіб, декларування конфлікту інтересів та здійснення внутрішнього аудиту.

Так, аналіз наукових підходів та міжнародних стандартів дає змогу констатувати, що антикорупційна та етична політика у корпоративному секторі є складним міждисциплінарним інститутом, що поєднує правові, організаційні та етичні механізми забезпечення доброчесності господарської діяльності. Ефективність відповідної політики залежить від рівня інтеграції механізмів комплаєнсу до системи корпоративного управління, функціональної незалежності комплаєнс-служб, дієвості механізмів внутрішнього контролю та реального функціонування інституту викривачів. Застосування комплексного методологічного підходу створює підґрунтя для подальшого вдосконалення корпоративного законодавства України, розроблення локальних антикорупційних програм юридичних осіб та розвитку сучасної системи корпоративного комплаєнсу.

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити три рівні функціонування антикорупційної та етичної політики у корпоративному секторі: нормативний, організаційний та поведінково-етичний. Нормативний рівень охоплює систему локальних актів юридичної особи, організаційний – діяльність комплаєнс-служб та внутрішнього контролю, а поведінково-етичний – формування корпоративної культури доброчесності. Саме взаємодія зазначених рівнів забезпечує ефективність системи корпоративного комплаєнсу.

ВИСНОВКИ

Антикорупційна та етична політика у корпоративному секторі поступово трансформується з формального елементу локального регулювання у складник системи корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками. Аналіз наукових підходів і міжнародних стандартів свідчить про міждисциплінарний характер зазначеної проблематики, що поєднує правові, організаційні та етичні механізми забезпечення корпоративної доброчесності.

Встановлено, що ефективність антикорупційної політики залежить від рівня інтеграції механізмів комплаєнсу до системи корпоративного управління, функціональної незалежності комплаєнс-служб, дієвості внутрішнього контролю та реального функціонування інституту викривачів. Аналіз сучасної практики корпоративного комплаєнсу дає змогу констатувати поширення феномену «паперового комплаєнсу», за якого формальна наявність антикорупційних програм не супроводжується їх практичною реалізацією.

Подальший розвиток корпоративного законодавства України має бути спрямовано на гармонізацію національного регулювання з міжнародними стандартами, вдосконалення процедур управління корупційними ризиками та посилення механізмів корпоративної доброчесності.

Список використаних джерел

1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris, 2015. 80 p. URL: https://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-soes.htm

2. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

3. OECD Anti-Corruption and Integrity Guidelines for State-Owned Enterprises. Paris, 2019. DOI: 10.1787/9789264303058-en

4. Гнилицька Л.О. Методологія дослідження правових явищ у сфері корпоративного управління. *Юридична наука*. 2021. № 3. С. 54-61.

5. Задихайло Д.В. Господарсько-правове забезпечення корпоративного управління: монографія. Харків, 2018. 420 с.

6. Типова антикорупційна програма юридичної особи, затверджена наказом НАЗК від 10.12.2021 № 794/21. URL: https://nazk.gov.ua/uk/documents/typova-antykoruptsijna-programa-yurydychnoyi-osoby/

7. ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. Geneva, 2021. URL: https://www.iso.org/standard/75080.html

8. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3, Issue 4. pp. 305-360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X

9. ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. Geneva, 2016. URL: https://www.iso.org/standard/65034.html

10. Kaptein M. The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. Journal of Business Ethics. 2015. Vol. 132. pp. 415-431. DOI: 10.1007/s10551-014-2296-3

11. Coffee J. Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance. Oxford, 2006. 392 p.

12. Wells J. Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection. Hoboken, 2017. 432 p.

13. Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj

14. Тихомиров О.Д. Етична інфраструктура публічного та корпоративного управління. *Право та державне управління.* 2020. № 4. С. 112-118.

15. Bovens M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*. 2007. Vol. 13, Issue 4. pp. 447-468. DOI: 10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

References

1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris, 2015. 80 p. URL: https://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-soes.htm

2. On Prevention of Corruption: Law of Ukraine dated 14.10.2014 No. 1700-VII. *Database "Legislation of Ukraine". Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text (in Ukrainian).

3. OECD Anti-Corruption and Integrity Guidelines for State-Owned Enterprises. Paris, 2019. DOI: 10.1787/9789264303058-en

4. Hnylytska L.O. Methodology of Research of Legal Phenomena in the Field of Corporate Governance. *Yurydychna nauka*. 2021. No. 3. pp. 54–61. (in Ukrainian).

5. Zadykhailo D.V. Economic and Legal Support of Corporate Governance: monograph. Kharkiv, 2018. 420 p. (in Ukrainian).

6. Standard Anti-Corruption Program of a Legal Entity approved by the National Agency on Corruption Prevention Order dated 10.12.2021 No. 794/21. URL: https://nazk.gov.ua/uk/documents/typova-antykoruptsijna-programa-yurydychnoyi-osoby/ (in Ukrainian).

7. ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use. Geneva, 2021. URL: https://www.iso.org/standard/75080.html

8. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3, Issue 4. pp. 305-360. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X

9. ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. Geneva, 2016. URL: https://www.iso.org/standard/65034.html

10. Kaptein M. The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. Journal of Business Ethics. 2015. Vol. 132. pp. 415-431. DOI: 10.1007/s10551-014-2296-3

11. Coffee J. Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance. Oxford, 2006. 392 p.

12. Wells J. Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection. Hoboken, 2017. 432 p.

13. Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj

14. Tykhomyrov O. D. Ethical Infrastructure of Public and Corporate Governance. Pravo ta derzhavne upravlinnia. 2020. No. 4. P. 112–118 (in Ukrainian).

15. Bovens M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*. 2007. Vol. 13, Issue 4. pp. 447-468. DOI: 10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Iryna MATVIEIENKO
Doctor of Public Administration, Associate Professor, Head of department, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2567-9668
e-mail: matvieienko.i.v@op.edu.ua

Lidiia KARPENKO
Doctor of Economics, Professor of department, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2888-2477
e-mail: karpenko.l.m@op.edu.ua

Mykola POPOV
PhD in Public Administration, Professor, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0204-1810
e-mail: popov.m.p@op.edu.ua

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE STUDY OF ANTI-CORRUPTION AND ETHICAL POLICY IN THE CORPORATE SECTOR

Introduction. *Anti-corruption and ethical policy in the corporate sector has become an important component of modern corporate governance and compliance systems. Its relevance is determined by European integration processes, the transformation of corporate legislation, and the need to adapt Ukrainian corporate governance to international standards of transparency and integrity.*

The purpose of the paper *is to determine the methodological foundations for the study of anti-corruption and ethical policy in the corporate sector and to analyse approaches to assessing the effectiveness of corporate compliance mechanisms.*

Results. *The paper analyses dialectical, systemic-structural, formal-dogmatic, comparative-legal, institutional, and axiological methods used in the study of anti-corruption and ethical policy. Particular attention is paid to compliance mechanisms, internal control, conflict-of-interest management, and corporate ethics as elements of corporate governance. The paper examines the phenomenon of "paper compliance", where anti-corruption programmes formally exist but do not function effectively in practice. The role of whistleblower protection and ethical infrastructure in preventing corruption risks is also analysed. It is established that the effectiveness of anti-corruption policy depends on the integration of compliance mechanisms into corporate governance, the independence of compliance officers, and the implementation of risk-oriented approaches.*

Conclusion. *It is concluded that anti-corruption and ethical policy should be considered as a complex interdisciplinary institution combining legal, organisational, and ethical mechanisms for ensuring corporate integrity. Further development of corporate legislation in Ukraine should focus on strengthening compliance systems, improving whistleblower protection, and harmonising national legislation with international standards.*

Keywords: *anti-corruption policy, ethical policy, corporate governance, compliance, corporate sector, integrity, conflict of interest, whistleblowers, corporate ethics*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.7p
УДК 346.9:347.72:341.171(4)

Катерина Ігорівна ***РОВИНСЬКА***
к.держ.упр., доцент, професор кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1334-3112
e-mail: rovkateryna@gmail.com
Володимир Михайлович ***СІВАК***
доктор філософії з права, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4854-1585
e-mail: sivak.v.m@op.edu.ua
Василь Володимирович ***СЛІПЕНЮК***
доктор філософії з права, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1879-5596
e-mail: v.slipeniuk@gmail.com

ЗАХИСТ ПРАВ МІНОРИТАРНИХ АКЦІОНЕРІВ ТА ПРОТИДІЯ РЕЙДЕРСТВУ В УКРАЇНІ ТА ЄС: ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ

У статті здійснено порівняльно-правовий аналіз механізмів захисту прав міноритарних акціонерів і протидії корпоративному рейдерству в Україні та ЄС в умовах воєнного стану. Досліджено проблеми реалізації корпоративних прав, процедури squeeze-out (процедура обов'язкового викупу акцій у міноритарних акціонерів), похідного позову та судового захисту. Визначено вплив цифровізації й закриття реєстрів на трансформацію рейдерських схем. Обґрунтовано необхідність гармонізації законодавства України зі стандартами ЄС.

Ключові слова: *корпоративне право, міжнародне право, суб'єкти господарювання, захист прав, господарські спори, правові механізми, право ЄС, міноритарні акціонери, корпоративне рейдерство, squeeze-out*

Стаття надійшла 29.04.2026 Статтю прийнято 19.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Ефективність функціонування ринку капіталу безпосередньо залежить від рівня захисту прав інвесторів, насамперед міноритарних акціонерів. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та реформування судової системи в Україні суттєво зросли ризики порушення корпоративних прав і поширення нових форм корпоративного рейдерства. Закриття державних реєстрів, дистанційний формат корпоративного управління та дефіцит інвестиційних ресурсів створили додаткові загрози для міноритаріїв.

Водночас євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність гармонізації корпоративного законодавства зі стандартами ЄС, зокрема стосовно процедур обов'язкового викупу акцій у міноритарних акціонерів, захисту прав інвесторів та забезпечення прозорості корпоративного управління. В цих умовах особливої актуальності набуває порівняльно-правове дослідження механізмів захисту прав міноритарних акціонерів та протидії корпоративному рейдерству в Україні та ЄС.

МЕТА дослідження – здійснення комплексного порівняльно-правового аналізу теоретичних засад та практичних механізмів захисту прав міноритарних акціонерів і протидії корпоративному рейдерству в Україні та ЄС в умовах правового режиму воєнного стану, тривалого реформування вітчизняної судової системи та катастрофічного падіння фінансових ресурсів інвестування, а також розроблення на основі європейського досвіду конкретних науково обґрунтованих пропозицій з модернізації національного законодавства для формування прозорого та захищеного інвестиційного клімату в період повоєнної відбудови держави.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціально-юридичні методи пізнання. Дослідження проведено послідовно шляхом аналізу законодавства України та ЄС, судової практики, механізмів захисту прав міноритарних акціонерів і протидії корпоративному рейдерству в умовах воєнного стану.

У дослідженні застосовано діалектичний метод – для дослідження трансформації корпоративних правовідносин; формально-юридичний – для аналізу норм Закону України «Про акціонерні товариства», Директиви (ЄС) 2017/1132 та Директиви 2004/25/ЄС; порівняльно-правовий – для зіставлення механізмів захисту міноритаріїв в Україні та ЄС; системно-структурний – для визначення взаємозв'язку корпоративних прав і механізмів їх захисту. Емпіричну основу становлять нормативно-правові акти, практика Верховного Суду та наукові праці у сфері корпоративного права.

РЕЗУЛЬТАТИ

Захист прав міноритарних акціонерів в умовах воєнного стану потребує виокремлення майнових, управлінських та процесуальних корпоративних прав. Під впливом безпекових обмежень і дефіциту інвестиційних ресурсів усі зазначені групи прав зазнали суттєвих змін.

Майнові права міноритаріїв охоплюють право на дивіденди, ліквідаційну вартість акцій та право вимоги обов'язкового викупу акцій. У період воєнного стану виплату дивідендів істотно обмежено внаслідок валютних та фінансових обмежень, запроваджених НБУ та НКЦПФР [1]. Крім того, зниження ринкової вартості активів і застосування «воєнного дисконту» суттєво вплинули на реалізацію права на справедливу компенсацію при викупі акцій [5].

Управлінські права пов'язано з участю акціонерів у загальних зборах, голосуванні та доступі до корпоративної інформації. Перехід до дистанційного формату загальних зборів розширив можливості участі акціо-

нерів, однак водночас створив ризики технічних збоїв і маніпуляцій [2]. Додатковою проблемою стало обмеження доступу до державних реєстрів та корпоративної звітності, що ускладнило контроль за змінами структури власності та сприяло розвитку прихованого рейдерства [2].

Процесуальні права забезпечують можливість судового захисту інтересів міноритаріїв через оскарження рішень загальних зборів та подання похідного позову. Проте ефективність таких механізмів знижується через тривалі строки розгляду корпоративних спорів, кадровий дефіцит у господарських судах та високі витрати на судовий захист [3].

Особливого значення в сучасних умовах набуває інститут squeeze-out. У країнах ЄС цей механізм спрямовано на оптимізацію корпоративного управління та забезпечення балансу інтересів акціонерів [6]. В Україні ж застосування squeeze-out в умовах війни супроводжується ризиками викупу акцій за заниженою вартістю через вплив воєнного дисконту та нестабільність ринку капіталу. Це зумовлює необхідність вдосконалення механізмів оцінювання вартості акцій і запровадження додаткових гарантій захисту прав міноритарних акціонерів.

Центральною проблемою застосування squeeze-out є визначення «справедливої ціни» акцій. У праві ЄС такою вважається найвища ціна, сплачена оферентом за акції до оголошення викупу, а за необхідності застосовуються додаткові методи оцінювання для забезпечення реальної економічної вартості частки міноритарія [7].

В умовах воєнного стану в Україні концепція fair price зазнала впливу «воєнного дисконту», що спричинило зниження ринкової вартості активів і створило ризики викупу акцій за заниженою ціною [5]. Велика Палата Верховного Суду визнала правомірність squeeze-out за умови надання справедливої компенсації [8, п. 6.12], однак критерії її визначення залишаються недостатньо конкретизованими.

Для вдосконалення захисту міноритаріїв доцільним є адаптація європейських підходів до оцінки акцій із врахуванням докризових показників діяльності підприємств та запровадження спеціалізації суддів у сфері корпоративних спорів [3]. За відсутності таких змін squeeze-out в умовах війни ризикує перетворитися на механізм легалізованого витіснення дрібних інвесторів.

Трансформація корпоративного рейдерства в Україні в умовах воєнного стану актуалізувала пошук балансу між адміністративними та судовими механізмами захисту прав власності. Важливу роль у протидії недружнім поглинанням відіграє Офіс протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України, який має повноваження оперативно скасовувати незаконні реєстраційні дії [3]. Практика свідчить, що такий механізм дає змогу швидко блокувати спроби незаконного відчуження активів та забезпечувати тимчасовий захист інтересів міноритарних акціонерів [2].

Водночас в країнах ЄС захист від рейдерства базується переважно на превентивному регулюванні ринку капіталу та корпоративних процедур. Директива 2004/25/ЄС про пропозиції поглинання (*Takeover Bids Directive*) передбачає обов'язкову пропозицію викупу акцій у разі набуття контрольного пакета, що забезпечує захист міноритаріїв і прозорість корпоративного контролю [1]. Європейські стандарти також передбачають застосування корпоративних механізмів захисту за умови дотримання принципу рівності акціонерів та контролю з боку загальних зборів [4].

Для узагальнення ключових відмінностей між українською та європейською моделями захисту міноритарних акціонерів доцільно систематизувати основні анти рейдерські інструменти у порівняльному форматі (табл. 1).

Узагальнені дані свідчать, що європейська модель базується переважно на превентивних ринкових і процесуальних гарантіях, тоді як українська система в умовах воєнного стану значно спирається на адміністративні механізми оперативного реагування.

Порівняльно-правовий аналіз свідчить, що система захисту корпоративних прав від рейдерства в Україні є менш системною, ніж у країнах ЄС. Значну роль у протидії незаконним поглинанням відіграє Офіс протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України, однак практика скасування його рішень судами свідчить про наявність правового дуалізму та нестабільності правозастосування [8, п. 4.18]. Вказане негативно впливає на інвестиційний клімат та рівень довіри інвесторів [6].

Сучасний стан захисту прав міноритарних акціонерів в Україні характеризується поєднанням воєнних, економічних та інституційних ризиків, які формують додаткові загрози для стабільності корпоративних правовідносин. Взаємозв'язок зазначених чинників і їх вплив на рівень захисту інвесторів відображено на рис. 1.

Модель, наведена на рис. 1, демонструє, що ефективний захист прав міноритарних акціонерів неможливий без реформування внутрішніх інституційних механізмів, зокрема забезпечення доступності судового захисту та підвищення ефективності судової системи. В цих умовах просте перенесення норм права ЄС в національне законодавство не забезпечить належного антирейдерського ефекту.

Для гармонізації українського законодавства зі стандартами ЄС доцільним є посилення превентивних механізмів захисту корпоративних прав, зокрема розвитку системи моніторингу корпоративних ризиків, удосконалення правил розкриття бенефіціарної власності та впровадження цифрових механізмів контролю за реєстраційними діями [7, ст. 102; 3].

Євроінтеграційний курс України та імплементація положень Директиви (ЄС) 2017/1132 спрямовано на модернізацію корпоративного законодавства та підвищення рівня захисту міноритарних акціонерів [7, ст. 1; 4]. Водночас ефективність таких реформ безпосередньо залежить від стабільності судової практики та здатності держави забезпечити прогнозовані умови для функціонування ринку капіталу в умовах воєнного стану.

Однією з важливих новел корпоративного законодавства України стало закріплення правового статусу корпоративного секретаря як обов'язкового інституту в публічних акціонерних товариствах [7, ст. 78]. У сфері захисту прав міноритарних акціонерів корпоративний секретар забезпечує належну комунікацію між органами управління та акціонерами, контроль за розкриттям інформації й дотриманням процедурних гарантій [3].

Важливого значення також набуло впровадження дистанційних загальних зборів та електронного голосування, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації

Таблиця 1 – **Порівняльна характеристика інструментів захисту міноритаріїв від рейдерства в Україні та ЄС** (*розроблено авторами на основі аналізу [1; 4; 7]*)

Критерій порівняння	Україна (під час війни)	Європейський Союз
Основний механізм захисту від рейдерства	Офіс протидії рейдерству при Мін'юсті (адміністративний, квазісудовий порядок)	Судові органи та органи регулювання ринків капіталу держав-членів ЄС
Захист від прихованого поглинання	Обмежений через закритість частини публічної корпоративної інформації	Обов'язкова пропозиція викупу акцій у разі набуття контролю над товариством
Формат загальних зборів	Переважно дистанційний	Очний, дистанційний або змішаний формат
Ефективність похідного позову	Обмежена через високий судовий збір та тривалість розгляду спорів	Стабільна судова практика та ефективні процесуальні гарантії
Методологія оцінювання за примусового викупу акцій	Оціночна ринкова вартість із впливом воєнного знецінення активів	Концепція справедливої ціни на основі економічно обґрунтованої вартості активів або найвищої ціни придбання акцій

Рис. 1. Структурно-функціональна модель двоїстого суверенного ризику міноритарного акціонера в Україні (авторська розробка)

корпоративного управління в країнах ЄС [4]. В умовах воєнного стану електронні механізми участі у зборах стали важливим засобом забезпечення реалізації управлінських прав міноритаріїв [2].

Імплементація Директиви (ЄС) 2017/1132 створила передумови для розвитку механізмів транскордонної корпоративної реорганізації та гармонізації корпоративного права України зі стандартами ЄС [4]. Водночас ефективність таких змін залежить від стабільності судової практики та спроможності судової системи забезпечити реальний захист прав міноритарних акціонерів [3; 8, п. 3.4].

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що воєнний стан, економічна нестабільність та недосконалість судового захисту суттєво посилили ризики порушення прав міноритарних акціонерів в Україні. Доведено не обхідність адаптації механізмів захисту корпоративних прав до стандартів ЄС з урахуванням воєнних та економічних ризиків. Обґрунтовано доцільність вдосконалення процедур squeeze-out, розвитку цифрового моніторингу корпоративних ризиків та підвищення ефективності судового захисту міноритарних інвесторів.

Список використаних джерел

1. Спасибо-Фатєєва І.В. Корпоративне право України та країн Європейського Союзу: новели законодавства. Харків, 2018. 412 с.

2. Поночовний І. А. Особливості захисту нерухомості та корпоративних прав від рейдерів у реаліях воєнного стану. *Вісник Національної асоціації адвокатів України*. 2024. № 12. С. 14–19. URL: https://unba.org.ua/publications/9779-osoblivosti-zahistu-neruhomosti-vid-rejderiv-u-realiyah-voennogo-stanu.html

3. Кібенко О.Р. Європеїзація українського корпоративного права. *Збірник матеріалів Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду*. 2025. С. 45–52. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/KGS_Zbirnuk_34_.pdf

4. Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 relating to certain aspects of company law. Official Journal of the European Union. 2017. L 169. pp. 46-127.

5. Лукач Н.В. Способи захисту прав міноритарних акціонерів у спорах, що виникають із процедури сквіз-ауту. Правовий часопис Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. Вип. 2 (7). С. 114–121. URL: https://legal.bulletin.knu.ua/uk/article/download/1189/2170/8896

6. Аналітичний звіт щодо правозастосування процедур Squeeze-out в Україні / Юридична група LCF. Київ, 2018. 68 с. URL: https://lcf.ua/content/uploads/2018/07/LCF_SQUEEZE-OUT_REPORT-June-2018.pdf

7. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 42. Ст. 231.

8. Справа про «squeeze-out» (процедура з примусового викупу акцій міноритарних акціонерів): Постанова Великої Палати Верховного Суду від 26 листоп. 2019 р. у справі № 910/16144/18. Офіційний вебпортал судової влади України. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/822435/

References

1. Spasybo-Fatieieva I.V. Corporate Law of Ukraine and the European Union Countries: Legislative Novelties. Kharkiv, 2018. 412 p. (in Ukrainian).

2. Ponochovnyi I.A. Peculiarities of Protection of Real Estate and Corporate Rights against Raiders under Martial Law Conditions. *Bulletin of the National Bar Association of Ukraine*. 2024. No. 12. pp. 14–19. URL: https://unba.org.ua/publications/9779-osoblivosti-zahistu-neruhomosti-vid-rejderiv-u-realiyah-voennogo-stanu.html (in Ukrainian).

3. Kibenko O.R. Europeanization of Ukrainian Corporate Law. Collection of Materials of the Commercial Cassation Court within the Supreme Court. 2025. pp. 45–52. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/KGS_Zbirnuk_34_.pdf (in Ukrainian).

4. Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 relating to certain aspects of company law. Official Journal of the European Union. 2017. L 169. pp. 46-127.

5. Lukach N.V. Methods of Protection of Minority Shareholders' Rights in Disputes Arising from the Squeeze-out Procedure. Legal Journal of Taras Shevchenko National University of Kyiv. 2023. Issue 2 (7). pp. 114–121. URL: https://legal.bulletin.knu.ua/uk/article/download/1189/2170/8896 (accessed: 17.05.2026). (in Ukrainian).

6. Analytical Report on the Enforcement of Squeeze-out Procedures in Ukraine / LCF Legal Group. Kyiv, 2018. 68 p. URL: https://lcf.ua/content/uploads/2018/07/LCF_SQUEEZE-OUT_REPORT-June-2018.pdf (in Ukrainian).

7. On Joint Stock Companies: Law of Ukraine dated 27.07.2022 No. 2465-IX. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine.* 2022. No. 42. Art. 231. (in Ukrainian).

8. Case on "Squeeze-out" (Procedure for Compulsory Buyout of Shares of Minority Shareholders) : Resolution of the Grand Chamber of the Supreme Court dated November 26, 2019 in Case No. 910/16144/18. Official Web Portal of the Judiciary of Ukraine. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/822435/ (in Ukrainian).

Kateryna ROVYNSKA
PhD in Public Administration, Associate Professor, Professor of department, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1334-3112
e-mail: rovkateryna@gmail.com

Volodymyr SIVAK
PhD in Legal Sciences, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4854-1585
e-mail: sivak.v.m@op.edu.ua

Vasyl SLIPENIUK
PhD in Legal Sciences, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1879-5596
e-mail: v.slipeniuk@gmail.com

PROTECTION OF THE RIGHTS OF MINORITY SHAREHOLDERS AND COUNTERACTION TO CORPORATE RAIDING IN UKRAINE AND THE EU: A COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS

Introduction. *Protection of minority shareholders' rights is an important prerequisite for investment attractiveness, stability of capital markets, and effective corporate governance. Under martial law, economic instability, restricted access to public registers, and prolonged judicial reform, Ukraine has faced increased risks of corporate raiding and violations of shareholders' rights. At the same time, Ukraine's European integration requires harmonisation of national corporate legislation with EU standards.*

The purpose of the paper *is to conduct a comparative legal analysis of mechanisms for protecting minority shareholders' rights and counteracting corporate raiding in Ukraine and the European Union under martial law conditions, as well as to formulate proposals for improving national legislation in accordance with EU standards.*

Results. *The paper analyses proprietary, managerial, and procedural rights of minority shareholders under conditions of war and economic crisis. It is established that martial law, remote corporate governance, limited access to state registers, and economic decline have increased risks of corporate rights violations and transformed raiding schemes into "registration" and "procedural" raiding. Particular attention is paid to squeeze-out procedures and determination of the "fair price" of shares. It is substantiated that European approaches to share valuation require adaptation to wartime economic conditions in Ukraine. The paper also examines shortcomings of derivative actions, instability of judicial practice, and excessive duration of corporate disputes. Comparative analysis demonstrates that EU mechanisms are based mainly on preventive market and procedural safeguards, while Ukrainian practice relies significantly on administrative anti-raiding measures.*

Conclusion. *It is concluded that further harmonisation of Ukrainian corporate legislation with EU law should be accompanied by improved procedural guarantees for minority shareholders, development of digital monitoring of corporate risks, and strengthening of judicial protection of corporate rights. The study substantiates the concept of a dual sovereign risk caused by the combination of wartime restrictions and institutional weaknesses of the judicial system.*

Keywords: *corporate law, international law, business entities, protection of rights, commercial disputes, legal mechanisms, EU law, minority shareholders, corporate raiding, squeeze-out*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.8p
УДК 341.96:[339.732+620.9](477)

Іван Ігорович ***ПОТАПОВ***
здобувач, Інститут економіко-правових досліджень ім. В.К. Мамутова НАН України
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-6279-1440
e-mail: potapov.law@gmail.com

МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВО-ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДБУДОВИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІСЛЯ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ

У статті здійснено комплексний аналіз міжнародних фінансово-правових інструментів відбудови енергетичної інфраструктури держави, що зазнала збройної агресії. Розглянуто програми МВФ, Світового банку, ЄБРР, ЄІБ, MIGA, інструменти ЄС (Ukraine Facility, Ukraine Energy Support Fund), механізм G7 ERA Loans та двосторонні домовленості. Запропоновано авторське визначення поняття «міжнародні фінансово-правові інструменти відбудови енергетичної інфраструктури» та обґрунтовано пропозиції до змін до Закону України «Про критичну інфраструктуру».

Ключові слова: *енергетична інфраструктура, повоєнне відновлення, міжнародні фінансово-правові інструменти, міжнародна фінансова організація, Ukraine Facility, ERA Loans, гарантійні механізми, MIGA, критична інфраструктура, енергетична безпека*

Стаття надійшла 28.04.2026 Статтю прийнято 19.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

У період повномасштабного вторгнення росії ворог цілеспрямовано обстрілює об'єкти енергетичної інфраструктури України, що завдає масштабної шкоди як виробничим, так і розподільчим потужностям національної енергетичної системи [1]. За інформацією Міністерства енергетики України, лише за зиму 2024–2025 рр. енергосистема витримала понад 13 масованих ракетно-дронових атак, а сукупні втрати генеруючих потужностей через російські удари оцінюються в кілька гігаватів [2]. Водночас оновлена спільна швидка оцінка завданої шкоди та потреб у відновленні (RDNA5), оприлюднена 23 лютого 2026 р., фіксує понад 195 млрд дол. США прямих збитків в Україні та майже 588 млрд дол. США загальних потреб у відновленні на наступне десятиліття; водночас потреби енергетичного сектору оцінено майже у 91 млрд дол. США [3].

Подолати такі масштабні наслідки виключно за рахунок державного бюджету Україна не зможе. Тому особливого значення набуває залучення міжнародного фінансування на підставі окремих фінансово-правових інструментів, які мають різну правову природу – від кредитних угод з міжнародними фінансовими організаціями до міжурядових меморандумів та регламентів ЄС. Водночас в українському законодавстві немає узагаліненого поняття «міжнародні фінансово-правові інструменти відбудови енергетичної інфраструктури», що зумовлює фрагментарність регулювання та ускладнює формування єдиного правового режиму їх застосування.

Питання правового регулювання відновлення енергетичної інфраструктури та залучення міжнародного фінансування неодноразово ставали предметом наукових досліджень. Серед авторів, які приділяли увагу цій проблематиці, слід відзначити О. Суходолю, Ю. Харазішвілі, Г. Рябцева, які в [4] розглянули розвиток енергетичної інфраструктури як елемент енергетичної безпеки України. Водночас в українській правовій доктрині поки бракує системного дослідження саме міжнародних фінансово-правових інструментів відбудови енергетичної інфраструктури у контексті постконфліктного відновлення. Наявні роботи переважно охоплюють окремі аспекти – питання банківського кредитування, гарантійних інструментів або міжнародної технічної допомоги, що зумовлює необхідність комплексного аналізу.

МЕТА дослідження – комплексний аналіз міжнародних фінансово-правових інструментів, які може бути застосовано для відбудови енергетичної інфраструктури держави після збройного конфлікту, їх правової природи та форм закріплення у національному й міжнародному праві, а також розроблення авторського визначення відповідного поняття та формулювання пропозицій de lege ferenda з удосконалення законодавства України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціально-юридичних методів пізнання. Діалектичний метод застосовано для з'ясування сутності та правової природи міжнародних фінансово-правових інструментів у їх взаємозв'язку із завданнями постконфліктного відновлення. Системно-структурний метод застосовано для класифікації відповідних інструментів та визначення місця кожного з них в загальній архітектурі зовнішнього фінансування відбудови. Формально-юридичний метод дав змогу проаналізувати норми Закону України «Про міжнародні договори України», Закону України «Про критичну інфраструктуру», постанови Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153, а також положень Регламенту (ЄС) 2024/792 про створення Ukraine Facility. Порівняльно-правовий метод застосовано у зіставленні правових режимів кредитування, гарантування та технічної допомоги, що застосовуються МВФ, Групою Світового банку, ЄБРР, ЄІБ та MIGA. Метод правового моделювання та de lege ferenda застосовано для формулювання авторського визначення поняття «міжнародні фінансово-правові інструменти відбудови енергетичної інфраструктури» та пропозицій із внесення змін до національного законодавства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття «міжнародні фінансово-правові інструменти відбудови енергетичної інфраструктури» нині не

отримало офіційного закріплення у нормативно-правових актах України. Аналіз чинного законодавства та практики міжнародного співробітництва дає підстави вважати, що відповідні інструменти охоплюють сукупність форм залучення зовнішнього фінансування, які мають визначені у міжнародних договорах та актах міжнародних організацій правові підстави, цільове призначення (відновлення енергетичних об'єктів) та механізми забезпечення повернення або компенсації наданих ресурсів.

Правовою основою застосування таких інструментів в Україні є Закон України «Про міжнародні договори України» від 29 червня 2004 р. № 1906-IV, що включає міжнародні договори, згоду на обов'язковість яких надала Верховна Рада України, до національного законодавства [5]. Порядок залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги в Україні деталізує постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги», яка закріплює інституційний механізм реєстрації проєктів МТД та взаємодії з донорами [6]. Водночас чинне національне законодавство не передбачає окремого режиму для тих фінансових інструментів, які поєднують ознаки кредитування, гарантування та грантової підтримки і спрямовані саме на відбудову критичної енергетичної інфраструктури.

Практика залучення міжнародного фінансування у 2022–2026 рр. дає можливість виокремити кілька основних груп фінансово-правових інструментів.

Передусім слід відзначити інструменти МВФ. Так, 26 лютого 2026 р. Виконавча рада МВФ схвалила нову програму розширеного фінансування (Extended Fund Facility) для України строком на 48 міс. на суму близько 8,1 млрд дол. США з негайним перерахуванням першого траншу у розмірі близько 1,5 млрд дол. США; ця програма є частиною спільного міжнародного пакета підтримки в обсязі 136,5 млрд дол. США на 2026–2029 рр. [7]. Як засвідчує staff report Фонду, програма поєднує завдання макрофінансової стабілізації, бюджетної підтримки та структурних реформ, від яких безпосередньо залежить спроможність держави фінансувати критичні видатки, зокрема у сфері енергетики [8]. Правову природу цих відносин визначають Статті Угоди МВФ та супровідні програмні документи, насамперед Letter of Intent, Memorandum of Economic and Financial Policies та Technical Memorandum of Understanding.

Окрему групу утворюють інструменти Групи Світового банку. Ключовим спеціалізованим механізмом у досліджуваній сфері є проєкт Re-PoWER, спрямований на відновлення базових енергетичних послуг в Україні [9]. Паралельно Група Світового банку застосовує ширшу систему трастових і кредитно-гарантійних інструментів: станом на квітень 2026 р. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF) мобілізував 2,8 млрд дол. США донорських внесків, з яких 2,6 млрд вже запрограмовано у формі грантів, а 1,8 млрд – фактично виплачено; крім того, ADVANCE Ukraine Trust Fund забезпечив 12,5 млрд дол. США у формі promissory notes, з яких 7,5 млрд уже підкріпили підписані та вибрані позики [10].

Неможна оминути увагою і гарантійний складник. Через Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF) та інші механізми Багатостороннє агентство гарантування інвестицій (MIGA) станом на 2026 р. видало нових гарантій на 561 млн дол. США з початку повномасштабної війни, а загальний обсяг гарантійних зобов'язань, з урахуванням продовження строків дії гарантій, перевищив 915 млн дол. США; водночас сам SURE TF дозволив розгорнути 326,6 млн дол. США гарантій під час використання 90,3 млн дол. США пільгових ресурсів (станом на 30.06.2025) [10; 11].

ЄБРР залишається одним з найбільших інститутційних інвесторів в українську економіку, а енергетичну безпеку прямо визначає одним зі своїх пріоритетів. Наприкінці 2025 р. Банк повідомляв, що з початку повномасштабної війни розгорнув в Україні близько 9,7 млрд євро [12]. У 2026 р. ЄБРР надав ПрАТ «Укргідроенерго» позику до 75 млн євро, а міжнародні донори доповнили цей пакет грантами до 20 млн євро для закупівлі критичного обладнання для гідроелектростанцій [13]. Водночас у межах Energy Security Support Facility (ESSF) Банк фінансує проєкти розподіленої генерації, накопичення енергії та енергоефективності для підприємств, муніципалітетів, домогосподарств і житлових об'єднань, поєднуючи кредитування, технічну допомогу та інвестиційні стимули [14].

Активну роль у відбудові відіграє також Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). У 2025 р. Група ЄІБ надала Україні рекордні 1,5 млрд євро нового фінансування на енергетику, інфраструктуру, підтримку мАлого і середнього бізнесу та євроінтеграційні проєкти [15]. У 2026 р. Європейська Комісія та Група ЄІБ оголосили додатковий пакет фінансування у понад 600 млн євро, який охоплює дороги, залізницю, електромережі, енергоефективність житла та публічної інфраструктури [16].

Центральне місце серед інструментів ЄС посідає Ukraine Facility, який Регламент (ЄС) 2024/792 Європейського Парламенту і Ради заснував на період 2024–2027 рр. із загальним фінансовим ресурсом до 50 млрд євро [17]. Цей інструмент поєднує бюджетну підтримку, інвестиційний компонент і технічну допомогу, а тому фактично формує рамку для значної частини зовнішнього фінансування відновлення України. Окремий практичний вимір має Ukraine Energy Support Fund при Секретаріаті Енергетичного Співтовариства: станом на 30 квітня 2026 р. обсяг підписаних внесків до Фонду сягнув 1 956 376 899 євро, з яких 1 926 176 786 євро вже надійшли на рахунки Фонду [18].

Особливу правову конструкцію утворює механізм G7 Extraordinary Revenue Acceleration (ERA) Loans. Лідери G7 розглядають його як інструмент надання Україні близько 50 млрд дол. США (або близько 45 млрд євро) за рахунок майбутніх доходів від іммобілізованих суверенних активів Російської Федерації; 23 жовтня 2024 р. Рада ЄС схвалила пакет макрофінансової допомоги до 35 млрд євро для реалізації відповідного зобов'язання [19]. Європейська Комісія згодом уточнила, що загальний внесок ЄС у механізм ERA становить 18,1 млрд євро, а лише з початку 2025 р. за цією лінією Україна отримала 6 млрд євро, включно з додатковим траншем у 1 млрд євро у травні 2025 р. [20]. Показово, що ця конструкція поєднала політичну ідею відповідальності держави-агресора з правовою обережністю: йдеться не про пряму конфіскацію самих активів, а про використання доходів від них, що в європейському

правовому дискурсі розглядають як окремий компромісний механізм [21].

Слід приділити увагу й інструментам двостороннього міжнародного співробітництва. Показовим прикладом є Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом США про співпрацю у забезпеченні стійкості енергетичної системи України, підписаний 3 грудня 2024 р. Офіційний текст документа передбачає, що загальний обсяг допомоги за цією рамкою може сягати 825 млн дол. США [22]. Водночас США ще у лютому 2023 р. офіційно оголосили про додатковий внесок у 250 млн дол. США на енергетичну підтримку України, який доповнив 270 млн дол. США, вже спрямовані протягом 2022 р. [23]. Не менш важливим є й те, що американська сторона системно підтримує українську енергетику у технічному вимірі: лише з 2014 р. обсяг такої технічної підтримки перевищив 160 млн дол. США [24].

Неможна оминути увагою й координаційні механізми. Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine не надає кошти безпосередньо, однак саме вона узгоджує пріоритети, строки та інституційні рамки відновлення. У спільному комюніке за підсумками дванадцятого засідання Керівного комітету Платформи від 14 січня 2025 р. учасники повідомили, що від часу створення Платформа скоординувала понад 233 млрд дол. США єдиної економічної підтримки, а додаткове фінансування енергетичного сектору, оголошене або підтверджене з березня 2024 р., перевищило 2 млрд дол. США [25]. Такий підхід узгоджується з Принципами Лугано, які вимагають партнерства, прозорості, підзвітності, верховенства права та орієнтації на довгострокову стійкість відновлення [26].

Узагальнений аналіз вищевказаних інструментів дає змогу запропонувати *авторське визначення*. Так, під «міжнародними фінансово-правовими інструментами відбудови енергетичної інфраструктури» доцільно розуміти сукупність передбачених міжнародними договорами України, актами міжнародних організацій та регламентами наднаціональних об'єднань форм залучення зовнішніх фінансових ресурсів (кредитних, грантових, гарантійних, страхових, змішаного типу), що мають цільове призначення – відновлення, модернізація та розвиток об'єктів енергетичної інфраструктури держави, яка зазнала збройної агресії, та реалізуються на умовах прозорості, підзвітності й відповідності національним стратегічним документам.

З урахуванням викладеного, видається обґрунтованим закріпити це поняття на законодавчому рівні. Найбільш доцільним вбачається доповнити ст. 1 Закону України «Про критичну інфраструктуру» від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX визначенням «міжнародних фінансово-правових інструментів відбудови критичної інфраструктури» (включно з енергетичною). Більш деталізовану класифікацію таких інструментів, зі свого боку, варто надати у документах стратегічного характеру – Енергетичній стратегії України на період до 2050 р. та Національному плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 р.

ВИСНОВКИ

У межах дослідження проведено комплексний аналіз міжнародних фінансово-правових інструментів відбудови енергетичної інфраструктури України, які активно залучаються у період повномасштабного вторгнення росії. Такі інструменти є неоднорідними за правовою природою. Вони охоплюють програми міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світового банку, ЄБРР, ЄІБ), гарантійні механізми (MIGA), наднаціональні інструменти ЄС (Ukraine Facility, Ukraine Energy Support Fund), новаційний механізм G7 ERA Loans на основі доходів від іммобілізованих російських активів, а також двосторонні домовленості (Меморандум Україна–США 2024 року, проєкти USAID).

Запропоновано визначення поняття «міжнародні фінансово-правові інструменти відбудови енергетичної інфраструктури», яке охоплює кредитні, грантові, гарантійні, страхові та змішані форми зовнішнього фінансування, передбачені міжнародними договорами та актами міжнародних організацій. Видається доцільним закріпити це визначення в Законі України «Про критичну інфраструктуру». Така систематизація уніфікує правозастосовну практику, забезпечить правову визначеність та сприятиме формуванню цілісного правового режиму залучення зовнішнього фінансування для відновлення енергетичних потужностей.

Отже, ефективна повоєнна відбудова енергетичної інфраструктури України є можливою виключно за умови комплексного поєднання національних та міжнародних фінансово-правових інструментів, що забезпечуватиме як фінансову достатність відновлення, так і відповідність процесу Принципам Лугано – прозорості, підзвітності, верховенства права та сталого розвитку. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі полягають у розробленні детальної класифікації фінансово-правових інструментів за критеріями їх правової природи, ризиковості та цільового призначення, а також у дослідженні правового статусу міжнародних координаційних платформ як суб'єктів правовідносин з відновлення критичної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Масовані ракетні обстріли енергетичної інфраструктури. Міністерство внутрішніх справ України. URL: https://mvs.gov.ua/news/obstrili-energeticnoyi-infrastrukturi

2. Стабільне проходження минулої зими — перемога для всієї енергетичної галузі. Міністерство енергетики України. URL: https://mev.gov.ua/novyna/stabilne-prokhodzhennya-mynuloyi-zymy-peremoha-dlya-vsiyeyi-enerhetychnoyi-haluzi

3. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. The World Bank. 23 February 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

4. Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Рябцев Г.Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. Київ, 2023. 232 с.

5. Про міжнародні договори України: Закон України від 29 червня 2004 р. № 1906-IV. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15

6. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF

7. IMF Executive Board Approves US$8.1 Billion under an Extended Fund Facility (EFF) Arrangement for Ukraine. International Monetary Fund. 26 February 2026. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/26/pr-26066-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-8point1-billion-under-an-eff-arrangement

8. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Cancellation of the Current Arrangement – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund. 27 February 2026. URL: https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2026/02/27/ukraine-request-for-an-extended-arrangement-under-the-extended-fund-facility-and-574341

9. Re-PoWER Ukraine Project: Project Appraisal Document. The World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099063025180521458/pdf/P180332-3109f2e8-1bba-46f1-8e8a-c8464731298c.pdf

10. World Bank Group Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine. The World Bank. 13 April 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine

11. Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF). World Bank Group Guarantees. URL: https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf

12. Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine.html

13. EBRD supports Ukraine's energy security with €75 million. European Bank for Reconstruction and Development. 2026. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-supports-ukraine-s-energy-security-with-75-million.html

14. Energy Security Support Facility (ESSF) in Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/essf-ukraine

15. EIB Group provided a record €1.5 billion for Ukraine in 2025. European Investment Bank. 2026. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2026-074-eib-group-provided-a-record-eur1-5-billion-for-ukraine-in-2025

16. European Commission and EIB Group announce new financing package of over €600 million to support Ukraine's recovery. European Investment Bank. 2026. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2026-147-ec-and-eib-group-announce-new-financing-package-of-over-eur600-million-to-support-ukraine-s-recovery

17. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng

18. Ukraine Energy Support Fund. Contributions to the Fund. Energy Community. Status: 30.04.2026. URL: https://www.energy-community.org/Ukraine/Fund/overview.html

19. Immobilised assets: Council greenlights up to €35 billion in macro-financial assistance to Ukraine and new loan mechanism implementing G7 commitment. Council of the European Union. 23 October 2024. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/10/23/immobilised-assets-council-greenlights-up-to-35-billion-in-macro-financial-assistance-to-ukraine-and-new-loan-mechanism-implementing-g7-commitment/

20. Ukraine receives additional €1 billion under G7 loan initiative. European Commission. 8 May 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-receives-additional-eu1-billion-under-g7-loan-initiative-2025-05-08_en

21. Legal options for confiscation of Russian state assets to support the reconstruction of Ukraine. European Parliament Research Service. 2024. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2024)759602

22. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки щодо співпраці у забезпеченні стійкості енергетичної системи України від 3 грудня 2024 р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/840_003-24#Text

23. Continued Support for Ukraine to Withstand Russia's Assaults. U.S. Department of State. 24 February 2023. URL: https://2021-2025.state.gov/continued-support-for-ukraine-to-withstand-russias-assaults/

24. Energy Security Support to Ukraine. U.S. Department of State. 29 November 2022. URL: https://2021-2025.state.gov/energy-security-support-to-ukraine/

25. Joint Communiqué following the twelfth Steering Committee meeting. Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine. 14 January 2025. URL: https://ukrainedonorplatform.com/14-01-2025-twelfth-steering-committee-meeting/

26. Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022: «Lugano Declaration» (Lugano, 4–5 July 2022). URC International. URL: https://www.urc-international.com/past-conferences/urc22/conference-materials

References

1. Massive missile strikes on energy infrastructure. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. URL: https://mvs.gov.ua/news/obstrili-energeticnoyi-infrastrukturi (in Ukrainian).

2. Stable passage of last winter – victory for the entire energy industry. Ministry of Energy of Ukraine. URL: https://mev.gov.ua/novyna/stabilne-prokhodzhennya-mynuloyi-zymy-peremoha-dlya-vsiyeyi-enerhetychnoyi-haluzi (in Ukrainian).

3. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. The World Bank. 23 February 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

4. Sukhodolia O.M., Kharazishvili Yu.M., Riabtsev H.L. Energy security of Ukraine: a forward-looking risk-management model: monograph. Kyiv, 2023. 232 p. (in Ukrainian).

5. On International Treaties of Ukraine: Law of Ukraine of 29 June 2004 No. 1906-IV. Official web portal of the Parliament of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15 (in Ukrainian).

6. On the establishment of a unified system for engagement, use and monitoring of international technical assistance: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 15 February 2002 No. 153. Official web portal of the Parliament of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF (in Ukrainian).

7. IMF Executive Board Approves US$8.1 Billion under an Extended Fund Facility (EFF) Arrangement for Ukraine. International Monetary Fund. 26 February 2026. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/26/pr-26066-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-8point1-billion-under-an-eff-arrangement

8. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Cancellation of the Current Arrangement – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund. 27 February 2026. URL: https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2026/02/27/ukraine-request-for-an-extended-arrangement-under-the-extended-fund-facility-and-574341

9. Re-PoWER Ukraine Project: Project Appraisal Document. The World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099063025180521458/pdf/P180332-3109f2e8-1bba-46f1-8e8a-c8464731298c.pdf

10. World Bank Group Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine. The World Bank. 13 April 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine

11. Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF). World Bank Group Guarantees. URL: https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf

12. Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine.html

13. EBRD supports Ukraine's energy security with €75 million. European Bank for Reconstruction and Development. 2026. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-supports-ukraine-s-energy-security-with-75-million.html

14. Energy Security Support Facility (ESSF) in Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/essf-ukraine

15. EIB Group provided a record €1.5 billion for Ukraine in 2025. European Investment Bank. 2026. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2026-074-eib-group-provided-a-record-eur1-5-billion-for-ukraine-in-2025

16. European Commission and EIB Group announce new financing package of over €600 million to support Ukraine's recovery. European Investment Bank. 2026. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2026-147-ec-and-eib-group-announce-new-financing-package-of-over-eur600-million-to-support-ukraine-s-recovery

17. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng

18. Ukraine Energy Support Fund. Contributions to the Fund. Energy Community. Status: 30.04.2026. URL: https://www.energy-community.org/Ukraine/Fund/overview.html

19. Immobilised assets: Council greenlights up to €35 billion in macro-financial assistance to Ukraine and new loan mechanism implementing G7 commitment. Council of the European Union. 23 October 2024. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/10/23/immobilised-assets-council-greenlights-up-to-35-billion-in-macro-financial-assistance-to-ukraine-and-new-loan-mechanism-implementing-g7-commitment/

20. Ukraine receives additional €1 billion under G7 loan initiative. European Commission. 8 May 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-receives-additional-eu1-billion-under-g7-loan-initiative-2025-05-08_en

21. Legal options for confiscation of Russian state assets to support the reconstruction of Ukraine. European Parliament Research Service. 2024. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2024)759602

22. Memorandum of Understanding between the Government of Ukraine and the Government of the United States of America on cooperation in ensuring the resilience of Ukraine's energy system, dated 3 December 2024. Official web portal of the Parliament of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/840_003-24#Text (in Ukrainian).

23. Continued Support for Ukraine to Withstand Russia's Assaults. U.S. Department of State. 24 February 2023. URL: https://2021-2025.state.gov/continued-support-for-ukraine-to-withstand-russias-assaults/

24. Energy Security Support to Ukraine. U.S. Department of State. 29 November 2022. URL: https://2021-2025.state.gov/energy-security-support-to-ukraine/

25. Joint Communiqué following the twelfth Steering Committee meeting. Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine. 14 January 2025. URL: https://ukrainedonorplatform.com/14-01-2025-twelfth-steering-committee-meeting/

26. Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022: «Lugano Declaration» (Lugano, 4–5 July 2022). URC International. URL: https://www.urc-international.com/past-conferences/urc22/conference-materials

Ivan POTAPOV
postgraduate student, V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of the National Academy of Sciences of Ukraine'
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-6279-1440
e-mail: potapov.law@gmail.com

INTERNATIONAL FINANCIAL AND LEGAL INSTRUMENTS FOR THE RECONSTRUCTION OF ENERGY INFRASTRUCTURE AFTER ARMED CONFLICTS

Introduction. *The full-scale armed aggression of the Russian Federation has caused unprecedented damage to Ukraine's energy infrastructure. According to the joint Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5) of 23 February 2026, direct damage in Ukraine has exceeded USD 195 billion, with total reconstruction needs estimated at nearly USD 588 billion; the energy sector alone accounts for almost USD 91 billion. State resources are insufficient, which makes the legal framework for attracting international financing crucial.*

The purpose of the paper *is to conduct a comprehensive analysis of international financial and legal instruments for the reconstruction of energy infrastructure after armed conflict, to identify their legal nature and forms of consolidation in national and international law, and to develop an author's definition together with de lege ferenda proposals.*

Results. *The paper examines the programmes of the IMF, the World Bank Group, the EBRD, the EIB, MIGA, as well as EU instruments (Ukraine Facility, Ukraine Energy Support Fund), the novel G7 ERA Loans mechanism based on revenues from immobilised Russian sovereign assets, and bilateral instruments such as the 2024 Ukraine–US Memorandum of Understanding. The author proposes an original definition of "international financial and legal instruments for the reconstruction of energy infrastructure" and substantiates amendments to the Law of Ukraine "On Critical Infrastructure".*

Conclusion. *Systematisation of such instruments at the legislative level will ensure legal certainty, strengthen donor coordination and enhance the effectiveness of attracted funds. Effective post-war reconstruction is feasible only through a comprehensive combination of national and international instruments in compliance with the Lugano Principles of transparency, accountability, the rule of law and sustainable recovery.*

Keywords: *energy infrastructure, post-war recovery, international financial and legal instruments, international financial organisation, Ukraine Facility, ERA Loans, guarantee mechanisms, MIGA, critical infrastructure, energy security*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.9p
УДК 336.71:336.76

Ігор Олександрович ***ОНИЩЕНКО***
аспірант, Національна академія управління
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2814-8512
e-mail: oi727272@gmail.com

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті здійснено комплексний аналіз механізмів обмеження доступу учасників фінансового ринку до дешевого кредитного капіталу під впливом регуляторних чинників. Досліджено природу та канали трансляції регулюючого впливу монетарних та пруденційних інструментів на фінансову стабільність. Виявлено деструктивні та стабілізаційні наслідки обмеження ліквідності для банківського та реального секторів економіки за допомогою інтеграції актуальних статистичних індикаторів Національного банку України. Досліджено деструктивну природу статичного нагляду, що провокує ефект кредитного стиснення (credit crunch) та системний «кредитний голод».. Сформовано практичні рекомендації для НБУ, спрямовані на стабілізацію фінансової системи та стимулювання реального сектору економіки.

Ключові слова: *фінансовий ринок, кредитні ресурси, макропруденційне регулювання, кредитне стиснення, кредитний голод, контрциклічний буфер капіталу, Національний банк України*

Стаття надійшла 27.04.2026 Статтю прийнято 18.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Сучасна архітектура глобального та національного фінансових ринків характеризується високою волатильністю та чутливістю до регуляторних імпульсів. Доступ до дешевого кредитного капіталу традиційно вважається каталізатором економічного зростання та інвестиційної активності. Проте неконтрольована кредитна експансія та надлишкова ліквідність в умовах макроекономічної нестабільності часто провокують структурні дисбаланси, інфляційні спіралі та утворення системних ризиків. Для запобігання деструктивним деформаціям центральні банки змушені застосовувати інструменти обмеження доступу учасників ринку до дешевих ресурсів. Це актуалізує потребу глибокого дослідження архітектоніки такого регулюючого впливу та пошуку оптимальних режимів гнучкого регулювання. Однак в умовах макроекономічної турбулентності надлишкова ліквідність та неконтрольована кредитна експансія часто провокують структурні дисбаланси, інфляційні спіралі та утворення «мильних бульбашок». Для запобігання фінансовим кризам центральні банки змушені застосовувати інструменти обмеження доступу учасників ринку до дешевих ресурсів.

Водночас традиційні статичні підходи до фінансового нагляду залишаються незмінними незалежно від фази економічного циклу. В умовах тривалих шоків така регуляторна жорсткість демонструє виражену проциклічність, запускаючи механізм деструктивного кредитного стиснення (credit crunch). Суб'єкти господарювання стикаються із системним «кредитним голодом», що блокує інвестиції та консервує рецесію. Зазначена дилема потребує зміни парадигми фінансового нагляду через перехід до контрциклічних інструментів управління ліквідністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання монетарного регулювання, кредитної трансмісії та фінансової стабільності досліджували такі провідні вчені, як Б. Бернанке, Дж. Тобін, М. Кінґ, а серед вітчизняних науковців – В. Геєць, А. Даниленко, І. Лютий. Проте аспект цілеспрямованого обмеження доступу до ліквідності як інструменту стабілізаційного регулювання в умовах перманентних криз потребує глибшого теоретико-методологічного переосмислення, зокрема в частині розробки контрциклічних регуляторних режимів. Водночас трансформація статичних обмежень у динамічну систему гнучких амортизаторів в умовах глибоких структурних криз потребує глибшого теоретико-методологічного та прикладного обґрунтування.

МЕТА статті – комплексний аналіз регулювального впливу обмежень на кредитному ринку України та обґрунтування переходу від статичного (жорсткого) регулювання до динамічного макропруденційного нагляду для подолання ефекту кредитного стиснення та недопущення «кредитного голоду» на основі економетричного моделювання та емпіричних даних Національного банку України (НБУ).

Теоретико-методологічну основу статті становлять положення фундаментальної економічної теорії, монетарного аналізу та концепції фінансової стабільності. У дослідженні застосовано системно-структурний, компаративний та статистично-економічний аналіз.

Емпіричне тестування ефектів регуляторних обмежень проведено на основі щомісячної офіційної звітності 30 найбільших комерційних банків України за період 2023–2026 рр. [3]. Сукупні активи вибірки покривають понад 93% активів банківської системи, що гарантує репрезентативність оцінок. Вибірку класифіковано за трьома однорідними кластерами:

– державні банки (5 установ): акумулюють понад 50% чистих активів системи, є індикаторами трансляції державних пільгових програм;

– банки з іноземним капіталом (12 установ): орієнтовані на жорсткі внутрішньо-корпоративні стандарти ризику та вимоги європейських регуляторів;

– банки з приватним українським капіталом (13 установ): найбільш динамічний сегмент, максимально чутливий до змін вартості рефінансування та дефіциту ліквідності.

РЕЗУЛЬТАТИ

1. Аналіз загального стану та інструментів регулювального обмеження. Регулювальний вплив на дос-

тупність кредитного ресурсу здійснюється через систему взаємопов'язаних інструментів, які за статичного підходу поділяються на три жорсткі функціональні блоки:

– монетарні важелі: зміна облікової ставки, операції на відкритому ринку, нормативи обов'язкового резервування.

– макропруденційні інструменти: коефіцієнти LTV (loan-to-value), DSTI (debt-service-to-income), статичні нормативи капіталу.

– адміністративні бар'єри: прямі ліміти на кредитування окремих галузей, валютні обмеження, посилений комплаєнс та фінансовий моніторинг операцій від 400 тис. грн.

Математична формалізація еластичності ринкової вартості кредитних ресурсів від зміни облікової ставки НБУ здійснюється за допомогою моделі лінійної регресії, де застосовуються показники Credit Risk Premium – премія за кредитний ризик (пропорційна частці NPL) та Liquidity factor – коефіцієнт ліквідності банківської системи (обсяг коштів на коррахунках та в депозитних сертифікатах).

2. Емпіричний аналіз регулюючого впливу та деструктивних наслідків (2023–2026 рр.). Трансмісійний механізм обмеження ліквідності в Україні протягом 2023–2026 рр. чітко демонструє проциклічний характер. Реагуючи на макроекономічні виклики та воєнні ризики, НБУ застосовував жорстку монетарну політику для зв'язування надлишкової ліквідності. Впродовж 2022–2024 рр. облікова ставка утримувалася на піковому рівні 25%. Незважаючи на тимчасове зниження до 13% наприкінці 2024 р., посилення інфляційного тиску змусило Правління НБУ у 2025 р. знову підвищити її до 15,5%, а в першій половині 2026 р. зафіксувати на рівні 15,0% [6].

Паралельно з високою вартістю грошей доступ до ресурсу обмежувався жорсткими вимогами до формування резервів під очікувані кредитні збитки (ECL) відповідно до МСФЗ 9.

Щоб утримати норматив Н2, банки змушені штучно скорочувати активи, зважені на ризик (RWA) шляхом згортання програм кредитування. Це генерує системний ефект кредитного стиснення, який оцінюється коефіцієнтом (CCI) (Credit Crunch Indicator).

Емпіричні розрахунки на основі вибірки 30 банків показали, що у 2025–2026 рр. індекс CCI для банків приватного капіталу зріс до 0.42. Тобто 42% реального попиту на капітал залишилися незадоволеними. Статичний нагляд консервує «кредитний голод» (табл. 1).

Таблиця 1 – **Компроміс (trade-off) між стабільністю та деструктивним впливом статичних обмежень**

Регуляторна дія НБУ	Стабілізаційний ефект	Деструктивний вплив на ринок
Утримання облікової ставки на рівні 15–15,5%	Зниження інфляції, стабілізація очікувань, захист резервів	Висока вартість комерційних кредитів, падіння рентабельності інвестицій
Жорсткі пруденційні вимоги до капіталу (Н2, ОК1)	Зниження частки непрацюючих кредитів (NPL), стійкість до операційних ризиків	Уповільнення відновлення корпоративного кредитування поза пільговими програмами
Посилення лімітів фінансового моніторингу	Детінізація операцій, припинення нелегального відтоку капіталу	Збільшення адміністративних витрат банків, затримка бізнес-транзакцій

Зазначений «кредитний голод» стимулює інституціоналізацію тіньового банкінгу. За даними аналізу, позичальники, відкинуті регульованим банківським сектором через високі пруденційні бар'єри, масово переорієнтовуються на небанківські фінансові компанії, P2P-платформи та криптоактиви. Це виводить значну частину грошового обороту поза межі регуляторного моніторингу, знижуючи ефективність монетарної політики НБУ. Тобто спрацьовує такий ланцюг:

Статичний нагляд –> Високі пруденційні бар'єри –> Зростання показника формування резервів під очікувані кредитні збитки (ECL) –> Падіння нормативу Н2 –> Скорочення показника активи, зважені на ризик (RWA) –> Кредитне стиснення (CCI=0.42) –> «КРЕДИТНИЙ ГОЛОД» –> Тіньовий банкінг

Для подолання виявленого деструктивного ефекту кредитного стиснення та детінізації ринку обґрунтовано необхідність кардинальної зміни парадигми нагляду: переходу від статичного (жорсткого) до динамічного макропруденційного ре-гулювання. Його мета – примусове накопичення захисних буферів у періоди економічного розігріву та їх директивне пом'якшення (спалювання) під час фаз економічного спаду.

Перехід до динамічної парадигми передбачає реалізацію трьох базових пропозицій:

1. Управління буфером капіталу (CyCB). У фазі експансії банки накопичують додатковий капітал (до +2.5% до нормативу Н2, а під час рецесії норма буфера директивно знижується до 0%. Це дає банкам змогу абсорбувати збитки за рахунок накопиченого запасу, не припиняючи видачу нових кредитів. Моделювання для приватних банків засвідчило, що зниження вимог до капіталу на 1.5 в.п. через вивільнення CyCB знижує ін.-декс кредитного стиснення CCI з 0.42 до 0.15.

2. Динамічне проспективне резервування (Dynamic Provisioning). Обсяг відрахувань до резервів у хороші часи має розраховуватися на основі середнього історичного рівня втрат за повний економічний цикл. Під час спаду накопичена «подушка безпеки» використовується для покриття поточних дефолтів, що запобігає різкому зростанню витрат банку та стрибку вартості кредитів.

3. Адаптивні макропруденційні «ножиці». Замість фіксованих лімітів кое-фіцієнти LTV та DSTI мають ставати гнучкими. Під час рецесії вимоги до першого внеску (LTV пом'якшується з 60% до 85%) та боргового навантаження (DSTI з 40% до 65%) адаптуються для штучного відновлення платоспроможного попиту на інвестиційні ресурси в реальному секторі.

З метою успішної імплементації запропонованої динамічної парадигми та ліквідації «кредитного голоду» в Україні, рекомендовано впровадити такий комплекс заходів:

1. Модернізація системи оцінювання системних ризиків:

– адаптація Індексу фінансового циклу (FCI): за безпечити щоквартальний розрахунок FCI з урахуванням специфічних структурних шоків (руйнування інфраструктури, релокація бізнесу);

– калібрування кредитного гепу (Credit-to-GDP gap):

встановити чіткі сигнальні пороги; перевищення тренду на +2\% запускає накопичення резервів, а падіння нижче -1\% – негайне макропруденційне пом'якшення.

2. Реформування інструментів капіталу та диференціація нагляду:

– контрциклічний мораторій: зафіксувати норму CyCB на рівні 0% до моменту досягнення стабільного зростання реального ВВП (щонайменше 2 квартали поспіль із темпом > 3%.

– кластерне стимулювання: зменшити пруденційний тиск на банки з приватним українським капіталом шляхом зниження ваг ризику для кредитів МСБ, які мають часткове державне забезпечення або гарантії у межах програм відновлення.

3. Координація з монетарною політикою:

– синхронізація регуляторних імпульсів: пов'язати рішення стосовно зміни облікової ставки з пруденційними пом'якшеннями; зниження вартості грошей має супроводжуватися розширенням лімітів фінансового моніторингу для прозорого бізнесу, щоб усунути адміністративне блокування транзакцій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що статична парадигма фінансового нагляду посилює макроекономічні кризи, провокуючи ефект кредитного стиснення та загальний «кредитний голод». Оптимальним інструментом вирішення цієї дилеми є перехід до динамічного макропруденційного регулювання.

Впровадження контрциклічного управління капіталом (CyCB), проспективного формування провізій та гнучких лімітів LTV/DSTI дозволяє нівелювати загрозу дефіциту капіталу під час фаз економічного спаду. Реалізація запропонованих рекомендацій для НБУ забезпечить безперебійне фінансування реального сектору та створить стійку інституційну платформу для повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Mishkin F.S. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. New York, 2021. 744 p.
2. Лютий І.О., Борисова Т.О. Грошово-кредитна політика в умовах макроеко-номічної турбулентності. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 45–58.
3. Звіт про фінансову стабільність – Червень 2025 р. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua
4. Даниленко А.І., Зимовець В.В. Transformation of the credit market of Ukraine under the influence of regulatory restrictions. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 12–29.
5. Monetary Policy and Financial Stability Research Priority Areas / National Bank of Ukraine. 2026. URL: https://bank.gov.ua
6. Про розмір облікової ставки: Рішення Правління Національного банку України від 30 квітня 2026 року № 130-рш. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua
7. King M. The End of Alchemy: Money, Banking, and the Future of the Global Economy. New York, 2024. 368 p.

References

1. Mishkin F.S. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. New York, 2021. 744 p.
2. Liutyi I.O., Borysova T.O. Monetary policy in conditions of macroeconomic turbulence. *Finansy Ukrainy*. 2022. No. 4. pp. 45–58. (in Ukrainian).
3. Financial Stability Report – June 2025. National Bank of Ukraine. 2025. URL: https://bank.gov.ua (accessed: 14.05.2026). (in Ukrainian).
4. Danylenko A.I., Zymovets V.V. Transformation of the credit market of Ukraine under the influence of regulatory restrictions. *Ekonomika Ukrainy*. 2023. No. 8. pp. 12–29. (in Ukrainian).
5. Monetary Policy and Financial Stability Research Priority Areas / National Bank of Ukraine. 2026. URL: https://bank.gov.ua
6. On the size of the discount rate: Decision of the Board of the National Bank of Ukraine of April 30, 2026 No. 130-rsh. Official website of the National Bank of Ukraine. URL: https://bank.gov.ua (in Ukrainian).
7. King M. The End of Alchemy: Money, Banking, and the Future of the Global Economy. New York, 2024. 368 p.

Ihor ONYSHCHENKO
postgraduate student, National Academy of Management
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2814-8512
e-mail: oi727272@gmail.com

RESEARCH ON INSTRUMENTS FOR STABILIZING THE COUNTRY'S FINANCIAL SYSTEM AND STIMULATING THE REAL SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY

The paper provides a comprehensive analysis of the mechanisms restricting financial market participants' access to cheap credit capital under the influence of regulatory factors. The destructive nature of static supervision, which provokes the credit crunch effect and systemic credit crunch, is investigated. Based on the official reporting of the National Bank of Ukraine and a representative sample of the 30 largest banks for the period 2021–2026, the transmission channels of liquidity restriction are mathematically formalized. The purpose of the paper is a comprehensive analysis of the regulatory impact of restrictions on the credit market of Ukraine and the justification of the transition from static (rigid) regulation to dynamic macroprudential supervision to overcome the effect of credit squeeze and prevent "credit famine" based on econometric modeling and empirical data of the National Bank of Ukraine (NBU).The theoretical and methodological basis of the paper is the provisions of fundamental economic theory, monetary analysis and the concept of financial stability. In the process of research, systemic-structural, comparative and statistical-economic analysis were applied. The necessity of changing the supervisory paradigm is substantiated and the conceptual foundations of the transition to dynamic countercyclical regulation are developed. Practical recommendations for the NBU aimed at stabilizing the financial system and stimulating the real sector of the economy have been formed. The study confirms that the static paradigm of financial supervision exacerbates macroeconomic crises, provoking the effect of credit compression and a general "credit famine." The optimal tool for solving this dilemma is the transition to dynamic macroprudential regulation. The implementation of countercyclical capital management, forward-looking provisioning, and flexible LTV/DSTI limits can mitigate the threat of capital shortages during economic downturns. The implementation of the proposed recommendations for the NBU will ensure uninterrupted financing of the real sector and create a stable institutional platform for the post-war recovery of Ukraine's economy.

Keywords: *financial market, credit resources, macroprudential regulation, credit contraction, credit crunch, countercyclical capital buffer, National Bank of Ukraine*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.1e
УДК 334.723:351.863:332.1

Олександр Миколайович ***ГРИЦЕНКО***
аспірант, Сумський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-0294-3084
e-mail: companytft@gmail.com

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті досліджено публічно-приватне партнерство (ППП) як інструмент забезпечення державної та регіональної економічної безпеки в умовах війни та післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано, що ППП не є універсальною заміною бюджетного фінансування, однак за належної підготовки проєктів може сприяти модернізації критичної інфраструктури, зменшенню бюджетного навантаження, підвищенню якості суспільних послуг, енергетичній та екологічній стійкості регіонів. Запропоновано систему індикаторів оцінювання безпекового ефекту ППП, а також визначено ключові ризики та умови його ефективного застосування в Україні.

Ключові слова: *публічно-приватне партнерство, економічна безпека, регіональна безпека, післявоєнне відновлення, ризики, індикатори оцінювання*

Стаття надійшла 24.04.2026 Статтю прийнято 15.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

** Статтю підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Цифровізація системи публічно-приватного партнерства як драйвер економічної безпеки держави у воєнний і повоєнний періоди» (реєстраційний номер 0126U000543).*

ВСТУП

У сучасних умовах економічна безпека держави та її регіонів уже не може розглядатися лише через призму макроекономічної стабільності, обсягів виробництва чи бюджетних показників. Вона дедалі більше пов'язується зі здатністю економіки витримувати зовнішні й внутрішні виклики, забезпечувати безперервність критичних послуг, підтримувати функціонування інфраструктури, логістики, енергетичного та ресурсного забезпечення, а також гарантувати належну якість базових суспільних послуг. Для України ця проблема має особливе значення в умовах війни та подальшого післявоєнного відновлення, коли масштаби руйнування інфраструктури, обмеженість бюджетних ресурсів і потреба у швидкій модернізації регіональних систем життєзабезпечення вимагають пошуку ефективних механізмів поєднання публічних і приватних ресурсів.

Одним з таких механізмів є публічно-приватне партнерство (ППП), яке може використовуватися для реалізації інфраструктурних, енергетичних, екологічних, транспортних, медичних і цифрових проєктів. Водночас ППП не слід сприймати як універсальний спосіб заміни бюджетного фінансування або як автоматичну гарантію успішного відновлення. Його результативність залежить від якості підготовки проєкту, прозорості відбору приватного партнера, реалістичності прогнозів попиту, збалансованого розподілу ризиків, наявності чітких показників результату та спроможності публічної сторони контролювати виконання довгострокових контрактних зобов'язань. Саме тому дослідження ППП у контексті економічної безпеки є важливим не лише з наукового, а й із практичного погляду: воно дає змогу визначити, за яких умов партнерство держави й бізнесу справді посилює стійкість регіонів, а за яких – створює додаткові фіскальні, інституційні або інфраструктурні ризики.

Проблематика ППП активно розглядається у вітчизняних і зарубіжних наукових працях, а також у документах міжнародних організацій. У дослідженнях G. Hodge та C. Greve акцентовано на неоднозначності результатів ППП і складності оцінювання їх ефективності, оскільки успішність таких проєктів не може вимірюватися лише вартістю чи строками реалізації [1]. J. Roehrich, M. Lewis і G. George у систематичному огляді показують, що ППП здатні забезпечувати інноваційні та організаційні переваги, проте потребують ретельного контрактного дизайну, управління взаємовідносинами між партнерами та узгодження суспільної цінності з комерційними інтересами приватного сектору [2]. Роботу X. Quan та M. C.W. Solheim [3] присвячено критичному огляду досліджень ППП у розвитку smart cities, в межах якого авторами виокремлено ключові чинники ефективності таких партнерств – локальний контекст, складність взаємодії стейкхолдерів, напруження між учасниками та формування довіри. Авторами [4] розкрито сучасне розуміння ППП як моделі управління, що через інновації, управління знаннями, адаптивні підходи та залучення приватних ресурсів сприяє покращенню публічних послуг, сталому розвитку й економічному зростанню. Особливу увагу в останніх дослідженнях [5, 6] приділено ризикам ППП. Практика країн ЄС засвідчує, що навіть у розвинених інституційних умовах такі проєкти можуть супроводжуватися затримками, зростанням вартості, недооцінкою попиту та недостатнім використанням створених об'єктів. Це свідчить про те, що формальне залучення приватного партнера саме собою не гарантує ефективності [7]. Для України ці ризики посилюються воєнними загрозами, руйнуванням інфраструктури, невизначеністю інвестиційного середовища та різним рівнем управлінської спроможності територіальних громад і регіональних органів влади [8].

Попри наявність значної кількості праць, присвячених фінансовим, правовим та управлінським аспектам ППП, недостатньо розкритим залишається питання його впливу саме на державну та регіональну економічну безпеку. У більшості досліджень ППП аналізується як інструмент інфраструктурного розвитку, залучення інвестицій або підвищення ефективності надання послуг. Натомість менш дослідженими залишаються умови, за яких

ППП зміцнює стійкість регіональної економіки, підвищує надійність критичної інфраструктури, зменшує бюджетне навантаження, покращує енергетичну та екологічну безпеку, а також сприяє післявоєнному відновленню. Недостатньо систематизованими є також індикатори, за допомогою яких можна оцінювати безпековий ефект ППП на державному та регіональному рівні.

З огляду на це означену статтю присвячено дослідженню ППП як інструменту забезпечення державної та регіональної економічної безпеки. Її фокус полягає не в доведенні універсальної ефективності ППП, а у визначенні тих умов, за яких цей механізм може бути корисним для воєнної та повоєнної економіки України. Такий підхід передбачає поєднання нормативно-теоретичного аналізу, вивчення міжнародних і українських кейсів, а також виокремлення критеріїв, які дають змогу оцінити ППП не лише як фінансовий чи інфраструктурний інструмент, а як чинник економічної стійкості, інституційної надійності та регіональної безпеки.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Матеріалами дослідження стали нормативно-правові акти України та ЄС у сфері ППП, офіційні аналітичні матеріали органів державної влади й міжнародних організацій, наукові публікації з питань ППП, економічної безпеки та інфраструктурного розвитку, а також відкриті дані щодо реалізації окремих проєктів ППП в Україні та країнах ЄС. Емпіричну основу дослідження сформували кейси реалізації ППП у різних сферах.

У роботі застосовано методи аналізу, узагальнення та систематизації наукових джерел, що дало змогу визначити основні підходи до оцінювання ППП і виявити недостатньо досліджені аспекти його впливу на економічну безпеку. Порівняльний аналіз кейсів застосовано для зіставлення різних моделей ППП у транспортній, комунальній, екологічній, медичній та цифровій інфраструктурі. Оскільки ці проєкти відрізняються за масштабом, сферою реалізації та результатами, їх оцінювання здійснювалося не за одним універсальним показником, а за системою індикаторів, релевантних для кожного напряму.

МЕТА роботи – обґрунтування ролі публічно-приватного партнерства як інструменту забезпечення державної та регіональної економічної безпеки, а також визначення умов, за яких його застосування може сприяти підвищенню стійкості економіки, модернізації критичної інфраструктури, зменшенню бюджетного навантаження та посиленню спроможності регіонів протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам.

Для досягнення поставленої мети передбачено проаналізувати наукові та нормативно-правові підходи до розуміння ППП, визначити його зв'язок із ключовими складниками економічної безпеки, дослідити український та європейський досвід реалізації ППП-проєктів, а також виокремити основні ризики й передумови ефективного застосування цього механізму у воєнній та повоєнній економіці України. Такий підхід дає змогу розглядати ППП не лише як спосіб залучення приватного капіталу, а як інституційний механізм зміцнення фіскальної, інфраструктурної, енергетичної, екологічної та регіональної безпеки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз ППП у контексті державної та регіональної економічної безпеки дає змогу визначити, що його вплив не обмежується залученням приватного капіталу до інфраструктурних проєктів. У ширшому розумінні ППП може впливати на фіскальну стійкість, якість і безперервність базових послуг, енергетичну та екологічну безпеку, інфраструктурну надійність, регіональну конкурентоспроможність і здатність територій адаптуватися до кризових умов.

Водночас ефективність ППП залежить не від самого факту участі приватного партнера, а від того, наскільки якісно визначено цілі проєкту, розподілено ризики, закріплено показники результативності та забезпечено публічний контроль за виконанням контракту. Тому в межах дослідження ППП розглядається не як універсальна заміна бюджетного фінансування, а як інституційний механізм, який може посилювати економічну безпеку лише за певних умов.

Для оцінювання впливу ППП на регіональну економічну безпеку доцільно застосовувати не один узагальнений показник, а систему індикаторів. Це пов'язано з тим, що різні проєкти ППП мають неоднакову природу: одні спрямовано на економію бюджетних коштів, інші – на модернізацію інфраструктури, покращення екологічної ситуації, підвищення доступності послуг або розвиток логістики. Узагальнену систему таких індикаторів подано в табл. 1.

Наведена система показників дає змогу оцінювати ППП з позиції його реального внеску в економічну стійкість регіону. Наприклад, для енергоефективних проєктів ключовими будуть економія електроенергії та бюджетний ефект, для транспортних – приріст пропускної спроможності й логістична зв'язність, для медичних – якість і доступність послуг, для цифрових – фактичне охоплення користувачів. Такий підхід є важливим, оскільки дає змогу уникнути формального оцінювання ППП лише за обсягом інвестицій або строком дії контракту.

Наступним етапом дослідження стало порівняння окремих кейсів ППП в Україні та країнах ЄС. Для аналізу відібрано проєкти з різних секторів: портова інфраструктура, міська енергоефективність, поводження з відходами, аеропортова інфраструктура, медичні послуги та цифровий зв'язок. Такий вибір дає змогу простежити, в яких сферах ППП дає найбільш стійкий безпековий ефект, а де супроводжується підвищеними ризиками.

Дані табл. 2 свідчать, що найбільш передбачуваний позитивний ефект ППП спостерігається у сферах, де результат є чітко вимірюваним, а суспільна користь має локальний характер. Прикладом є модернізація вуличного освітлення у Вільнюсі, де економія електроенергії перевищила 50 %. Такий результат безпосередньо пов'язано з бюджетною економією, підвищенням енергоефективності міського господарства та покращенням якості міського середовища.

Схожий висновок можна зробити стосовно екологічного ППП в Епірі. Проєкт має чітко визначену виробничу потужність, екологічний ефект і соціально-економічні наслідки у вигляді створення робочих місць. Це свідчить, що ППП у сфері поводження з відходами може одночасно впливати на екологічну безпеку, ресурсну ефективність і соціально-трудову стабільність регіону.

Таблиця 1 – **Індикатори оцінювання впливу ППП на регіональну економічну безпеку** (*авторська розробка*)

Вимір безпеки	Індикатори	Операціоналізація для кейсів
Фіскальна стійкість	Концесійні платежі, економія бюджетних витрат, приховані зобов'язання	Щорічні платежі / бюджетний ефект, перевищення витрат, навантаження від перегляду умов контракту
Інфраструктурна стійкість	Приріст потужності, охоплення мережами, надійність активу	Збільшення пропускної спроможності, кількість домогосподарств або користувачів, безперервність послуг
Соціальна безпека	Доступ до базових послуг і їх якість	Якість медичних, транспортних, комунальних або цифрових послуг, задоволеність користувачів
Енергетична та екологічна безпека	Економія енергії, скорочення викидів, переробка відходів	Обсяг зекономленої енергії, скорочення CO_2, обсяг перероблених або утилізованих відходів
Інституційна безпека	Якість підготовки, прозорість відбору, керованість ризиків	Наявність електронного відбору, KPI, санкцій, положень про форс-мажор і механізмів реагування на ризики
Регіональна конкурентоспроможність	Логістична зв'язність, інвестиційний мультиплікатор, зайнятість	Пасажиропотік або вантажопотік, приватні інвестиції, створені робочі місця

Таблиця 2 – **Порівняльна характеристика кейсів ППП у контексті економічної безпеки**

Кейс	Сектор і форма ППП	Ключові кількісні результати	Імплікація для економічної безпеки
«Ольвія», Україна [9]	Портова концесія	Заплановано 3,4 млрд грн інвестицій; не менше 80 млн грн для міської інфраструктури; очікувані щорічні бюджетні надходження – щонайменше 80 млн грн; реалізацію зупинено війною	Високий потенціал для логістичної та фіскальної безпеки, але критична залежність від воєнно-політичного ризику
Вуличне освітлення, Вільнюс[10]	Муніципальне ППП / енергоефективність	Модернізація 40 тис. ламп; очікувана економія електроенергії – 51 %, близько 11 ГВт·год і 1 млн євро на рік; фактичне скорочення споживання – понад 50 %	Сильний позитивний ефект для енергетичної, бюджетної та міської безпеки
Відходи, Епір [11]	Екологічне ППП	Потужність 105 тис. т/рік; інвестиції понад 125 млн євро; 200 будівельних і 90 операційних робочих місць; підтверджено грант ЄС 65 млн євро	Посилення екологічної, енергетичної та соціально-трудової безпеки регіону
Аеропорт, Загреб [12]	Аеропортова концесія	Потужність термінала зросла з 1,5 млн до 5 млн пасажирів на рік; 236 млн євро інвестицій в першій черзі; фактичний пасажиропотік у 2024 р. – 4 316 619 пасажирів	Позитивний ефект для транспортної зв'язності та регіональної конкурентоспроможності
Лікарня, Брага [13]	ППП у сфері охорони здоров'я	Висока ефективність за DEA-оцінюванням; максимальний рівень якості за окремими процедурами безпеки, комфорту та фокусу на пацієнті; водночас окремі adverse-event indicators були слабкими	Позитивний, але змішаний вплив: вища ефективність можлива лише за детального KPI-моніторингу
National Broadband Scheme, Ірландія [14]	ППП у сфері цифровізації	фактичне підключення – 42 004 користувачі проти прогнозованих 135 948, тобто на 69 % менше від прогнозу	Негативний досвід: за високої технологічної мінливості та слабкого прогнозування попиту ППП може не забезпечити очікуваного безпекового ефекту

У сфері транспортної інфраструктури результати є більш неоднозначними. З одного боку, концесія аеропорту в Загребі демонструє позитивний приклад нарощування пропускної спроможності та посилення транспортної зв'язності. Зростання потужності термінала з 1,5 млн до 5 млн пасажирів на рік створює умови для підвищення регіональної конкурентоспроможності та інтеграції території в міжнародні транспортні потоки. З іншого боку, український кейс порту «Ольвія» показує, що навіть економічно обґрунтований і потенційно вигідний проєкт може бути фактично заблоковано через воєнно-політичні ризики. Це особливо важливо для України, де транспортно-логістичні ППП мають розроблятися з урахуванням механізмів страхування воєнних ризиків, міжнародних гарантій, форс-мажорних положень і можливості перегляду умов контракту в разі критичних змін безпекової ситуації.

Окремої уваги потребують соціальні та цифрові ППП. ППП у Бразі демонструє, що участь приватного партнера може сприяти підвищенню ефективності управління медичною інфраструктурою, однак лише за умови детального моніторингу якості послуг. Наявність високих показників ефективності не усуває потреби в контролі adverse-event indicators, тобто індикаторів, які відображають можливі негативні наслідки для пацієнтів або якості медичного обслуговування.

Цифровий кейс National Broadband Scheme в Ірландії, навпаки, демонструє ризики ППП у технологічно мінливих сферах. Фактична кількість підключених користувачів виявилася на 69 % нижчою за прогнозовану. Це свідчить, що довгострокові цифрові ППП є особливо чутливими до помилок прогнозування попиту, швидких технологічних змін і недостатньої гнучкості контрактів. Отже, у цифровій сфері ППП має містити механізми адаптації до змін технологій і реального попиту.

Узагальнення кейсів дає змогу виокремити три основні закономірності. Перша полягає в тому, що ППП має найвищу результативність у секторах з чітко визначеним output: енергоефективність, поводження з відходами, окремі медичні та комунальні послуги. У таких сферах легше встановити KPI, проконтролювати результат і пов'язати його з конкретним виміром економічної безпеки.

Друга закономірність стосується транспортних і ло-

гістичних ППП. Вони мають високий потенціал впливу на регіональну конкурентоспроможність, однак водночас є більш вразливими до макроекономічних, політичних і безпекових шоків. Для України це означає, що такі проєкти не можуть реалізовуватися за стандартною моделлю мирного часу. Вони потребують спеціального безпекового дизайну контрактів.

Третя закономірність полягає в тому, що ППП у цифровій та технологічній інфраструктурі вимагає особливо обережного прогнозування. Якщо контракт укладається на основі завищеного очікуваного попиту або не враховує технологічних змін, він може не забезпечити очікуваного суспільного ефекту, навіть за формального виконання умов.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати узагальнене правило: ППП посилює державну та регіональну економічну безпеку тоді, коли ризики можна контрактно розподілити, результат – кількісно виміряти, а можливі шоки – передбачити або застрахувати. Натомість ППП може створювати додаткові загрози, якщо проєкт реалізується в умовах високої суверенної, воєнної, технологічної або попитозалежної невизначеності без належних запобіжників.

Для України це має безпосереднє практичне значення. У воєнний та повоєнний періоди ППП доцільно застосовувати не як масовий інструмент заміщення бюджетних видатків, а як селективний механізм для проєктів, які мають чіткий безпековий ефект. Насамперед йдеться про міську енергоефективність, водопостачання, поводження з відходами, медичну інфраструктуру, мультимодальну логістику та окремі цифрові рішення. Саме в цих сферах ППП може мати найбільш відчутний вплив на стійкість регіонів і якість життя населення.

Водночас обов'язковими умовами ефективного застосування ППП є якісна передпроєктна підготовка, прозорий електронний відбір приватного партнера, реалістичне оцінювання попиту, повне врахування фіскальних ризиків, наявність force majeure clauses, step-in rights, механізмів страхування воєнних ризиків і можливості адаптації контракту до зміни зовнішніх умов. Без цих елементів ППП може не лише не посилити економічну безпеку, а й створити додаткові бюджетні та інституційні вразливості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ППП може бути важливим інструментом забезпечення державної та регіональної економічної безпеки, однак його ефективність не є автоматичною. ППП доцільно розглядати не як універсальну заміну бюджетного фінансування, а як механізм поєднання ресурсів, компетенцій і відповідальності публічного та приватного секторів для реалізації проєктів, що мають чіткий суспільний і безпековий результат.

У результаті дослідження встановлено, що найбільш відчутний позитивний вплив ППП проявляється у сферах, де результат проєкту можна чітко виміряти за допомогою конкретних показників. До таких сфер належать міська енергоефективність, поводження з відходами, водопостачання, медична інфраструктура та окремі напрями транспортної логістики. У цих випадках ППП може сприяти економії бюджетних коштів, підвищенню якості послуг, зменшенню екологічного навантаження, модернізації інфраструктури та посиленню стійкості регіонів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні емпіричної перевірки запропонованого підходу. Доцільним є проведення експертного Delphi-опитування стосовно вагомості окремих індикаторів економічної безпеки, формування бази даних ППП-проєктів у регіонах України, порівняння ефективності ППП із традиційними моделями державних закупівель, а також оцінювання вартості капіталу з урахуванням воєнних ризиків. Окремого значення набуває дослідження можливостей застосування змішаного фінансування та міжнародних гарантій для реалізації ППП у сферах енергетики, портової інфраструктури, водопостачання, медицини та критичної логістики.

References

1. Hodge G.A., Greve C. On Public–Private Partnership Performance. *Public Works Management & Policy*. 2016. Vol. 22, no. 1. pp. 55–78. DOI: 10.1177/1087724x16657830

2. Roehrich J.K., Lewis M.A., George G. Are public–private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*. 2014. Vol. 113. pp. 110–119. DOI: 10.1016/j.socscimed.2014.03.037

3. Quan X., Solheim M. C. W. Public-private partnerships in smart cities: A critical survey and research agenda. *City, Culture and Society*. 2023. Vol. 32. DOI: 10.1016/j.ccs.2022.100491

4. Joseph E., Shyamala M., Nadig R. Understanding Public-Private Partnerships in the Modern Era. *Public Private Partnership Dynamics for Economic Development*. 2025. DOI: 10.4018/979-8-3693-9153-2.ch001

5. Critical risk management strategies for the operation of public–private partnerships: a vulnerability perspective of infrastructure projects / W. Jiang et al. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2024. DOI: 10.1108/ecam-12-2023-1292

6. Mazher K.M. Review of studies on risk allocation and sharing in public-private partnership projects for infrastructure delivery. *Frontiers in Built Environment*. 2025. Vol. 11. DOI: 10.3389/fbuil.2025.1505891

7. A scoping review of ethical aspects of public-private partnerships in digital health / M. A. R. Bak et al. *npj Digital Medicine*. 2025. Vol. 8, no. 1. DOI: 10.1038/s41746-025-01515-3

8. Chaltseva O.M., Loboda D.O. Public private-partnership as a prospective post-war recovery mechanism of Ukraine. *Public networks and communications*. 2024. №2. pp. 11–18. DOI: 10.31558/3083-5895.2024.2.2 (in Ukrainian).

9. Concession Agreement for the Specialized Sea Port "Olvia" Signed. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. 20 August 2020. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/631d0d38-5f3c-493a-ab3b-36ef3c5eed14?lang=uk-UA&title=PidpisanoDogovirKontsesiiSpetsializovanogoMorskogoPortuolviia&showMenuTree=true (in Ukrainian).

10. European Investment Bank. *European Investment Bank Annual Report 2018 on the European Investment Advisory Hub*. Luxembourg, 2019. 40 p. URL: https://www.eib.org/files/publications/thematic/eiah_annual_report_2018_en.pdf

11. Public Private Partnerships Unit. *Solid Waste Management Facilities for the Region of Epirus*. Ministry of Economy & Finance. URL: https://pppunit.minfin.gov.gr/en/sdit/erga/solid-waste-management-facilities-for-the-region-of-epirus

12. European Investment Bank. *Croatia: EIB supports Zagreb Airport expansion PPP project with EUR 80 million*. 6 December 2013. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2013-215-eib-supports-zagreb-airport-expansion-ppp-project-with-eur-80-million

13. Entidade Reguladora da Saúde. *Estudo de Avaliação das Parcerias Público-Privadas na Saúde*. Porto, 2016. 79 p. URL: https://www.ers.pt/uploads/writer_file/document/1841/ERS_-_Estudo_PPP.pdf

14. European Court of Auditors. *Public Private Partnerships in the EU: Widespread Shortcomings and Limited Benefits*. Special Report No. 09. Luxembourg, 2018. 79 p. URL: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr18_09/sr_ppp_en.pdf

Oleksandr HRYTSENKO
postgraduate student, Sumy State University
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-0294-3084
e-mail: companytft@gmail.com

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR STATE AND REGIONAL ECONOMIC SECURITY

Introduction. *In the context of war and post-war recovery, the economic security of the state and its regions increasingly depends on the ability to maintain critical infrastructure, ensure continuity of public services and mobilize additional resources for recovery. Public-private partnership (PPP) is considered not as a universal substitute for budget financing, but as a mechanism that can strengthen resilience when properly designed and implemented.*

The purpose of the paper *is to substantiate the role of public-private partnership as an instrument of state and regional economic security and to determine the conditions under which PPP projects can contribute to infrastructure modernization, fiscal sustainability, service quality improvement and regional resilience to internal and external shocks.*

Results. *The study systematizes scientific and regulatory approaches to understanding PPP and clarifies its relationship with fiscal, infrastructural, social, energy, environmental, institutional and regional dimensions of economic security. The comparative analysis of Ukrainian and European cases demonstrates that the most predictable positive effect is achieved in sectors with clearly measurable outputs, such as urban energy efficiency, waste management, water supply, healthcare infrastructure and selected logistics projects. At the same time, transport, logistics and digital PPPs are more vulnerable to military, political, macroeconomic and technological risks. The suspended Olvia port concession and the underperformance of the Irish broadband project confirm the importance of realistic demand forecasts, risk allocation and contract flexibility.*

Conclusion. *PPP can strengthen state and regional economic security only when project objectives are clearly defined, risks are fairly allocated, performance indicators are fixed, public control is ensured and contracts contain adaptation mechanisms. For Ukraine, PPP should be applied selectively in projects with a clear security effect, supported by force majeure clauses, step-in rights, war-risk insurance, international guarantees and transparent monitoring mechanisms.*

Keywords: *public-private partnership, economic security, regional security, post-war recovery, risks, assessment indicators*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.2e
УДК 658.8.012.12:658.155:339.137

Тетяна Сергіївна ***ЯРОВЕНКО***
д.е.н., доцент, професор кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4665-6502
e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Тетяна Зурабівна ***ГВІНІАШВІЛІ***
к.е.н., доцент, зав. кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7961-2549
e-mail: gvintanya@gmail.com

Руслан Володимирович ***ОРЕЛ***
бакалавр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4436-6606
e-mail: orel.rv@365.dnu.edu.ua

Олександра Артемівна ***СЛІПЕНКО***
бакалавр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3480-183X
e-mail: slipenko.oa@365.dnu.edu.ua

ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

У статті зазначено, що товарний портфель торговельного підприємства є системою, яка має якісні й кількісні характеристики, зокрема, економічні параметри. Встановлено, що його оптимізація являє собою процес пошуку найкращого співвідношення планованих до реалізації товарів, який здійснюється постійно. Обґрунтовано, що вибір конкретного підходу оптимізації залежить від цілей розвитку підприємства, позиціонування на ринку та очікуваних змін конкурентного середовища. Зазначено, що для оптимізації товарного портфеля доцільно застосовувати як стратегічні моделі, так і аналітичні методи.

Ключові слова: *оптимізація, товарний портфель, торговельне підприємство, рентабельність, стратегічні зміни*

Стаття надійшла 22.04.2026 Статтю прийнято 13.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Сучасна сфера торгівлі характеризується високою динамічністю, скороченням життєвого циклу товарів, зміною споживчих запитів та активним розвитком цифрових каналів збуту. В умовах стратегічних змін, зростання конкуренції та нестабільності ринкового середовища торговельні компанії змушені постійно переглядати структуру асортименту, забезпечуючи баланс між широтою товарного портфелю, його прибутковістю, оборотністю та рентабельністю.

Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління товарним портфелем зробили такі зарубіжні вчені, як Ф. Котлер, К. Келлер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, П. Друкер, Т. Левітт, Д. Аакер, Г. Мінцберг, Р. Каплан, Д. Нортон, Р. Румельт, А. Чандлер, Е. Роджерс, Г. Саймон, Б. Хендерсон, а також вітчизняні науковці О. Азарян, С. Ілляшенко, Л. Балабанова, Н. Куденко, В. Апопій, М. Окландер, Т. Примак, А. Старостіна, О. Каніщенко, В. Кардаш, Г. Башнянин та ін. Більшість дослідників вважають, що ефективне управління асортиментом потребує системного підходу до його оптимізації та застосування сучасних аналітичних інструментів. Водночас питання оптимізації товарного портфелю торговельного підприємства задля підвищення рентабельності в умовах стратегічних змін, залишаються недостатньо опрацьованим.

В науковій літературі немає єдиного трактування поняття «товарний портфель», що зумовлено різними підходами до його розгляду – маркетинговим, стратегічним або системним. У частині наукових робіт основну увагу приділено складу товарів і їх ролі у задоволенні попиту, тоді як інші підходи більш орієнтовані на управління товарною структурою та її відповідність стратегічним напрямам розвитку підприємства. Також у дослідженнях підкреслюється, що формування товарного портфелю не може обмежуватись лише переліком товарних позицій.

Дослідники В. Верба та В. Ліщинська вважають, що застосування термінів «товарний асортимент» і «товарний портфель» як синонімів є недоречним, адже портфель спрямовано на досягнення стратегічних цілей, максимізації корисності пропозиції та зменшення ризику [1]. Важливе значення має співвідношення товарів (їх груп) у портфелі, взаємодія, збалансованість та вплив на загальні результати, зокрема, рентабельність діяльності підприємства. У цьому контексті товарний портфель розглядається як динамічна система, що змінюється під впливом ринкових умов, попиту та внутрішніх можливостей підприємства.

Дослідник К. Семененко вважає, що результатом оптимізації товарного портфеля є формування та підтримання збалансованого асортименту, а також виділення певних асортиментних груп (основної, підтримувальної, стратегічної, тактичної, та тієї, що буде знята з продажу) [2].

Науковці Н. Войтович та А. Булавінець розглядають формування товарного портфеля як процес обґрунтування розроблення нового товару з подальшим його включенням до портфеля, або включення вже наявного на ринку товару, виведення неліквідного товару, а також модифікації наявних товарів і зміни структури портфеля [3].

Дослідниця Ю. Поляк зауважує, що товарний порт-

фель передбачає формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив [4].

Фахівці О. Бриндіна та М. Труш зазначають, що «стратегії управління товарним портфелем доцільно формувати за рахунок стратегій його оптимізації та управління товарною силою» [5].

МЕТА статті – дослідження аспектів оптимізації товарного портфеля торговельного підприємства як інструменту підвищення рентабельності в умовах стратегічних змін.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження формують методи наукового пізнання: аналітичний та функціональний аналіз, індукції та синтезу, системний й комплексний підходи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Функціональне призначення товарного портфелю торговельного підприємства має широкий діапазон напрямів: ринкова орієнтація шляхом формування товарної пропозиції відповідно до попиту з урахуванням його кон'юнктури; забезпечення досягнення встановлених стратегічних результатів діяльності компанії (охоплення ринку, сегменту, виручки від реалізації, прибутку, рентабельності); отримання конкурентних переваг через склад і структуру товарів; адаптація товарів до різних груп споживачів і сегментів ринку; збалансування товарних пропозицій з урахуванням стадій життєвого циклу товарів, ринкових позицій, перспектив розширення, можливостей реалізації, а також взаємного впливу товарних позицій у портфелі; розвиток (оновлення, розширення та поглиблення) асортименту; зниження ризиків за рахунок диверсифікації задля стабільного зростання обсягів продажів; оперативна ліквідація неліквідного товару.

Товарний портфель торговельного підприємства є впорядкованою системою, яка має якісні й кількісні характеристики, зокрема економічні параметри (товарообіг або обсяг продажу, обсяги товарних запасів; товарообіг (оборотність запасів й швидкість їх обігу), торгова націнка, витрати обігу, середній термін зберігання товарів, частка нових товарів, рентабельність діяльності й продажів). Крім того, товарний портфель має якісні характеристики: широту (кількість асортиментних груп), глибину (кількість варіантів товарів у межах кожної асортиментної групи), насиченість (загальну кількість товарних позицій), гармонійність (ступінь узгодженості товарів за призначенням, каналами збуту та споживчими характеристиками), стабільність (відносну незмінність у часі), інноваційність (частку нових товарів у їх загальній кількості).

З огляду на це, оптимізація товарного портфелю торговельного підприємства представляє собою процес пошуку найкращого співвідношення пропонуємих до реалізації товарів шляхом розширення (додавання нових) чи скорочення (товарних груп, категорій, асортиментних позицій чи брендів), а також зміни обсягів реалізації з урахуванням стадій життєвого циклу товарів, попиту та ресурсних можливостей каналів реалізації для досягнення стратегічних результатів функціонування й розвитку компанії. Вона здійснюється постійно, оскільки портфель товарів потребує перегляду відповідно до кон'юнктури ринку, конкуренції, внутрішніх можливостей підприємства, появи ризиків тощо.

У результаті оптимізації товарного портфелю торговельного підприємства товари змінюють свої стратегічні позиції (наприклад у переміщуються у матрицях BCG, GE/McKinsey, Ансоффа), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Проте для ефективного управління товарним портфелем цих підходів недостатньо. Управлінська практика потребує більш глибокої деталізації результатів продажів, зокрема із застосуванням ABC-XYZ аналізу, що дає змогу оцінити поведінку окремих товарних позицій як за обсягами реалізації, так і за рівнем стабільності попиту.

Поєднання оцінювання внеску товарів у фінансовий результат з аналізом стабільності їх реалізації дає змогу точніше визначити їх роль у портфелі. У результаті виявляються не тільки товари, що формують основний обсяг доходу, але й позиції зі стійким або, навпаки, нестабільним попитом.

Серед підходів оптимізації товарного портфелю виділяють:

1. Диференційований підхід: управління окремими групами товарів залежно від їх ролі у формуванні фінансового результату й рентабельності.
2. Динамічний підхід: врахування стадій життєвого циклу товарів та кон'юнктури попиту.
3. Ресурсно-орієнтований підхід: розподіл обмежених ресурсів підприємства між товарними позиціями.
4. Поведінково-орієнтований підхід: врахування змін у споживчій поведінці, уподобаннях і реакції на ринкові пропозиції.

Вибір конкретного підходу залежить від цілей розвитку підприємства та умов його діяльності, позиціонування на ринку та очікуваних змін конкурентного середовища.

Стратегічні зміни впливають на розподіл ролей товарів у портфелі. Частина товарних позицій може набувати більшого значення через зростання попиту. Наприклад, товари середнього цінового сегмента часто стають основою продажів у періоди нестабільності, а високорентабельні товари втрачають попит. Так, для українських підприємств проблема оптимізації товарного портфелю набула особливої актуальності у 2022 р., що змусило переглянути підходи до формування асортименту та вимагало швидких й вимушених управлінських рішень. У реаліях сьогодення оптимізація товарного портфелю перестала бути еволюційним поступовим процесом. Якщо раніше зміни асортименту могли плануватися заздалегідь і реалізовуватися поетапно, то тепер вони мають ситуативний характер в умовах обмеженої інформації, дефіциту часу та ресурсів.

ВИСНОВКИ

Отже, управління товарним портфелем не зводиться лише до одного інструменту. Для оптимізації товарного портфелю торговельного підприємства доцільно застосовувати як стратегічні моделі, так і аналітичні методи. Матричні підходи (зокрема, BCG, GE/McKinsey, Ансофф, життєвий цикл товару) дають змогу визначити позиції товарів і окреслити напрями їх розвитку, адже більш орієнтовані на узагальнену оцінку та стратегічні

рішення. Аналітичні методи (зокрема, ABC і XYZ) працюють на іншому рівні, адже дають змогу побачити реальну структуру продажів і стабільність попиту. Завдяки їх поєднанню з'являється можливість точніше оцінити роль кожної товарної позиції у портфелі. Окремо виділяються підходи до оптимізації, які відображають різні сторони управління асортиментом: від розподілу ресурсів до врахування змін у поведінці споживачів. Отже, товарний портфель у сучасних умовах набуває ролі інструменту адаптації до зовнішніх викликів та підвищення рентабельності в умовах стратегічних змін.

Список використаних джерел

1. Верба В.А., Ліщинська В.В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 262-268.
2. Семененко К.Ю. Товарний портфель: правила формування та маркетингові інструменти його розвитку. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: матер. Інтернет-конф. 2023. URL: http://konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-997/
3. Войтович Н., Булавінець А. Формування товарного портфеля підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Ґжицького. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 23. № 98.
4. Поляк Ю.Я. Інноваційні підходи щодо формування товарного портфеля підприємства. *Ефективність державного управління*. 2022. № 59. DOI: 10.33990/2070-4011.59.2019.178439
5. Бриндіна О.А., Труш М.С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107–114. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.107

References

1. Verba V.A., Lishchynska V.V. Optimization of the product portfolio as a factor in improving the economic efficiency of a manufacturing enterprise. *Problems of Economics*. 2014. №. 4. pp. 262–268. (in Ukrainian).
2. Semenenko K.Y. Product portfolio: rules for formation and marketing tools for its development. *Information Society: Technological, Economic, and Technical Aspects of Formation*: Proceedings of the Internet Conference. 2023. URL: http://konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-997/ (in Ukrainian).
3. Voitovych N., Bulavinets A. Formation of an enterprise's product portfolio. *Scientific Bulletin of the S.Z. Gzhytsky Lviv National University of Food Technologies. Series: Economic Sciences*. 2021. Vol. 23. №. 98. (in Ukrainian).
4. Poliak Yu.Ya. Innovative Approaches to Forming an Enterprise's Product Portfolio. *Efficiency of Public Administration*. 2022. №. 59. DOI: 10.33990/2070-4011.59.2019.178439 (in Ukrainian).
5. Brindina O.A., Trush M.S. Strategic set of product policies and product portfolio management strategies. *Agrosvit.* 2020. №. 11. pp. 107–114. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.107 (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4665-6502
e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Tetiana HVINIASHVILI
PhD in Economics, Associate Professor, Head of department, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7961-2549
e-mail: gvintanya@gmail.com

Ruslan OREL
bachelor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4436-6606
e-mail: orel.rv@365.dnu.edu.ua

Oleksandra SLIPENKO
bachelor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3480-183X
e-mail: slipenko.oa@365.dnu.edu.ua

OPTIMIZING A RETAIL COMPANY'S PRODUCT PORTFOLIO AS A TOOL FOR IMPROVING PROFITABILITY IN THE CONTEXT OF STRATEGIC CHANGE

Introduction. *In the face of strategic changes, growing competition, and market instability, trading companies are forced to constantly review the structure of their product range, striking a balance between the breadth of their product portfolio, its profitability, turnover, and return on investment.*

The purpose of the paper *is to study aspects of optimizing a retail company's product portfolio as a tool for increasing profitability in the context of strategic changes.*

Results. *A retail enterprise's product portfolio is a structured system with qualitative and quantitative characteristics, including economic parameters (turnover or sales volume, inventory levels); turnover (inventory turnover and turnover rate), markup, distribution costs, average shelf life of goods, share of new products, profitability of operations and sales). In light of this, optimizing a retail company's product portfolio involves finding the optimal balance of goods offered for sale by expanding (adding new ones) or reducing (product groups, categories, assortment items, or brands), as well as adjusting sales volumes in light of product life cycle stages, demand, and the resource capabilities of sales channels to achieve the company's strategic operational and development goals. Combining an assessment of products' contribution to financial results with an analysis of the stability of their sales allows for a more accurate determination of their role in the portfolio. The choice of a specific approach depends on the company's development goals and operating conditions, its market positioning, and expected changes in the competitive environment. Strategic changes influence the distribution of roles among products in the portfolio.*

Conclusion. *Product portfolio management is not limited to a single tool. Indeed, to optimize a retail company's product portfolio, it is advisable to employ both strategic models and analytical methods. This makes it possible to more accurately assess the role of each product line within the portfolio. Optimization approaches are distinguished separately, reflecting various aspects of assortment management: from resource allocation to accounting for changes in consumer behavior.*

Keywords: *optimization, product portfolio, trading company, profitability, strategic changes*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.3e
УДК 338.45:338.2:005.21:004.9

Тетяна Костянтинівна ***МЕТІЛЬ***
к.е.н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4553-4343
e-mail: metiltat@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗБУДОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОСТІ

Обґрунтовано архітектуру інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного управління стійкістю промисловості (ІАП СУСП) як замкненого адаптивного контуру восьми взаємопов'язаних блоків. Визначено дев'ять методичних засад функціонування підсистеми, що поєднують просторово-мережевий аналіз, індикаторне оцінювання та сценарний підхід. Сформульовано концепт розбудови за сімома етапами та шістьма принципами. Обґрунтовано п'ятирівневу організаційно-управлінську конфігурацію з розмежуванням функцій між суб'єктами національного, мезорегіонального, регіонального, аналітично-методичного та цифрово-інформаційного рівнів.

Ключові слова: *стратегічне управління стійкістю промисловості, інформаційно-аналітична підсистема, СУСП, регіональна промислова зона (РПЗ), промислово-логістична вісь (ПЛО), сила осі, циркулярний перехід, адаптивний аналітичний контур, полікриза, метод логічного проєктування (МЛП)*

Стаття надійшла 01.05.2026 Статтю прийнято 17.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

В умовах циркулярного переходу та полікризових трансформацій стратегічне управління стійкістю промисловості потребує якісно нового аналітичного забезпечення. Традиційні підходи до інформаційного забезпечення управлінських рішень [1, 2], орієнтовані переважно на лінійні виробничі моделі та галузево-статистичні показники, виявляються недостатніми для відображення реальної просторово-мережевої динаміки промислових систем. Відсутність системно організованого аналітичного контуру, здатного інтегрувати просторово-функціональний, індикаторний та сценарний виміри оцінювання стійкості промисловості, є суттєвою перешкодою для обґрунтованого стратегічного управління. Це актуалізує необхідність розроблення архітектури, методичних засад та концепту розбудови інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного управління стійкістю промисловості (ІАП СУСП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та прикладні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень у промисловості досліджено у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Кравченко, Ільницький та Ульяновський [1] обґрунтували підходи до забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємств у контексті формування систем управлінського аналізу. Ляшенко [2] розробив методичні підходи до оцінювання процесів модернізації промислово розвинутих територій, акцентуючи увагу на потребі просторової конкретизації об'єктів управління. Побережець [3] системно дослідила теоретико-методологічні засади управління результатами діяльності промислового підприємства, визначивши роль аналітичних підсистем у стратегічному управлінні. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості в умовах повномасштабної війни обґрунтовано у аналітичній доповіді НІСД [4], де акцентовано необхідність системного підходу до моніторингу стійкості та прийняття управлінських рішень. Зарубіжний досвід кількісного аналізу промислової енергоефективності та заощадження ресурсів подано у дослідженнях Andrijevskaja та Volkova [5] і Schmitt [6], які обґрунтовують методи інтегрального оцінювання ефективності промислових систем. Методологію оцінювання стійкості промислових систем на основі композитних показників, просторово-функціональну організацію промисловості та мезоекономічну реконфігурацію реального сектору в умовах полікризи розглянуто у попередніх роботах автора [7–10]. Водночас комплексний підхід до розбудови інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного управління стійкістю промисловості як замкненого адаптивного контуру, що поєднує просторово-мережеву організацію, індикаторне оцінювання та механізми прийняття рішень, залишається недостатньо розробленим у науковій літературі.

МЕТА статті – обґрунтування організаційно-методичних підходів до розбудови інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного управління стійкістю промисловості, що включає: розроблення архітектури ІАП СУСП як замкненого адаптивного контуру; визначення методичних засад її функціонування; формулювання концепту розбудови підсистеми; обґрунтування організаційно-управлінської конфігурації з розмежуванням рівнів і повноважень суб'єктів управління.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досягнення мети статті забезпечено застосуванням комплексу взаємодоповнюючих загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що утворюють цілісний методичний інструментарій: системний аналіз, структурно-функціональний аналіз, метод логічного проєктування просторово-мережевий аналіз індикаторний (показниковий) метод сценарний аналіз. Вибір методів зумовлений системним характером досліджуваного об'єкта – інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного управління стійкістю промисловості – та необхідністю поєднання теоретико-концептуального, аналітичного й організаційно-проєктного рівнів дослідження.

Центральним методологічним інструментом дослідження є метод логічного проєктування (МЛП), застосований для формалізації методичних засад підсис-

теми, встановлення вагових коефіцієнтів критеріальних блоків інтегрального показника «сили промислово-логістичної осі» (Sa) та верифікації логічної узгодженості всіх елементів архітектури ІАП СУСП. МЛП забезпечує послідовний перехід від концептуальних положень до операціоналізованих аналітичних процедур, що підвищує методичну завершеність підсистеми [7, 9].

Поєднання просторово-мережевого аналізу з індикаторним методом та сценарним аналізом утворює методичне ядро підсистеми, яке дає змогу аналізувати промисловість як інтегровану систему виробничо-логістичних взаємодій, а не сукупність ізольованих галузевих або територіальних одиниць. Застосування методу зворотного зв'язку формує замкнений адаптивний контур, що забезпечує актуальність і гнучкість підсистеми в умовах циркулярного переходу та полікризових трансформацій [5, 6, 8].

РЕЗУЛЬТАТИ

Архітектура інформаційно-аналітичної підсистеми СУСП розглядається як структурований комплекс інформаційних джерел, показників, аналітичних процедур, моделей оцінювання та інтерпретаційних механізмів, спрямованих на виявлення стану, рівня стійкості, функціональної спроможності та трансформаційного потенціалу промисловості. Її архітектуру подано у замкненому форматі як послідовність восьми взаємопов'язаних блоків (табл. 1).

Логіка архітектури базується на послідовному переході від збору та систематизації інформації (Блок I) до формування системи показників (Блок II), застосування методичних процедур (Блок III), побудови аналітичних моделей (Блок IV), інтерпретації результатів (Блок V), формування управлінських рішень (Блок VI), моніторингу та коригування (Блок VII) і замикається через адаптаційно-регулюючий блок (Блок VIII), що забезпечує зворотний зв'язок і повернення до оновленої інформаційної бази.

Особливістю запропонованої архітектури є поєднання просторового, функціонального, ресурсного і циркулярно-трансформаційного вимірів оцінювання. Це дає змогу аналізувати промисловість не лише за сукупністю галузевих або територіальних показників, а як просторово-мережеву систему, в межах якої регіональні промислові зони постають базовими елементами, а промислово-логістичні осі – каналами інтеграції, координації та трансформації виробничо-логістичних зв'язків. Замкнений характер підсистеми забезпечується адаптаційно-регулюючим блоком (VIII), що дає змогу розглядати її не як статичний інструмент оцінювання, а як динамічний контур адаптивного стратегічного управління [7, 8].

Методичні засади формування та функціонування ІАП СУСП визначають порядок формування, оброблення, аналізу й інтерпретації інформації у процесі стратегічного управління стійкістю промисловості (табл. 2). Їх сукупність забезпечує узгодженість між просторово-мережевою організацією промисловості, індикаторною базою, моделями оцінювання й управлінськими рішеннями.

Важливою характеристикою запропонованих методичних засад є їх адаптивний характер, що забезпечує можливість коригування параметрів оцінювання та управління у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація принципу зворотного зв'язку формує замкнений адаптивний цикл «оцінювання – інтерпретація – управлінське рішення – моніторинг – коригування», що є критично важливим в умовах циркулярного переходу та полікризових трансформацій [5, 6].

Концепт розбудови ІАП СУСП визначає логіку формування, принципи функціонування та послідовність етапів впровадження підсистеми у контур стратегічного управління. На відміну від архітектури (табл. 1), яка відображає структурну побудову підсистеми, концепт визначає стратегічну спрямованість її розвитку.

Ключова ідея концепту – формування замкненого адаптивного аналітичного контуру, який: а) інтегрує просторово-мережеву структуру промисловості (РПЗ, ПЛО); б) забезпечує кількісне оцінювання їх функціональної спроможності (зокрема через показник «сили осі» Sa); в) трансформує результати оцінювання у управлінські рішення; г) передбачає постійне оновлення параметрів підсистеми через механізм зворотного зв'язку [9].

Концепт ґрунтується на шести принципах: системності (узгодженість елементів підсистеми в єдиному управлінському контурі); просторово-функціональної інтеграції (врахування взаємозв'язків між РПЗ і ПЛО); адаптивності (здатність реагувати на зміни зовніш-

Таблиця 1 – **Архітектура інформаційно-аналітичної підсистеми СУСП** *(авторська розробка)*

Блок	Назва	Зміст / функція
I	Інформаційний	Статистичні, просторові та галузеві дані; показники РПЗ, промислово-логістичних осей, ресурсних і виробничих потоків
II	Індикаторний	Система показників функціональної спроможності, стійкості, адаптивності, ресурсної ефективності та циркулярної трансформації
III	Методичний	Нормування, групування, типізація, класифікація, інтегральне оцінювання, метод логічного проєктування (МЛП)
IV	Модельно-аналітичний	Оцінювання сили промислово-логістичних осей; визначення рівня стійкості РПЗ; побудова інтегральних індексів Sa
V	Інтерпретаційний	Визначення сильних, адаптаційних і ризикових осей; ідентифікація стійких, трансформаційних і проблемних зон промисловості
VI	Управлінський	Формування стратегічних рішень, сценаріїв розвитку, механізмів підтримки, реконфігурації та адаптації промисловості
VII	Моніторингово-коригувальний	Оцінювання результативності рішень, зворотний зв'язок, коригування параметрів системи СУСП
VIII	Адаптаційно-регулюючий	Перегляд індикаторів, ваг, порогових значень, моделей; корекція стратегій і пріоритетів; оновлення інформаційної бази → повернення до Блоку I

Таблиця 2 – **Методичні засади формування та функціонування ІАП СУСП: інструментарій та очікувані результати** (*визначено, обґрунтовано та систематизовано автором [8-10]*)

№	Методична основа	Інструментарій реалізації	Очікуваний результат
1	Інтеграція просторово-мережевої структури в систему оцінювання	Декомпозиція об'єкта на РПЗ та осі; картографування виробничо-логістичних зв'язків; включення просторових змінних у систему показників	Перехід до просторово-функціонального аналізу; відображення реальних зв'язків і ролей РПЗ та осей у забезпеченні стійкості
2	Багаторівневе індикаторне оцінювання	Формування показників за мікро- (підприємства), мезо- (РПЗ та ПЛО) та макро- (національна промислова система) рівнями; ієрархізація індикаторів	Узгодженість оцінювання між рівнями управління; виявлення міжрівневих дисбалансів і «вузьких місць» системи
3	Поєднання індикаторного, модельного та сценарного аналізу	Індикаторні панелі; модель «сили осі» (Sa); сценарні матриці (базовий / оптимістичний / стрес-сценарій)	Оцінювання стану + прогнозування змін; підвищення гнучкості стратегічних рішень
4	Інтегральне оцінювання функціональної спроможності	Нормування (min–max, індексування); вагування за МЛП; агрегування в інтегральний показник «сили осі» (Sa)	Кількісна інтерпретація складних процесів; база для класифікації осей і порогових рішень
5	Типізація та класицікація як основа диференціації	Типізація РПЗ (6 типів); класифікація осей (сильні / адаптаційні / ризикові); порогові інтервали Sa	Адресність управління; пріоритизація інтервенцій за типом зони / осі
6	Диференціація управлінських рішень	Матриці «тип РПЗ × тип осі × сила осі»; набір політик (підсилення, модернізація, реконфігурація); дорожні карти	Перехід від уніфікованого до адаптивного управління; підвищення ефективності управлінських втручань
7	Зворотний зв'язок і адаптивність (замкнений цикл)	Моніторинг KPI; бенчмаркінг; тригери перегляду; корекція ваг, порогів і моделей; оновлення даних	Замкнений адаптивний контур; актуалізація оцінок і рішень у динаміці зовнішнього середовища
8	Узгодження з цілями стійкості та циркулярного переходу	Включення показників ресурсної ефективності, циркулярності, екологічних обмежень; комплаєнс із державними політиками	Баланс економічних, екологічних і соціальних цілей; підвищення довгострокової стійкості промислової системи
9	Прозорість і відтворюваність аналітики	Стандартизація процедур; протоколи розрахунків; документування даних і припущень	Відтворюваність результатів; підвищення довіри до аналітики та управлінських рішень

нього середовища); індикативності (орієнтація на кількісне оцінювання); багаторівневості (узгодження аналізу на різних рівнях управління); цільової спрямованості (орієнтація на забезпечення стійкості промисловості).

Розбудову підсистеми передбачено виконати у сім послідовних етапів (табл. 3).

Інформаційно-аналітична підсистема СУСП є багаторівневою, що обумовлює необхідність її формування на п'яти рівнях із чітким розподілом функцій між органами державного управління, регіональними інституціями розвитку, науковими установами та провайдерами цифрової інфраструктури. П'ятивимірний підхід до розмежування функціоналів суб'єктів управління (табл. 4) забезпечить узгодженість інформаційних потоків, методичних процедур та управлінських рішень у межах єдиного аналітичного контуру.

Ключовою перевагою запропонованої конфігурації є поєднання стратегічного, координаційного та операційного рівнів управління з аналітично-методичним і цифрово-інфраструктурним контурами. Це дає змогу інтегрувати процеси збору, оброблення та інтерпретації інформації у єдину систему підтримки управлінських рішень, забезпечуючи її інституційну та організаційну цілісність [3, 4].

Таблиця 3 – **Етапи розбудови інформаційно-аналітичної підсистеми СУСП** (*сформульовано та обґрунтовано автором*)

Етап	Назва	Зміст	Очікуваний результат
1	Ідентифікація об'єкта управління	Визначення РПЗ, промислово-логістичних осей, їх структури та функціональної ролі у системі СУСП	Чіткі межі та склад об'єкта стратегічного управління
2	Формування індикаторної бази	Визначення показників стійкості, функціональної спроможності, адаптивності та циркулярності за рівнями (мікро/мезо/макро)	Система вимірних індикаторів для оцінювання та моніторингу
3	Розроблення методичного інструментарію	Нормування, агрегування, інтегральне оцінювання (зокрема «сили осі» Sa); метод МЛП	Методичний апарат оцінювання; розрахунок інтегрального показника Sa
4	Побудова аналітичних моделей	Модель оцінювання функціональної спроможності РПЗ та ПЛО; сценарний аналіз (базовий / оптимістичний / стрес)	Інструменти прогнозування та оцінювання наслідків управлінських рішень
5	Інтерпретація результатів	Класифікація РПЗ (6 типів) і ПЛО (сильні / адаптаційні / ризикові); визначення їх ролі у забезпеченні стійкості	Аналітичні висновки; ідентифікація зон ризику та потенціалу розвитку
6	Формування управлінських рішень	Розроблення стратегій, механізмів впливу, дорожніх карт за матрицями «тип РПЗ × тип осі × сила осі»	Диференційовані управлінські рішення за рівнями та типами об'єктів
7	Моніторинг і коригування	Оцінювання ефективності рішень; оновлення індикаторної бази, параметрів моделей; повернення до Етапу 1	Замкнений адаптивний цикл; актуалізація підсистеми в умовах змін

Таблиця 4 – **Рівні, суб'єкти, функції та відповідальність у розбудові ІАП СУСП (***сформульовано, обґрунтовано та систематизовано автором [7, 9]***)**

Рівень підсистеми	Суб'єкти управління	Функціональні завдання	Терміни реалізації	Відповідальність
Національний (стратегічний)	Міністерство економіки; профільні міністерства (промисловість, інфраструктура, енергетика); Держстат; національні аналітичні центри	Формування концепції та нормативної бази підсистеми; затвердження єдиної системи показників і методик оцінювання; координація міжрегіональної взаємодії; інтеграція з державними стратегіями	12–24 місяці (формування базової інституційної рамки)	Повнота й узгодженість нормативно-методичного забезпечення; функціонування підсистеми на національному рівні
Мезорегіональний (координаційний)	Обласні держадміністрації; регіональні агентства розвитку; галузеві кластери; міжрегіональні координаційні платформи	Ідентифікація РПЗ та ПЛО; збір і верифікація даних; розрахунок інтегральних індексів Sa; класифікація осей і зон; формування регіональних аналітичних звітів	6–18 місяців (з подальшим постійним оновленням)	Достовірність і повнота даних; якість аналітики; обґрунтованість регіональних управлінських пропозицій
Регіональний / локальний (операційний)	Промислові підприємства; логістичні оператори; індустріальні парки; локальні органи влади; бізнес-асоціації	Первинний збір даних з виробничих і логістичних потоків; надання інформації для оцінювання; участь у реалізації управлінських рішень	3–12 місяців (з переходом у режим постійного функціонування)	Своєчасність і точність подання даних; виконання управлінських рішень; забезпечення адаптивності діяльності
Аналітично-методичний (поперечний)	Наукові установи НАН України; університети; аналітичні центри; експертні групи	Розроблення та вдосконалення методик оцінювання; формування моделей (оцінювання «сили осі»); проведення сценарного аналізу; експертна верифікація результатів	Постійно (циклічний характер)	Наукова обґрунтованість методик; достовірність моделей; адекватність сценарних оцінок
Цифрово-інформаційний (інфраструктурний)	Державні ІТ-платформи; провайдери даних; системні інтегратори; центри оброблення даних	Створення інформаційних платформ; забезпечення збору, зберігання та оброблення даних; автоматизація аналітичних процедур; підтримка кібербезпеки	6–18 місяців (впровадження) та постійна підтримка	Надійність і безперебійність функціонування системи; захист даних; доступність аналітичних сервісів

У контексті циркулярного переходу запропонований концепт набуває визначального значення, оскільки забезпечує інтеграцію процесів ресурсної ефективності, замкненості матеріальних потоків і просторово-мережевої організації виробництва в єдиний аналітичний контур [5, 6]. На відміну від традиційних підходів [1-3], орієнтованих переважно на лінійні виробничі моделі, концепт дає змогу ідентифікувати вузли циркулярної взаємодії між РПЗ та ПЛО, кількісно оцінювати їх функціональну спроможність через показник Sa та трансформувати результати у цільово орієнтовані управлінські рішення щодо оптимізації ресурсних потоків, мінімізації втрат і підвищення рівня замкненості виробничих циклів.

ВИСНОВКИ

У статті розроблено архітектуру інформаційно-аналітичної підсистеми СУСП як замкненого адаптивного контуру восьми взаємопов'язаних блоків. Визначено дев'ять методичних засад її функціонування, що забезпечують поєднання просторово-мережевої організації промисловості з індикаторним оцінюванням, модельним аналізом і механізмами прийняття рішень. Сформульовано концепт розбудови підсистеми за сімома послідовними етапами та шістьма принципами. Обґрунтовано п'ятирівневу організаційно-управлінську конфігурацію з розмежуванням повноважень між суб'єктами національного, мезорегіонального, регіонального, аналітично-методичного та цифрово-інформаційного рівнів.

Реалізація запропонованих підходів забезпечить перехід від фрагментарного інформаційного забезпечення до формування цілісного аналітичного контуру, здатного підтримувати стратегічне управління стійкістю промисловості на основі об'єктивних, кількісно обґрунтованих даних в умовах циркулярного переходу та полікризових трансформацій.

Список використаних джерел

1. Кравченко О.А., Ільницький В.В., Ульяновський О.І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3. С. 29–35.

2. Ляшенко В.І. Методичні підходи до оцінювання процесів модернізації промислово розвинутих територій України. *Економіка України.* 2015. № 10 (647). С. 32–44.

3. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства: монографія. Херсон, 2016. 500 с.

4. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт.

доп. / О.В. Собкевич та ін. Київ, 2023. 49 с. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2023.04

5. Andrijevskaja J., Volkova A. Industrial energy use, efficiency, and savings: methods for quantitative analysis. *Energy Efficiency*. 2025. Vol. 18. DOI: 10.1007/s12053-025-10367-5

6. Schmitt T., Mattsson S., Flores-García E., Hanson L. Achieving energy efficiency in industrial manufacturing. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2025. Vol. 216. 115619. DOI: 10.1016/j.rser.2025.115619

7. Микитенко В.В., Амоша О.І. Методичний підхід до оцінювання стійкості енергосистем за композитним показником. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 4–13. DOI: 10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13

8. Микитенко В.В., Микитенко Д.О., Чупріна М.О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка.* 2025. № 1 (59). С. 109–132. DOI: 10.15407/dse2025.01.109

9. Микитенко В.В. Мезоекономічна реконфігурація реального сектору України в умовах полікризи: методологія оцінювання за регіональними промисловими зонами та промислово-логістичними осями. Modern Problems of Science and Technology: IV Міжнар. наук.-практ. конф. (4–6 трав. 2026 р., Таллінн, Естонія). Таллінн, 2026. С. 79–88. DOI: 10.70286/eoss-04.05.2026.005.79-88

10. Микитенко В.В. Дуальна природа штучного інтелекту в структурній модернізації регіональних промислових зон: теоретико-економічний підхід. Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives: Collection of Scientific Papers of the IV International Scientific and Practical Conference (23–25 February 2026, Montreal, Canada). Montreal, 2026. pp. 85–90. DOI: 10.70286/EOSS-23.02.2026

References

1. Kravchenko O.A., Ilnytskyi V.V., Ulianovskyi O.I. Ensuring the effectiveness and efficiency of industrial enterprise operations. *Ekonomika: realii chasu*. 2013. No. 3. pp. 29–35. (in Ukrainian).

2. Liashenko V.I. Methodological approaches to assessing modernisation processes in industrially developed territories of Ukraine. *Ekonomika Ukrainy*. 2015. No. 10 (647). pp. 32–44. (in Ukrainian).

3. Poberezhets O. V. Theoretical, methodological and practical principles of the industrial enterprise performance management system research: monograph. Kherson, 2016. 500 p. (in Ukrainian).

4. Priorities for ensuring the resilience of industry and the agricultural sector of Ukraine's economy under full-scale war: analytical report / O.V. Sobkevych et al. Kyiv, 2023. 49 p. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2023.04 (in Ukrainian).

5. Andrijevskaja J., Volkova A. Industrial energy use, efficiency, and savings: methods for quantitative analysis. *Energy Efficiency*. 2025. Vol. 18. DOI: 10.1007/s12053-025-10367-5

6. Schmitt T., Mattsson S., Flores-García E., Hanson L. Achieving energy efficiency in industrial manufacturing. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2025. Vol. 216. 115619. DOI: 10.1016/j.rser.2025.115619

7. Mykytenko V.V., Amosha O.I. A methodological approach to assessing energy system resilience using a composite indicator. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. 2023. No. 2 (72). pp. 4–13. DOI: 10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13 (in Ukrainian).

8. Mykytenko V.V., Mykytenko D.O., Chuprina M.O. Scenario modelling of spatial recovery of Ukraine's macro-regional zones: socio-ecological and economic priorities of reconstruction. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2025. No. 1 (59). pp. 109–132. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109 (in Ukrainian).

9. Mykytenko V.V. Mesoeconomic reconfiguration of Ukraine's real sector under polycrisis: assessment methodology by regional industrial zones and industrial-logistics axes. Modern Problems of Science and Technology: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (4–6 May 2026, Tallinn, Estonia). Tallinn, 2026. pp. 79–88. DOI: 10.70286/eoss-04.05.2026.005.79-88 (in Ukrainian).

10. Mykytenko V. V. The dual nature of artificial intelligence in the structural modernisation of regional industrial zones: a theoretical and economic approach. Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives: Collection of Scientific Papers of the IV International Scientific and Practical Conference (23–25 February 2026, Montreal, Canada). Montreal, 2026. Pp. 85–90. DOI: 10.70286/EOSS-23.02.2026 (in Ukrainian).

Tetiana METIL
PhD in Economics, Associate Professor, Izmail State University of Humanities
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4553-4343
e-mail: metiltat@ukr.net

ORGANISATIONAL AND METHODICAL APPROACHES TO BUILDING THE INFORMATION-ANALYTICAL SUBSYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL RESILIENCE

The paper substantiates and develops the architecture of the information-analytical subsystem of strategic industrial resilience management (IAS SIRMS) as a closed adaptive analytical contour integrating eight interrelated functional blocks: information, indicator, methodical, model-analytical, interpretational, managerial, monitoring-corrective, and adaptive-regulatory. The architecture ensures a sequential transition from data collection to indicator system formation, application of methodical procedures, construction of analytical models, interpretation of results, development of managerial decisions, and monitoring with subsequent correction through a feedback mechanism. Nine methodical principles of the subsystem are defined: integration of the spatial-network industrial structure into the assessment system; multi-level indicator assessment across micro, meso and macro levels; combination of indicator, model and scenario analysis; integral assessment of functional capacity using the industrial-logistics axis strength indicator (Sa); typology and classification of regional industrial zones (RIZ) and industrial-logistics axes (ILA); differentiation of managerial decisions; adaptive feedback cycle; alignment with circular transition goals; transparency of analytical procedures. A seven-stage concept for building the subsystem is proposed, grounded in six core principles: systemic coherence, spatial-functional integration, adaptability, indicativeness, multi-level character, and goal orientation. A five-level organisational-managerial configuration is substantiated with clearly defined responsibilities at national, mesoregional, regional, analytical-methodical and digital-informational levels. The proposed approaches enable the transition from fragmented information provision to a systemically organised analytical contour for evidence-based strategic industrial resilience management under circular transition and multi-crisis transformations.

Keywords: *strategic industrial resilience management, information-analytical subsystem, SIRMS, regional industrial zone (RIZ), industrial-logistics axis (ILA), axis strength, circular transition, adaptive analytical contour, multi-crisis, logical design method*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.4e
УДК 339.137

Ігор Михайлович ***ПОСОХОВ***
д.е.н., професор, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9668-642X
e-mail: posokhov7@gmail.com

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті розглянуто оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь». Виокремлено можливості ефективної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»: збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами на східній території України, нарощування об'ємів виробництва продукції через активізацію будівництва, введення сучасного обладнання, розширення діяльності на Європейських ринках збуту тощо.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, оцінювання, ПАТ «Запоріжсталь», Дніпровський металургійний комбінат, міжнародний бізнес, міжнародна торгівля*

Стаття надійшла 15.04.2026 Статтю прийнято 08.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Сьогодні наявність конкурентних переваг підприємства є ключовою умовою його успішного функціонування на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про ефективність його діяльності, здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечення високої якості продукції, грамотну цінову політику, позитивне сприйняття бренду чи торговельної марки серед споживачів, а також про високий рівень професіоналізму персоналу. Усе це підкреслює важливість теоретичного опрацювання питань, пов'язаних із формуванням конкурентної стратегії, а також вдосконалення методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції України. Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємств досліджено зарубіжними науковцями, зокрема М.Е. Портером та українськими науковцями, зокрема С.І. Архієреєвим, О.Є. Кузьміним, А.А. Костусевим, І.М. Посоховим, О. Янковим та ін. У статті зосереджено увагу на питаннях оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь», оскільки вони суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

МЕТА статті – оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь».

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано такі методи дослідження, як узагальнення, аналізу та синтезу, системний підхід.

РЕЗУЛЬТАТИ

Найбільш цікавим для конкурентного порівняння є метод зваженого оцінювання (табл. 1). Для побудови матриці необхідно: визначити ключові фактори успіху, за якими буде проводитися аналіз; проставити питому вагу фактора; проставити бальні оцінки за факторами успіху; помножити кожну бальну оцінку на питому вагу фактора; розрахувати суму отриманих значень (питома вага фактора бальна оцінка) за стовпцями [1-3]. Для проведення аналізу в табл. 1 показано основні характеристики, за якими відбувається порівняння. Шляхом власного аналізу встановлюємо оцінку кожній фірмі, питома вага всіх критеріїв дорівнює 1.

$K_{кс} = 93/91 = 1{,}02$ – конкурентоспроможність продукції вище конкурентоспроможності продукції головного конкурента – компанії Дніпровський металургійний комбінат. Проведемо конкурентний аналіз підприємств.

Як порівнювані напрями діяльності підприємства і основних конкурентів може бути обрано: імідж фірми; якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і виявляється в ході польових маркетингових досліджень; ринкова ціна з урахуванням можливих знижок або націнок; фінанси – як власні, так і легко мобілізовані: торгівля з погляду комерційних методів і засобів; післяпродажне обслуговування, що дає змогу підприємству закріпити за собою клієнтуру; зовнішня політика, що являє собою здатність підприємства управляти в позитивному плані своїми відносинами з пресою, громадською думкою; передпродажна підготовка, яка характеризує здатність підприємства не тільки передбачати запити майбутніх покупців, а й переконати їх у виняткових можливостях задоволення цих потреб.

Перелік питань можна деталізувати й доповнити за рахунок питань з вивчення конкурентоспроможності послуг і ефективності маркетингової діяльності [1; 4, 5]. Зібрану інформацію доцільно уявити у вигляді таблиці, але з відповідними показниками (табл. 2).

$K = \frac{S(орг.)}{S(конкур.)} = \frac{73}{68} = 1{,}07 > 1$ – більш конкурентоспроможна.

Оцінювання можливостей фірми дає змогу побудувати багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямами діяльності і дає змогу порівняти можливості підприємств (рис. 1). На кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів (в багатокутнику, оцінювання проводилося тільки за 7 факторами) застосовується певний масштаб вимірів (у вигляді бальних оцінок). Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ПАТ «Запоріжсталь» [6-8]. Провівши бальне оцінювання основних проблем за ступенем важливості для життєдіяльності підприємства, можна зробити такі висновок: ПАТ «Запоріжсталь» займає стійке положення на ринку металургії, керівництву слід звернути увагу на рівень рекламної діяльності.

Таблиця 1 – **Конкурентний аналіз продукції ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат** (*власна розробка автора*)

Критерії	Питома вага	ПАТ «Запоріжсталь»		Дніпровський металургійний комбінат	
		Бал	оцінка	Бал	Оцінка
Імідж фірми	10	100	10	90	9
Асортимент продукції	20	100	20	100	20
Реклама	15	60	9	100	15
Якість продукції	15	100	15	90	13
Додаткові послуги	10	100	10	80	8
Місцезнаходження	10	90	9	100	10
Ціна послуг	20	100	20	80	16
Всього:	100	650	93	640	91

Таблиця 2 – **Конкурентний аналіз організації ПАТ «Запоріжсталь»** (*власна розробка автора*)

Критерії	ПАТ «Запоріжсталь»	Дніпровський металургійний комбінат
Імідж фірми	10	8
Якість продукції	10	9
Різноманітність асортименту	10	8
Стабільність фінансового положення	7	8
Ціна	10	8
Маркетингове дослідження	6	7
Рівень систем просування	9	8

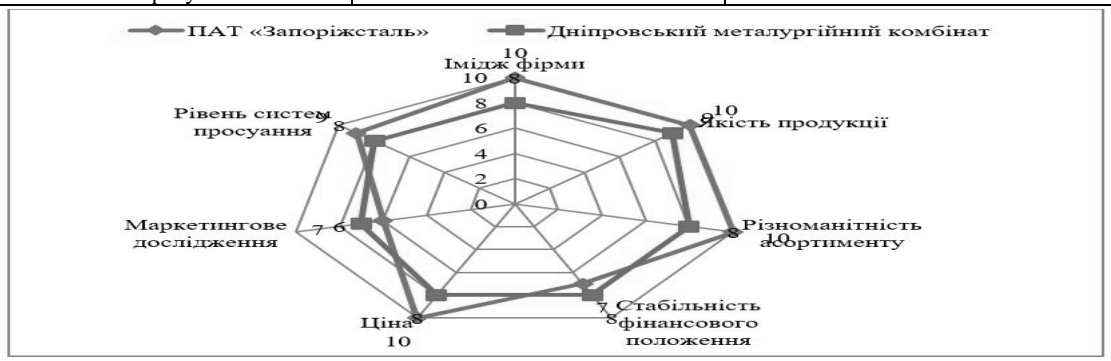

Рис. 1 Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» (власна розробка автора)

У конкуренції дуже велике місце займає реклама, оскільки саме завдяки їй збільшується потік клієнтів. Далі доцільно провести аналіз конкурентоспроможності методом бенчмаркінгу на основі побудови квадрату потенціалу для ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат (табл. 3). Та на основі зібраних даних визначимо підприємство з найбільшим потенціалом. Дані за підприємствами, тобто ранги проставлялись експертами, залежно від потенціалу кожної компаній, максимальний ранг 2, адже є два підприємства. Наступним проведу розрахунок показників табл. 4 .

$$P_j = \text{Сума коефіцієнтів чутливості} \times \times \text{ранг підприємства}. \quad (1)$$

Тобто, наприклад, розрахунок для категорії «Фінанси» для ПАТ «Запоріжсталь» виглядатиме так:

$$(1{,}05*1) + (1{,}1*2) + (1{,}15*1) + (1{,}1*1) = 4{,}4$$

$$ВК(\text{вектор квадрату}) = 100 - -(Pj - n) \cdot 100\ (n\ (m - l)), \quad (2)$$

де P_j – сума місць;
n – сума показників (ранжування) за кожною з категорій;
m – максимальна оцінка (місце), в нас це 2;
l – мінімальна оцінка (місце), в нас це 1.

Тобто, наприклад, розрахунок для категорії «Фінанси» для ПАТ «Запоріжсталь» виглядатиме так:

$$100 - (4{,}4 - 5)*100 / 5\ (2 - 1) = 112.$$

Отже, трансформувавши отримані в ході ранжування суму місць P_j у довжину вектора (ВК), побудували для кожної компанії квадрати потенціалу. На основі розрахунків та отриманих графіків зробимо висновок про те, яка з аналізованих компаній має найбільш ефективний потенціал [9].

На основі вище наведених потенціалів компаній побудуємо їхні квадрати потенціалу (рис. 2). Так, застосувавши графоаналітичний метод оцінювання потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат можна зробити такі висновки. Потенціал Дніпровського металургійного комбінату знаходиться на середньому рівні, що дає змогу компанії бути одним із лідерів ринку. Потенціал ПАТ «Запоріжсталь» є на достатньому рівні, тому що такі показники векторів «виробництво і збут продукції» та «організаційна структура та менеджмент» є досить високими Також доцільно відмітити, що вектор квадрату «фінанси» потребує перетворень у напрямку збільшення рентабельності продукції та коефіцієнту автономії підприємства [10]. Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» досліджуємо її сильні і слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу. Крім цього, ця методика дає змогу виділити найбільш важливі можливості та загрози, що склалися на ринку (табл. 5).

Таблиця 3 – **Аналіз потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат за рангами** (*власна розробка автора*)

Показники	Коефіцієнт чутливості	ПАТ «Запоріжсталь»	Дніпровський металургійний комбінат
Виробництво, розподіл та збут продукції			
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	1,2	2	1
Якість продукції, %	1,25	1	2
Фондовіддача, грн	1,1	1	2
Чистий прибуток, тис. грн	1,15	2	1
Рентабельність господарської діяльності, %	1,15	2	1
Сума ранжування	*5,85*	*8*	*7*
Організаційна структура та менеджмент			
Структура персоналу за віком, зокрема працівників до 50 р., %	1,15	2	1
Структура персоналу за вищою освітою, %	1,15	1	2
Продуктивність праці, грн	1,2	2	1
Фонд оплати праці, тис. грн	1,25	2	1
Сума ранжування	*4,75*	*7*	*5*
Маркетинг			
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	1,15	1	2
Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	1	2
Витрати на маркетинговий персонал, %	1,1	1	2
Інноваційна діяльність, тис. грн.	1,25	1	2
Сума ранжування	*4,65*	*4*	*8*
Фінанси			
Рентабельність продукції	1,05	1	2
Рентабельність власного капіталу	1,1	2	1
Коефіцієнт автономії	1,15	1	2
Оборотність активів, обертів	1,1	1	2
Сума ранжування	*4,4*	*5*	*7*

Таблиця 4 – **Аналіз показників Pj та ВК для ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат** (*власна розробка автора*)

Показник	ПАТ «Запоріжсталь»		Дніпровський металургійний комбінат	
	Pj	*ВК*	*Pj*	*ВК*
Виробництво і збут продукції	7,05	111,9	8,2	82,9
Організаційна структура та менеджмент	5,85	116,4	5,9	82,0
Маркетинг	3,4	115	9,3	83,75
Фінанси	4,4	112	7,7	90

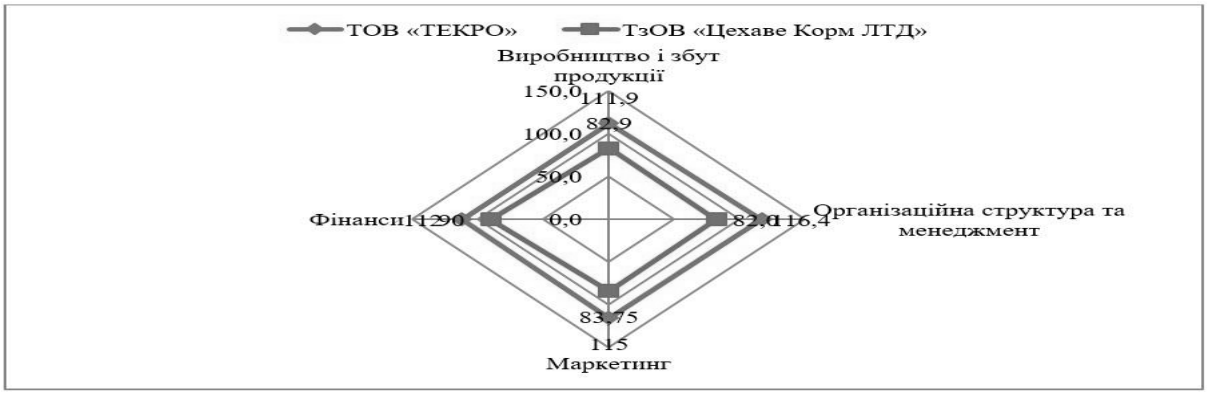

Рис. 2. Квадрати потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат (власна розробка автора)

Таблиця 5 – **SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»** (*власна розробка автора на основі [3]*)

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
1. Єдиний в Україні завод, який має вікову історію (з 1903 р). 2. Займає 3 місце серед лідерів українського ринку металургії. 4. Щорічне зростання виручки від реалізації. 5. «Легка» структура активів в 2018-2020 рр. 6. Вільний доступ до сировини для виробництва продукції.	1. Високий рівень короткострокових зобов'язань (89%) в 2019 р., Які вимагають швидкого погашення. 2. Низький рівень ліквідності. 3. Низька платоспроможність викликана недостатністю власного капіталу (його частка в пасивах – 5 %). 4. Низька рентабельність підприємства. 5. У структурі активів велику питому вагу доводиться на дебіторську заборгованість. 6. Збільшення частки операційних витрат.
Можливості	*Загрози*
1. Збільшення частки власного капіталу. 2. Раціональне і продумане використання вільних і залучених коштів. 3. Зниження дебіторської заборгованості. 4. Пошук можливостей для зниження операційних витрат. 5. Удосконалення та контроль маркетингової діяльності. 6. Ріст експорту металів.	1. Високий рівень конкуренції на ринку і зниження частки ринку. 2. Зниження закупівельних цін на метал в країнах ЄС. 3. Висока залежність від сезонних чинників. 4. Збільшення попиту на товари-замінники у зв'язку з їх низькою вартістю. 5. Зниження можливості отримання нових кредитів і рефінансування боргів. 6. Падіння цін на метал на світових ринках.

Матриця SWOT показала, що у підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є добрі можливості для ефективної діяльності. До них належать можливість збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами на східній території України, нарощування об'ємів виробництва продукції через активізацію будівництва, сучасне обладнання, розширення діяльності на Європейських ринках збуту тощо.

ВИСНОВКИ

Аналіз конкурентоспроможності показав, що у підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є можливості для ефективної діяльності. До них належать можливість збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами на східній території України, нарощування об'ємів виробництва продукції через активізацію будівництва, введення сучасного обладнання, розширення діяльності на Європейських ринках збуту тощо.

Список використаних джерел

1. Кравченко О.М., Кула М.В. Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 13–17.

2. Офіційний website ПАТ «Запоріжсталь»» (2021). URL: https://zaporizhstal.com/

3. Посохов І.М., Чепіжко О.В. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Національна економіка України в умовах європейської інтеграції*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (19-20 жовтня 2017 р., Дніпро). Дніпро, 2017. С. 546-548.

4. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Падалка П.А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 7. С. 5-8.

5. Посохов І.М., Чепіжко О.В. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду). *Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст*.: матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (2-3 листопада 2017 р., Київ). Київ, 2017. С. 533-537.

6. Посохов І.М., Чепіжко О.В. Підхід щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі ІТ-інновацій. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 листопада 2017 р., Київ). Київ, 2017. 2 с.

7. Посохов І.М., Чепіжко Е.В. Науково-методичний підхід до вибору методу оцінки конкурентоспроможності продукції. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: зб. тез. доп. 6-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф., (17 листопада 2016 р., Харків). Харків, 2016. С. 225-227.

8. ТОП-100 Найбільші приватні компанії України в 2020 році за версією Forbes (2020) URL: https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu

9. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності монографія / І.М. Посохов та ін. Харків, 2022. 252 с.

10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Янкового. Одеса, 2013. 470 с.

References

1. Kravchenko O. M., Kula M. V. Levytskyi D. V. Managing the competitiveness of an enterprise in the context of foreign economic activity. *Economics. Finances. Law*. 2021. No. 2. pp. 13–17. (in Ukrainian).

2. Official website of PJSC "Zaporizhstal" (2021). URL: https://zaporizhstal.com/ (in Ukrainian).

3. Posokhov I.M., Chepizhko O.V. Modern approaches to ensuring the competitiveness of domestic enterprises. *National economy of Ukraine in the context of European integration*: materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference (October 19-20, 2017, Dnipro). Dnipro, 2017. pp. 546-548. (in Ukrainian).

4. Posokhov I.M., Chepizhko O.V., Padalka P.A. Scientific and methodological recommendations for improving the competitiveness of a machine-building enterprise based on the use of risk management tools. *Economics. Finances. Law*. 2022. No. 7. pp. 5-8. (in Ukrainian).

5. Posokhov I.M., Chepizhko O.V. Approaches to ensuring the competitiveness of Ukraine (based on world experience). *Paradigmatic shifts in economic theory of the 21st century:* materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (November 2-3, 2017, Kyiv). Kyiv, 2017. pp. 533-537. (in Ukrainian).

6. Posokhov I.M., Chepizhko O.V. An approach to ensuring the competitiveness of enterprises based on IT innovations. *Enterprise strategy: entrepreneurial context:* materials of the International Scientific and Practical Conference (November 16-17, 2017, Kyiv). Kyiv, 2017. 2 p. (in Ukrainian).

7. Posokhov I.M., Chepizhko E.V. Scientific and methodological approach to choosing a method for assessing the competitiveness of products. *Current issues of organization and management of enterprise activities in modern economic conditions:* collection of abstracts of the 6th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (November 17, 2016, Kharkiv). Kharkiv, 2016. pp. 225-227. (in Ukrainian).

8. TOP-100 Largest Private Companies in Ukraine in 2020 according to Forbes (2020) URL: https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu (in Ukrainian).

9. Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty: monograph / I.M. Posokhov et al. Kharkiv, 2022. 252 p. (in Ukrainian).

10. Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement: monograph / ed. by O. Yankovy. O.: Atlant, 2013. 470 p. (in Ukrainian).

Ihor POSOKHOV
Doctor of Economics, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9668-642X
e-mail: posokhov7@gmail.com

ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF PJSC "ZAPORIZHSTAL" IN CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Introduction. *The paper considers the assessment of the competitiveness of PJSC "Zaporizhstal".*

The purpose of the paper *is to assess the competitiveness of PJSC "Zaporizhstal".*

Results. *PJSC "Zaporizhstal" occupies a stable position in the metallurgy market, but management should pay attention to the level of advertising activities. The following can be selected as comparable areas of activity of the enterprise and its main competitors: the image of the company; quality, which is expressed in the product's compliance with the high level of goods of market leaders and is revealed during field marketing research: market price, taking into account possible discounts or mark-ups; finances - both own and easily mobilized: trade from the point of view of commercial methods and means; after-sales service, which allows the enterprise to secure a clientele, external policy, which represents the ability of the enterprise to positively manage its relations with the press and public opinion; pre-sales preparation, which characterizes the enterprise's ability not only to anticipate the requests of future buyers, but also to convince them of the exceptional possibilities of satisfying these needs. The list of questions can be detailed and supplemented by questions on the competitiveness of services and the effectiveness of marketing activities.*

Conclusions. *The possibilities of effective activity of PJSC "Zaporizhstal" are highlighted: increasing market share due to the loss of positions by competitors in the eastern territory of Ukraine, increasing production volumes through the intensification of construction, the introduction of modern equipment, expanding activities in European sales markets, etc.*

Keywords: *competitiveness, assessment, PJSC "Zaporizhstal", Dnipro Metallurgical Plant, international business, international trade*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.5e
УДК 338:658.8

Євгеній Валерійович ***ТЯЖКУН***
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8542-5020
e-mail: yevhenii.v.tiazhkun@lpnu.ua

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ШЛЯХОМ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ І ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

У статті розглянуто обґрунтування методичних підходів до оптимізації клієнтського шляху у фінансових установах на основі інтеграційної взаємодії маркетингу та логістики. Стрімка дифузія цифрових інновацій та трансформація поведінкових патернів споживачів у фінансовій сфері зумовлюють об'єктивну потребу в переосмисленні архітектури взаємодії маркетингу та логістики. Посилення значущості клієнтського досвіду та критичність часових параметрів надання послуг актуалізують необхідність глибокої інтеграції комунікаційних, операційних та сервісних компонентів діяльності фінансових установ. Водночас функціональна розрізненість маркетингових стратегій та логістичних процесів обмежує спроможність установ формувати безшовні клієнтські шляхи, що призводить до втрати синергії в управлінні потоками. У цьому контексті застосування інструментарію Customer Journey Mapping набуває стратегічного значення як механізму узгодження маркетингових точок дотику з логістичною підтримкою сервісних циклів.

Ключові слова: *маркетингово-логістична інтеграція, фінансовий сектор, Customer Journey Map, клієнтський шлях, сервісний потік, оптимізація бізнес-процесів, цифровізація фінансових послуг*

Стаття надійшла 20.04.2026 Статтю прийнято 11.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

У контексті системного підходу діяльність установ фінансового сектору доцільно розглядати як процес управління специфічними сервісними потоками. На відміну від промислового сектору, де об'єктом логістичного управління є матеріальні ресурси, у фінансовій сфері домінують інформаційні, фінансові та сервісні потоки. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики в даному середовищі базується на концепції *Service-Dominant Logic (S-D Logic)*, де ключовою цінністю є не сам фінансовий продукт (кредит, депозит, страховий поліс), а процес його надання та подальшого супроводження.

Наукове обґрунтування інтеграційного підходу вимагає виокремлення трьох рівнів конвергенції маркетингових та логістичних функцій:

1. *Процесно-інформаційний рівень* передбачає створення єдиного інформаційного середовища, де маркетингові дані про клієнтські преференції синхронізуються з логістичними потужностями системи оброблення транзакцій. Це дає змогу усунути «інформаційні розриви», коли маркетингова активність стимулює попит, що перевищує операційні можливості бек-офісу.

2. *Часовий рівень***.** Базується на синхронізації «часу очікування» клієнта та «часу виконання» логістичної операції. У фінансовому секторі час є критичним параметром якості; відповідно, логістична оптимізація швидкості прийняття рішень безпосередньо впливає на маркетинговий показник лояльності.

3. *Ціннісний рівень***.** Формування доданої вартості фінансової послуги відбувається саме в момент логістичного виконання маркетингової обіцянки. Будь-який логістичний збій на етапі розподілу послуги нівелює попередні маркетингові зусилля, трансформуючи потенційний прибуток у репутаційні ризики [1].

Специфіка фінансової логістики полягає в її високій інтенсивності та цифровій природі. Необхідно розглядати клієнтський потік як сукупність послідовних станів перетворення інформаційного запиту споживача у виконане фінансове зобов'язання. В таких умовах маркетинг виконує роль «навігатора» клієнтського потоку, визначаючи вектори його руху, тоді як логістика постає «інфраструктурою», що забезпечує безперебійність та ефективність цього руху.

Теоретико-методологічний базис дослідження ґрунтується на концепціях маркетингової логістики як інструменту реалізації клієнтоорієнтованих маркетингових стратегій. У працях Р. Баллоу, М. Крістофера та Дж. Менцера логістика розглядається не лише як операційна функція, а як складник процесу формування споживчої цінності шляхом забезпечення доступності, своєчасності та якості сервісу, що безпосередньо впливає на результативність маркетингових рішень.

В межах української наукової школи цей підхід систематизовано в роботах О.М. Окландера, який обґрунтував маркетингову логістику як інтегровану систему управління потоками, орієнтовану на узгодження попиту та пропозиції в умовах цифровізації ринків. Сучасна трансформація фінансового сектору актуалізує переосмислення зазначених підходів у контексті маркетингу послуг. За результатами досліджень К. Лемона та П. Верхоефа клієнтський досвід є ключовим маркетинговим показником, що формується на перетині комунікаційної політики, сервісних процесів і операційної надійності. У цьому аспекті логістичні процеси фінансових установ набувають маркетингового значення, оскільки визначають швидкість, безперервність і якість взаємодії клієнта з брендом в межах омніканального середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів пізнання. Методи індукції та дедукції, а також аналізу й узагальнення застосовано для систематизації теоретичних підходів до визначення ролі маркетингу та логістики у діяльності фінансових установ і обґрунтування напрямів їх інтеграційної взаємодії. Метод порівняльного аналізу застосовано для виявлення відмінностей і закономірностей у практиках управління клієнтськими проце-

сами в умовах цифровізації фінансових послуг. Кейс-метод дав змогу дослідити досвід окремих фінансових установ із впровадження цифрових маркетингових рішень та оптимізації внутрішніх логістичних процесів. Контент-аналіз застосовано під час опрацювання наукових праць, галузевих аналітичних оглядів і відкритих інформаційних джерел з метою ідентифікації ключових тенденцій розвитку ринку фінансових послуг. Для візуалізації результатів і формалізації отриманих висновків застосовано графічні методи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Складність і багаторівневість клієнтських шляхів у фінансових установах в умовах цифровізації зумовлюють потребу в системному підході до їх аналізу та проєктування. Зростання кількості каналів взаємодії, скорочення очікуваного часу надання послуг і підвищення вимог до клієнтського досвіду актуалізують необхідність узгодження маркетингових комунікацій з внутрішніми операційними та логістичними процесами. Традиційні підходи до Customer Journey Mapping, орієнтовані переважно на візуалізацію точок дотику з клієнтом, не забезпечують достатнього врахування внутрішньої логістичної інфраструктури фінансових установ, що обмежує можливості управління сервісними потоками та створення цілісного клієнтського досвіду [8].

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні інтегрованої моделі CJM, яка б поєднувала маркетинговий інтерфейс з логістичним бек-офісом та давала змогу ідентифікувати системні розриви між задекларованою сервісною обіцянкою і фактичними параметрами її реалізації. Реалізація такого підходу потребує чіткого алгоритму побудови інтегрованої карти клієнтського шляху, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти надання фінансових послуг [2].

Алгоритм побудови інтегрованої моделі CJM містить такі послідовні етапи:

1. *Сегментація та детермінація цільових сценаріїв.* На цьому етапі визначається конкретна фінансова послуга або комплексний банківський продукт. Важливо враховувати, що логістичні цикли для цифрових продуктів (наприклад, відкриття віртуальної картки) та гібридних продуктів (іпотечне кредитування з фізичним оглядом об'єкта) суттєво відрізняються за структурою потоків.

2. *Ідентифікація мультиканальних точок дотику.* Проводиться фіксація всіх каналів взаємодії: мобільний застосунок, вебсайт, чат-боти, контакт-центр, термінали самообслуговування та фізичні відділення. На цьому етапі маркетинг визначає очікуваний рівень сервісу для кожної точки.

3. *Проєктування логістичного бек-офісу (Backstage логістика).* Це критичний етап методології, де для кожної точки дотику прописуються внутрішні логістичні операції:

інформаційна логістика: запити до бюро кредитних історій, верифікація через державні реєстри (наприклад, інтеграція із застосунком «Дія»);

операційна логістика: автоматизований розподіл заявок між менеджерами, черговість оброблення пакетів документів у системі АБС (автоматизована банківська система);

транзакційна логістика: швидкість проведення клірингу та розрахунків.

Визначення ліній видимості та взаємодії. Методологія передбачає розподіл процесів на три рівні: рівень клієнтського досвіду: дії споживача; рівень фронт-лайну: інтерфейси, з якими взаємодіє клієнт, рівень підтримки: приховані процеси, що забезпечують працездатність інтерфейсів [3].

Проєктування клієнтського шляху в такій моделі базується на розробленні інтегрованого CJM-візуалу, який об'єднує маркетинговий інтерфейс та логістичний бек-офіс. Це дає змогу не лише визначити послідовність дій клієнта, але й спроєктувати відповідні сервісні потоки даних та прийняття рішень (рис. 1).

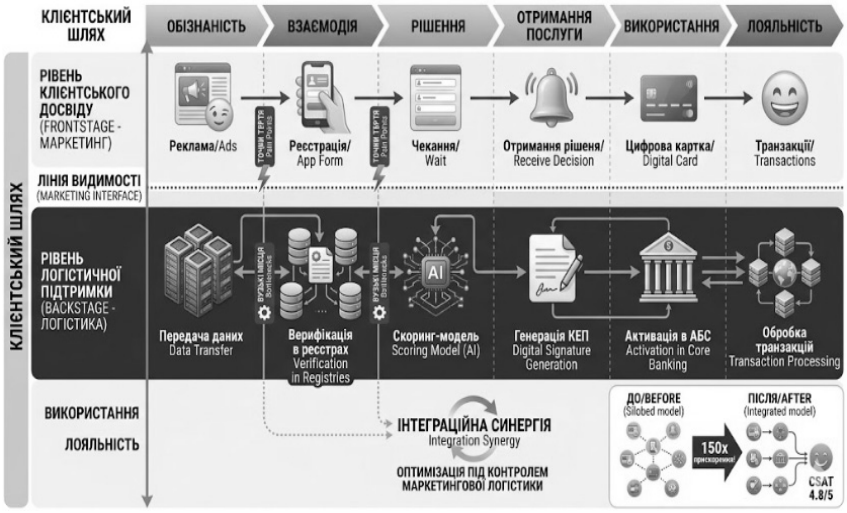

Рис. 1. Інтегрована маркетингово-логістична модель клієнтського шляху (CJM) у фінансовому сектор (розробка автора на основі [3])

Як видно з рис.1, модель чітко розмежовує видимі для клієнта маркетингові точки дотику (від реклами до транзакції) та невидимі логістичні процеси (від верифікації в реєстрах до ШІ-скорингу та генерації КЕП). Ключовим елементом моделі є візуалізація 'Pain Points' (точок тертя), які виникають під час переходу між етапами (наприклад, між реєстрацією та очікуванням рішення), та відповідних логістичних 'Bottlenecks' (вузьких місць) в бек-офісі. Інтеграційна синергія, показана в нижній частині схеми, демонструє, як оптимізація під

контролем маркетингової логістики призводить до радикального прискорення (150x) та зростання CSAT (з 4.8 до 5).

Системна побудова такої моделі дає змогу фінансовій установі перейти від фрагментарного покращення окремих функцій до комплексної оптимізації всього ланцюга постачання фінансової послуги. Це створює умови для формування «безшовного» шляху, де логістичні операції стають невидимими для клієнта, але забезпечують бездоганну реалізацію маркетингової стратегії [9].

У межах інтегрованої взаємодії маркетингу та логістики ключовим показником ефективності стає мінімізація «*логістичного тертя*» *(Logistics Friction)* – сукупності затримок та бар'єрів, що виникають у точках переходу клієнта між етапами CJM [4].

1. Формалізація показника логістичного тертя. Пропонуємо впровадити коефіцієнт тертя шляху (Fj), який визначається як відношення фактичного часу перебування клієнта на етапі до ідеального (технологічно необхідного) часу:

$$Fj = \frac{Tfact - Tideal}{Tideal}.$$

Зменшення значення F_j до нуля свідчить про повну синхронізацію маркетингового обіцяного досвіду та логістичного виконання.

2. Оцінювання вартості втрачених можливостей (Opportunity Cost). Альтернативна методика оцінювання базується на розрахунку втраченого доходу через логістичні збої на різних етапах CJM. Сумарні втрати ($Ltotal$) розраховуються за формулою:

$$Ltotal = \sum_{i=1}^{n} (Vi * Pdrop, i * LTV)$$

де Vi – обсяг вхідного клієнтського потоку на етапі i;
$Pdrop, i$ – вірогідність відтоку клієнта на етапі i через логістичні затримки;
LTV – середній очікуваний дохід від одного клієнта.

3. Матриця оптимізації маркетингово-логістичної синергії. Для візуалізації ефективності необхідно застосовувати матрицю «Час – Конверсія», яка дає змогу класифікувати канали дистрибуції за рівнем їхньої інтегрованості [5].

$$Ltotal = \sum_{i=1}^{n} (Vi * Pdrop, i * LTV)$$

Для наочного подання результатів трансформації маркетингово-логістичної системи застосовано метод багатофакторного порівняльного аналізу (рис. 2). Порівняння проводилося за п'ятьма стратегічними векторами: швидкість операційного циклу, рівень конверсії, вартість залучення клієнта (CAC), індекс лояльності (NPS) та технологічна безшовність процесів [7].

Таблиця 1 – **Матриця оптимізації маркетингово-логістичної синергії** (*розроблено автором*)

Квадрант моделі	Опис стану	Управлінське рішення
Зона дисонансу	Високі витрати на маркетинг за низької швидкості логістики	Радикальна автоматизація бек-офісу
Зона інертності	Стабільна логістика за слабкої маркетингової активності	Стимулювання попиту та оновлення продукту
Зона резонансу	Висока швидкість виконання маркетингових обіцянок	Масштабування та підтримка стабільності

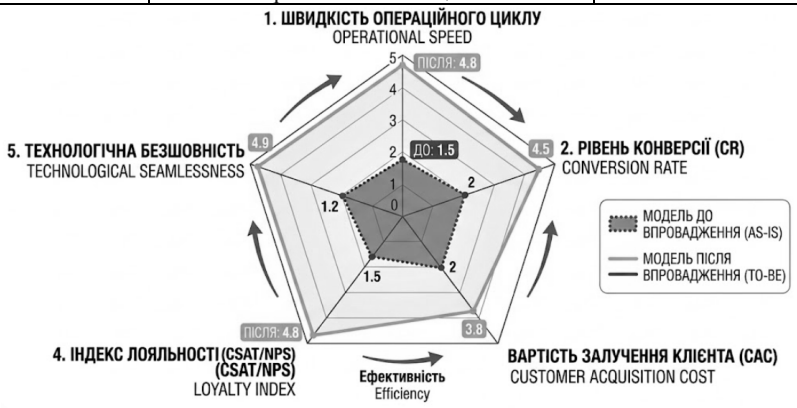

Рис. 2. Порівняльна діаграма ефективності моделі до та після впровадження інтеграційних механізмів (розробка автора на основі [6])

Отже, найбільш суттєве зростання спостерігається за векторами швидкості та безшовності, що підтверджує ефективність обраної стратегії мінімізації «логістичного тертя». Водночас розширення площі фігури «Після» демонструє комплексний синергетичний ефект, який охоплює не лише операційні, а й маркетингові показники установи.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують гіпотезу про те, що в умовах цифрової трансформації фінансового сектору інтеграційна конвергенція маркетингу та логістики трансформується у стратегічний імператив забезпечення конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що застосування інструментарію Customer Journey Mapping із залученням логістичного компоненту дає змогу нівелювати функціональні розриви між етапом формування попиту та етапом операційного виконання послуги.

Центральне місце в системі оцінювання ефективності запропонованої моделі посідає детермінація «логістичного тертя», мінімізація якого безпосередньо корелює з підвищенням конверсії та оптимізацією вартості залучення клієнтів. Математична формалізація часових та ресурсних лагів у межах цілісного клієнтського шляху

дала змогу довести наявність ефекту маркетингово-логістичного резонансу, за якого технологічна досконалість бек-офісу стає невід'ємною частиною ціннісної пропозиції.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у переході до предиктивного моделювання сервісних потоків на основі штучного інтелекту, що дасть змогу реалізувати концепцію «нульової логістики» та забезпечити безшовний споживчий досвід у режимі реального часу. Подальший розвиток цієї проблематики вбачається у дослідженні впливу технологій розподілених реєстрів (Blockchain) та автономних смарт-контрактів на радикальне зниження логістичного тертя у транскордонних фінансових операціях. Особливої уваги потребує питання адаптації маркетингових стратегій до умов «нульової логістики», де час виконання операції наближається до миттєвого значення.

References

1. Krykavskyi E.V. Logistics. Lviv, 2020. 484 p. (in Ukrainian).
2. Berman B., Evans J.R. Retail management: a strategic approach. Pearson, 2018. 592 p.
3. Digital banking maturity: global benchmark. Deloitte. 2025. 42 p.
4. Top strategic technology trends for 2026: hyper-personalization in finance. Gartner. 2025.
5. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. pp. 69–96.
6. The state of AI in financial services: from experimentation to scale. McKinsey & Company. Industry report. 2024.
7. Payne A., Frow P., Eggert A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45, No. 4. pp. 467–489.
8. Tuzhilin A. Personalized customer journeys: the role of AI and big data in financial services. *International Journal of Information Management.* 2021. Vol. 58.
9. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities. Cambridge, 2014. 234 p.

Yevhenii TIAZHKUN
postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8542-5020
e-mail: yevhenii.v.tiazhkun@lpnu.ua

OPTIMIZING THE CUSTOMER JOURNEY (CJM) IN FINANCIAL INSTITUTIONS THROUGH MARKETING AND LOGISTICS INTEGRATION

The paper substantiates methodological approaches to optimizing the customer journey in financial institutions based on the integrative interaction of marketing and logistics as part of an integrated operational and marketing strategy. The focus is placed on transforming Customer Journey Mapping (CJM) from a descriptive analytical tool into a comprehensive management model for customer flows under conditions of digital transformation. This model accounts for the development of omnichannel service networks, the automation of back-office logistics operations, and the application of predictive analytics tools aimed at ensuring sustainable marketing–logistics alignment. The rapid diffusion of digital innovations, along with fundamental changes in consumer behavioral patterns within the financial sector, necessitates a systematic reconsideration of the architecture of interaction between marketing and logistics functions. The increasing significance of customer experience (CX), combined with the critical role of time parameters in service delivery, highlights the need for deep integration of communication, operational, and service components in the activities of financial institutions. At the same time, the functional fragmentation of marketing strategies and logistics processes reduces institutions' ability to design seamless customer journeys, resulting in the loss of synergistic effects in customer flow management and declining service efficiency. In this context, Customer Journey Mapping (CJM) is considered a strategic managerial instrument for coordinating marketing touchpoints with logistical support throughout service cycles, enabling better synchronization of front-office and back-office processes, improving service responsiveness, and enhancing customer value creation in a highly competitive digital environment.

Keywords: *marketing-logistics integration, financial sector, Customer Journey Map, customer journey, service flow, business process optimization, digitalization of financial services*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.6e
УДК 336.64:004.9

Богдана Степанівна ***ШУЛЮК***
д.е.н., доцент, професор кафедри, Західноукраїнський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8692-1983
e-mail: BohdanaShulyuk@i.ua

Іван Романович ***СНІГУР***
здобувач, Західноукраїнський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6130-7145
e-mail: Ivan.snihur@gmail.com

ЦИФРОВИЙ ПРОФІЛЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

Цифровізація підприємств трансформує фінансове управління, однак реалізується нерівномірно, що поглиблює відмінності між підприємствами. Метою статті є обґрунтування методологічного підходу до формування та оцінювання цифрового профілю підприємств у фінансово-управлінському контексті. Запропоновано систему 11 індикаторів, класифікованих у чотири функціональні блоки та два забезпечувальних компоненти. Виявлено системну диспропорцію: компонент цифрової операційної готовності (50,8%) в 4,2 рази перевищує компонент управлінської спроможності (12,0%). Зафіксовано відставання підприємств України від рівня ЄС в інструментах цифрового управління.

Ключові слова: *цифровий профіль, цифровізація підприємств, фінансове управління, цифрова операційна готовність, цифрова управлінська спроможність, цифрова трансформація, Digital Intensity Index*

Стаття надійшла 01.05.2026 Статтю прийнято 17.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Цифровізація підприємств стала одним з ключових чинників трансформації фінансового управління. Вона змінює не лише технологічне середовище бізнесу, а й саму логіку прийняття фінансових рішень: управління ресурсами, витратами, доходами і ризиками дедалі більше ґрунтується на даних, а не на ретроспективній звітності. Водночас цифровізація реалізується вкрай нерівномірно між галузями, розмірними групами і окремими підприємствами. Ця нерівномірність одночасно відображає і поглиблює відмінності у фінансово-управлінських можливостях підприємств.

Для аналітичного опису такої нерівномірності доцільно застосовувати модель, що відображає структуру цифровізації підприємства, зокрема поширеність окремих цифрових інструментів та їх значення для фінансової діяльності й управлінських процесів. У цьому контексті поняття цифрового профілю підприємства є релевантною аналітичною категорією, яка дає змогу систематизувати та оцінити рівень і характер цифрової трансформації суб'єкта господарювання. Під цифровим профілем підприємств у статті запропоновано розуміти структуровану сукупність статистичних індикаторів застосування цифрових технологій, що відображають цифрові передумови фінансового управління, управління ресурсами, витратами, доходами, ризиками та цифровими інвестиціями. У вітчизняній науковій літературі це поняття залишається недостатньо опрацьованим у фінансово-управлінському контексті, що і визначає актуальність дослідження.

Практична значущість проблеми підсилюється умовами воєнної економіки. Малі та середні підприємства (МСП) становлять 99,9% усіх підприємств України, забезпечують 81,6% зайнятості і генерують 70,2% доданої вартості, однак значно відстають від великих підприємств за рівнем цифровізації [21]. Серед основних перешкод зазначаються брак обізнаності, дефіцит цифрових навичок і фінансові обмеження [21]. В умовах, коли цифровізація є одним з ключових інструментів відновлення операційної стійкості підприємств, відсутність методологічного підходу до оцінювання їхнього цифрового профілю є прогалиною як в академічній, так і в управлінській площині.

Загальний макроекономічний ефект цифровізації є емпірично доведеним. За результатами економетричного моделювання ITU, зростання індексу цифровізації на 10% асоціюється зі збільшенням ВВП на душу населення на 2,16%, продуктивності праці на 2,8%, а сукупної факторної продуктивності на 3,1% [13]. Цифрова трансформація впливає на продуктивність підприємств через чотири канали: технологічні інновації, скорочення операційних витрат, підвищення ефективності розподілу ресурсів і розвиток людського капіталу [16].

Теоретичну основу дослідження становлять роботи, що розкривають природу і наслідки цифровізації підприємств у різних вимірах. Концептуальне розмежування стадій цифрових змін запропоновано у роботі [26], де ідентифіковано три послідовні фази: digitization, digitalization і digital transformation. Емпіричні підтвердження впливу цифровізації на продуктивність і фінансову результативність наведено у роботах [10; 11; 13; 15-18].

У сфері вимірювання рівня цифровізації сформовано розгалужену систему міжнародних індексів. Порівняльний аналіз DESI, DAI, NRI, WDCI тощо подано у роботах Хаустової та ін. [9] і Губарєвої та ін. [3], де показано методологічні переваги і обмеження кожного підходу. Індикатори цифровізації підприємств в контексті кібербезпеки проаналізовано Барченко та ін. [1]. Вплив цифровізації на підприємницьку діяльність і нерівномірність його прояву досліджено у роботах [14; 23]. Термінологічний апарат цифровізації у вітчизняній літературі систематизовано Дергачовою та Колешнею [5].

Більшість міжнародних індексів орієнтовано на оцінювання цифровізації на рівні країни, а не підприємств, і не забезпечує фінансово-управлінської інтерпретації показників. Заповнення цієї методологічної прогалини є

метою цього дослідження.

МЕТА роботи – обґрунтування методологічного підходу до формування і оцінювання цифрового профілю підприємств у фінансово-управлінському контексті на основі офіційних статистичних даних.

Для досягнення мети вирішувалися такі завдання: розмежувати поняття оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації у фінансово-управлінському контексті; узагальнити підходи міжнародних індексів до оцінювання цифрового розвитку підприємств; визначити статистичні індикатори, що характеризують застосування цифрових технологій підприємствами України; розкрити фінансово-стратегічне значення цих індикаторів для управління ресурсами, витратами, доходами, ризиками, клієнтськими даними та цифровими інвестиціями; сформувати модель цифрового профілю підприємств у фінансово-управлінському контексті; оцінити загальний цифровий профіль підприємств України на основі даних Держстату [6].

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Об'єктом дослідження є цифровізація підприємств як чинник трансформації фінансового управління. Предметом дослідження є система статистичних індикаторів цифрового профілю підприємств та їхня фінансово-управлінська інтерпретація.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні дані Держстату України щодо використання ІКТ на підприємствах у галузевому та розмірному розрізах [6] і дані Eurostat для країн ЄС [12]. Індикаторами цифрового профілю є не самі цифрові технології, а статистичні частки підприємств, які застосовують відповідні технології або інструменти. Це дає змогу аналізувати цифровізацію як характеристику підприємницького сектору загалом, а не окремого підприємства.

У дослідженні застосовано такі методи: системний аналіз – для розмежування понять оцифрування, цифровізації і цифрової трансформації та визначення їхнього фінансово-управлінського значення; структурне моделювання – для розроблення моделі цифрового профілю з чотирма функціональними блоками і двома забезпечувальними компонентами; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів міжнародних індексів та виявлення їхніх методологічних обмежень; статистичний аналіз – для розрахунку компонентів цифрового профілю і кількісного оцінювання відставання підприємств України від рівня ЄС.

РЕЗУЛЬТАТИ

Коректне розмежування понять є необхідною передумовою для розуміння того, як цифрові зміни впливають на фінансове управління підприємств. У зарубіжній літературі усталеною є тристадійна модель цифрових змін [29], кожна стадія якої несе власне фінансово-управлінське значення.

Оцифрування (digitization) є початковим етапом, що передбачає технічне переведення аналогових даних, документів, звітності та облікової інформації у цифрову форму [5]. У фінансовому контексті оцифрування прискорює обробку фінансових даних, зменшує ручну роботу і підвищує точність обліку. Це необхідна, але недостатня умова для трансформації фінансового управління: змінюється форма зберігання інформації, але не логіка її використання.

Цифровізація (digitalization) означає застосування цифрових технологій для оптимізації наявних бізнес-процесів, управління, комунікацій і прийняття рішень [5]. Для підприємства це автоматизація управління ресурсами, витратами, продажами, клієнтськими даними і фінансовою звітністю. Цифровізація безпосередньо впливає на якість фінансового менеджменту і здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Цифрова трансформація (digital transformation) є найглибшим рівнем змін, що передбачає перебудову бізнес-моделі, організаційної структури, способів взаємодії з клієнтами і логіки створення вартості [26]. У фінансовій площині це перехід до аналітичної моделі управління, де рішення стосовно ресурсів, витрат, інвестицій і ризиків формуються на основі даних у режимі реального часу тобто перехід від реактивного оцінювання фінансових результатів до проактивного фінансового менеджменту.

Така логіка описує загальний еволюційний перехід від переведення інформації у цифрову форму до комплексної зміни бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій. Однак для статистичного оцінювання підприємств України та аналізу їх цифрового профілю у фінансово-управлінському контексті така трирівнева модель є недостатньо деталізованою.

У дослідженні запропоновано чотири функціональні блоки цифрового профілю підприємств. Необхідність такого підходу зумовлено насамперед виокремленням цифрової присутності в окремий блок, оскільки наявність вебсайту чи соціальних медіа ще не означає цифровізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Цифрова присутність характеризує ринкову видимість підприємства, електронну комунікацію та цифрові канали взаємодії з клієнтами, тоді як цифровізація бізнес-процесів пов’язана вже з інтеграцією цифрових технологій у систему управління ресурсами, витратами, продажами та даними. Саме тому в моделі окремо виокремлено цифрову інфраструктуру, цифрову присудність, цифровізацію бізнес-процесів та аналітичну й інноваційну спроможність.

Міжнародна практика оцінювання цифровізації спирається на систему інтегральних індексів і рейтингів, що поєднують різні групи індикаторів. До найбільш поширених належать DESI, IDI, DAI, NRI, WDCI, EGDI та інші [9; 3].

DESI (Digital Economy and Society Index) у версії до 2022 р. охоплював п'ять вимірів: зв'язок, людський капітал, використання Інтернету, інтеграцію цифрових технологій і цифрові державні послуги [3; 1]. З 2023 р. DESI інтегровано у звіт State of the Digital Decade відповідно до програми Digital Decade Policy Programme 2030. DAI (Digital Adoption Index) оцінює прийняття цифрових технологій за трьома вимірами: громадяни, уряд і бізнес, де бізнес-компонент безпосередньо пов'язано з рівнем застосування цифрових технологій підприємствами [9]. NRI (Network Readiness Index) розглядає цифровий розвиток через чотири блоки: технології, люди, управління та вплив [9].

Для оцінювання цифрової інтенсивності підприємств Євростат розробив Digital Intensity Index (DII) – композитний індикатор на основі 12 змінних, де кожна технологія дає 1 бал, а підприємства класифікуються за

рівнями цифрової інтенсивності від дуже низького до дуже високого [12].

Усі зазначені індекси мають спільне обмеження: вони або оцінюють цифровізацію на рівні країни, або класифікують окремі підприємства, але не забезпечують фінансово-управлінської інтерпретації показників і не дають змоги аналізувати структурні відмінності між галузями та розмірними групами. В Україні доступні переважно агреговані статистичні дані, які не дають змоги користуватись індексами які розроблені на мікроданих підприємств. Це і визначає необхідність розроблення моделі цифрового профілю підприємств, узгодженої з міжнародними підходами, але адаптованої до завдань фінансово-управлінського аналізу та особливостей статистичних даних.

До системи показників цифрового профілю включаємо 11 індикаторів, відібраних за трьома критеріями: узгодженість з міжнародними підходами й індексами наведеними вище, наявність у статистичній базі Держстату України [6] та фінансово-управлінська значущість. Далі розкриємо значення кожного показника з цієї позицій.

Доступ до Інтернету є базовою технологічною передумовою цифровізації. З початком повно масштабного вторгнення якість з'єднання у фіксованих мережах знизилася на 13%, у мобільних – на 26% [20]. Доступ до мережі є умовою використання хмарних сервісів, ведення електронної комерції і цифрового фінансового обліку, проте сам собою не є достатньою умовою для трансформації фінансового управління.

Вебсайт формує статичну цифрову присутність підприємства і є базовим каналом залучення клієнтів та формування попиту, що безпосередньо впливає на обсяги доходів. Дослідження тенденцій цифрової економіки в Україні підкреслює, що наявність вебсайту є одним з ключових індикаторів цифровізації підприємств [7].

Соціальні медіа є інструментом динамічної взаємодії підприємства з аудиторією, просування та управління попитом [2]. Разом з вебсайтом вони утворюють цифровий маркетинговий периметр підприємства, що впливає на структуру доходів і операційні витрати на залучення клієнтів.

ERP-системи забезпечують інтеграцію управління фінансами, виробництвом, запасами і персоналом. У дослідженні цифрової трансформації управління фінансивими потоками ERP визначено як ключовий інструмент їхньої оптимізації [8]. Емпіричні дані підтверджують зростання оборотності активів і рентабельності після впровадження ERP [11]. Системи цього класу є основою фінансового контролю і управління ресурсами підприємства. Компанія Walmart знизила рівень зайвих запасів на 25%, застосовуючи автоматизовані системи управління запасами [10].

CRM-системи забезпечують централізоване управління клієнтськими даними і підвищують ефективність продажів. Впровадження CRM у малих та середніх підприємствах збільшує виручку на 39,1%, покращують операційну ефективність на 52,2% та економлять 8,7% коштів [18]. У фінансовому вимірі CRM безпосередньо впливає на доходи і знижує витрати на залучення нових покупців. Роль цифрових технологій, зокрема CRM, у логістичних процесах підприємств розглянуто в [4].

Хмарні сервіси підвищують операційну ефективність і конкурентоспроможність підприємств, а модель оплати за фактичним використанням дає МСП змогу уникнути надмірних капіталовкладень на ранніх етапах розвитку [17].

Електронна торгівля є цифровим каналом реалізації, що безпосередньо визначає структуру і обсяг виручки підприємства. Для України в умовах війни це особливо важливо. Охоплення глобальних ринки українським бізнесом залишається відносно низьким, тоді як українські ринки маловідомі іноземним клієнтам, [21] а електрона комерція може це виправити.

Big Data / аналітика даних дає змогу перейти від реактивного до проактивного фінансового управління через предиктивне моделювання і оцінювання ризиків у реальному часі [22].

Штучний інтелект (ШІ) не лише призводить до оптимізації, але й стратегічні орієнтири. Бізнес застосовує ШІ для автоматизації завдань, покращення прийняття рішень та розроблення нових товарів і послуг [24]. Емпіричне дослідження підтверджує, що інвестиції в ШІ знижують витрати на аудит через зменшення інформаційної асиметрії і підвищення якості облікової інформації [15].

Заходи безпеки ІКТ є стратегічним активом захисту фінансових потоків і операційної безперервності підприємства. Малі та середні підприємства особливо вразливі до кіберінцидентів через обмеженість ресурсів, а управління кіберризиками є критичною компетентністю для їхнього фінансового виживання [25].

ІКТ-фахівці є кадровою основою цифровізації і визначають здатність підприємства реалізувати та підтримувати цифрові рішення будь-якої складності. Результати емпіричного аналізу підкреслюють той факт, що людський капітал та відданість організації частково опосередковують зв'язок між навчанням у сфері ІКТ та цифровою трансформацією. Крім того, є прямий зв'язок між навчанням у сфері ІКТ та ефективністю компанії. [19]. Без ІКТ-фахівців підприємство не отримає фінансової віддачі від цифрових інвестицій навіть за їхньої наявності.

Запропонована система показників структурована у модель цифрового профілю підприємства, яку пропонуємо систематизувати в чотири функціональних блоки та два наскрізних забезпечувальних компоненти, які є умовами реалізації цифровізації на кожному блоці (рис. 1).

Блок 1. Цифрова інфраструктура (доступ до Інтернет) забезпечує можливість електронного обліку і цифрової взаємодії. У фінансовому вимірі це базова технологічна передумова, яка не створює управлінських переваг сама собою.

Блок 2. Цифрова присутність (вебсайт, соціальні медіа) забезпечує зовнішню комунікацію підприємства з ринком, формує цифрові канали доходів і знижує витрати на просування.

Блок 3. Цифровізація бізнес-процесів (хмарні сервіси, ERP, CRM, електронна торгівля) – це функціональне ядро цифрового управління: автоматизація операційної діяльності у фінансово значущих вимірах: управління ресурсами, витратами, клієнтськими відносинами і каналами реалізації. Саме тут відбувається перехід від цифрової присутності до цифрового управління.

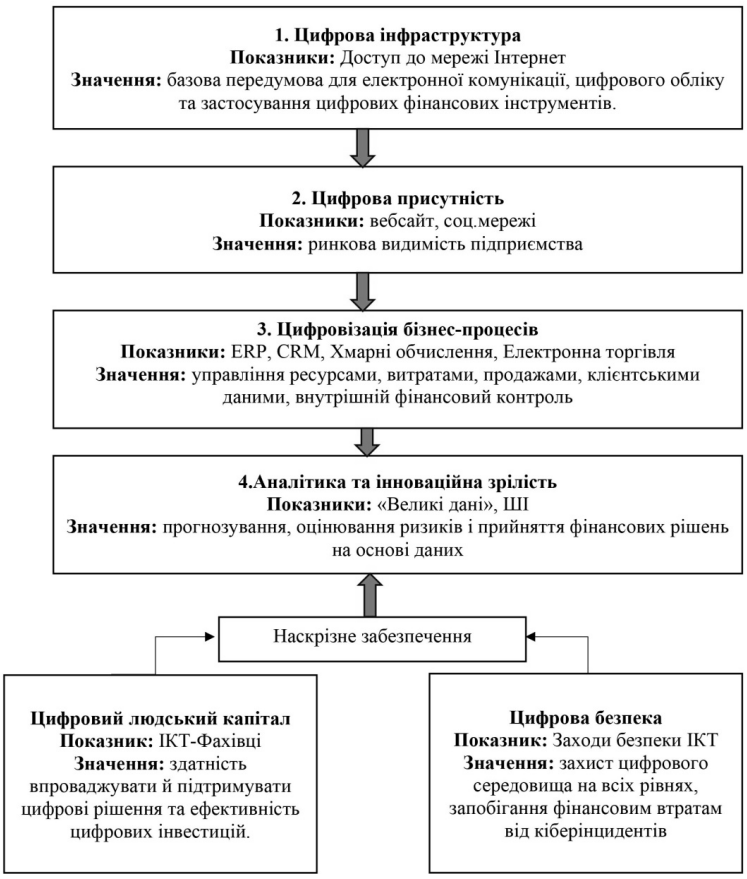

Рис. 1. *Модель цифрового профілю підприємств: функціональні блоки та забезпечувальні компоненти (авторська розробка)*

Блок 4. Аналітична зрілість (Big Data / аналітика даних, ШІ) переводить управління на прогностичний рівень: прогнозування грошових потоків, оцінювання ризиків, автоматизація фінансового аналізу. На цьому рівні цифровізація стає основою проактивного фінансового менеджменту.

Забезпечувальний компонент А. Цифрова безпека (заходи безпеки ІКТ) є технологічною умовою стійкості цифрового середовища на всіх блоках і захисту фінансових потоків від кіберінцидентів.

Забезпечувальний компонент Б. Цифровий людський капітал (ІКТ-фахівці) є організаційною умовою реалізації цифровізації у будь-якому блоці. Дефіцит ІКТ-фахівців блокує отримання фінансової віддачі від цифрових інвестицій незалежно від їхнього обсягу.

Принципова відмінність моделі цифрового профілю від DII Євростату полягає у двох аспектах. По-перше, DII класифікує окремі підприємства за кількістю застосовуваних технологій, тоді як модель цифрового профілю характеризує поширеність технологій у групах підприємств і дає змогу порівнювати галузі та розмірні групи. По-друге, виокремлення двох забезпечувальних компонентів як умов реалізації пояснює самовідтворювальний характер цифрового розриву: підприємство без кадрів і захисту не може ефективно впровадити інструменти будь-якого блоку навіть за наявності фінансування.

Для узагальненого оцінювання профілю показники об'єднано в два компоненти, розраховані як середні арифметичні відповідних індикаторів.

Компонент цифрової операційної готовності (ЦОГ) охоплює блоки 1, 2 і забезпечувальні компоненти та характеризує здатність підприємства функціонувати в цифровому середовищі та наскірзні блоки без яких не можливе базове функціонування:

$$ЦОГ = (Інтернет + вебсайт + соціальні медіа + ІКТ\text{-}фахівці + безпека\ ІКТ) / 5 \quad (1)$$

Компонент цифрової управлінської спроможності (ЦУС) охоплює блоки 3 і 4 та характеризує здатність управляти ресурсами, витратами і ризиками на основі даних:

$$ЦУС = (хмарні\ сервіси + ERP + CRM + електронна\ торгівля + Big\ Data + ШІ) / 6 \quad (2)$$

Розрив між ЦОГ і ЦУС є ключовим діагностичним показником профілю. Він вимірює дистанцію між тим, наскільки підприємство цифрово наявне, і тим, наскільки воно здатне управляти фінансами на основі даних. Скорочення цього розриву є реальним змістом цифрової трансформації фінансового менеджменту. Модель узгоджена з логікою Digital Intensity Index Євростату і адаптована до умов вітчизняної статистики [12].

Структуру цифрового профілю підприємств України та її порівняння з рівнем ЄС наведено у табл. 1.

Розподіл показників цифрового профілю серед підприємств України виявляє чотири якісно різні стадії технологічної дифузії, що відповідають функціональним блокам класифікації.

Блок 1. Цифрова інфраструктура фактично досяг насичення. Доступ до Інтернет забезпечено у 95,2% підприємств України, що відповідає середньому рівню ЄС (95,0%) і є єдиним показником без відставання. Базова цифрова інфраструктура більше не є джерелом диференціації між підприємствами, вона є умовою операцій-

Таблиця 1 – **Показники цифрового профілю підприємств України та ЄС: функціональна структура і порівняльна характеристика** (*розраховано автором за даними [6, 12]*)

Індикатор	Функціональний блок / компонент	Компонент	Україна, %	ЄС, %	Розрив, в. п.
Доступ до Інтернет	Блок 1. Цифрова інфраструктура	ЦОГ	95,2	95,0	−0,2
Вебсайт	Блок 2. Цифрова присутність	ЦОГ	38,7	79,0	+40,3
Соціальні медіа	Блок 2. Цифрова присутність	ЦОГ	29,3	63,6	+34,3
Заходи безпеки ІКТ	Забезп. компонент А. Цифрова безпека	ЦОГ	73,2	93,0	+19,8
ІКТ-фахівці	Забезп. компонент Б. Цифровий людський капітал	ЦОГ	17,7	20,1	+2,4
Хмарні сервіси	Блок 3. Цифровізація бізнес-процесів	ЦУС	15,9	52,7	+36,8
ERP	Блок 3. Цифровізація бізнес-процесів	ЦУС	16,7	46,5	+29,8
CRM	Блок 3. Цифровізація бізнес-процесів	ЦУС	8,7	28,5	+19,8
Електронна торгівля	Блок 3. Цифровізація бізнес-процесів	ЦУС	8,7	24,0	+15,3
Big Data / аналітика даних	Блок 4. Аналітична зрілість	ЦУС	17,6	33,0	+15,4
ШІ	Блок 4. Аналітична зрілість	ЦУС	4,6	20,0	+15,4
Компонент цифрової операційної готовності (ЦОГ)		**ЦОГ**	**50,8**	**70,1**	**+19,3**
Компонент цифрової управлінської спроможності (ЦУС)		**ЦУС**	**12,0**	**34,1**	**+22,1**
Цифровий профіль підприємств загалом			**29,7**	**50,5**	**+20,8**

Примітка: ЦОГ – компонент цифрової операційної готовності; ЦУС – компонент цифрової управлінської спроможності. Розрив = ЄС – Україна. Дані наведено за останнім доступним обстеженням використання ІКТ на підприємствах: Україна – за 2025 р. (заходи безпеки ІКТ та ІКТ-фахівці – за 2023 р., електронна торгівля – за 2024 р.); ЄС – за 2025 р..).

ного існування. Водночас висока доступність мережі не гарантує її управлінського використання: подальші блоки демонструють, що підключення до Інтернет не трансформується автоматично в цифрову присутність чи цифрове управління.

Блок 2. Цифрова присутність перебуває у фазі активної диференціації і є першою зоною суттєвого відставання від ЄС. Це означає, що понад половина вітчизняних підприємств позбавлені будь-якого, навіть статичного, цифрового каналу формування доходів і взаємодії з клієнтами. Відставання за показниками, що вважаються відносно «легкими» для впровадження, свідчить про структурне, а не лише технологічне обмеження.

Блок 3. Цифровізація бізнес-процесів є найбільш фінансово значущим і водночас найбільш критично відсталим. Усі чотири показники блоку є низькими за абсолютним рівнем і демонструють значне відставання від ЄС. В середньому за блоком 3 лише 12,5% підприємств України використовують відповідні інструменти, тоді як у ЄС – 37,9 %. Підприємства, що не застосовують інструменти цього блоку, мають обмежені можливості цифрового управління витратами, клієнтськими відносинами та операційними процесами і фактично залишаються поза цифровим управлінням попри доступ до мережі.

Блок 4. Аналітична зрілість знаходиться на початковій стадії. Відсутність аналітичних інструментів означає збереження реактивної, а не проактивної моделі фінансового управління: рішення про витрати, ризики і ресурси приймаються на основі ретроспективних даних, а не прогнозів.

Забезпечувальні компоненти демонструють асиметричний характер відставання. Заходи безпеки ІКТ охоплюють 73,2% підприємств України – це другий за поширеністю показник після доступу до Інтернет, але відставання від ЄС (93,0%) все одно становить 19,8 в.п. Причому кіберзахист є особливо критичним в умовах воєнної економіки, де підприємства зазнають підвищеного ризику кіберінцидентів. ІКТ-фахівці присутні у 17,7% підприємств проти 20,1% у ЄС – найменший абсолютний розрив серед усіх показників (2,4 в.п.). Втім, цей результат оманливий: низький рівень в обох вибірках вказує на системний дефіцит ІКТ-кадрів, а не на відносне благополуччя. Без кадрового забезпечення цифрові інвестиції будь-якого масштабу не трансформуються в реальні управлінські переваги.

Зведене оцінювання за компонентами профілю підтверджує системну диспропорцію. ЦОГ становить 50,8 % в Україні та 70,1% у ЄС – розрив 19,3 в. п. ЦУС в Україні – лише 12,0% проти 34,1% у ЄС – розрив 22,1 в.п. Показово, що в Україні ЦОГ перевищує ЦУС у 4,23 рази (38,8 в.п.), тоді як в ЄС цей розрив значно менший – 2,06 рази (36,0 в.п.). Тобто проблема не лише в абсолютному відставанні від ЄС, а й у структурній незбалансованості самого профілю: Україна відстає від себе потенційної значно більше, ніж від ЄС. Підприємства є радше цифрово присутніми, ніж цифрово керованими.

Це наводить на основний висновок: базова інфраструктура вирівняна, натомість усі інструменти цифрового управління демонструють суттєве відставання від рівня ЄС. Виявлена структурна диспропорція встановлює вихідний рівень для подальшого аналізу. Деталізація цифрового профілю в галузевому та розмірному розрізах і оцінювання його фінансово-управлінських наслідків є предметом окремого дослідження.

ВИСНОВКИ

Запропонований підхід до формування і оцінювання цифрового профілю підприємств дає підстави для таких висновків.

Розмежування оцифрування, цифровізації і цифрової трансформації є не лише теоретичною вимогою, а й практичною необхідністю для фінансового управління: кожна стадія відповідає якісно різній моделі прийняття рішень: від автоматизації обліку до проактивного управління на основі даних. Показники цифрового профілю відображають не просто різні технології, а різні ступені управлінської зрілості підприємства.

Аналіз міжнародних підходів до оцінювання цифровізації виявив їхнє спільне обмеження – відсутність фінансово-управлінської інтерпретації показників. Запропонована модель цифрового профілю заповнює цю прогалину, зберігаючи узгодженість з логікою DII Єв-

ростату і адаптуючи її до завдань фінансово-управлінського аналізу. Ключова відмінність від DII полягає в тому, що профіль характеризує поширення технологій у групах підприємств, а не інтенсивність застосування в межах одного підприємства.

Виокремлення двох забезпечувальних компонентів – цифрової безпеки і цифрового людського капіталу – як умов реалізації, а не результатів цифровізації, дає змогу пояснити самовідтворювальний характер цифрового розриву між підприємствами: дефіцит кадрів і захисту блокує отримання фінансової віддачі від цифрових інвестицій незалежно від їхнього обсягу.

Оцінювання загального цифрового профілю підприємств України виявила системну диспропорцію: компонент цифрової операційної готовності (50,8%) більш ніж в чотири рази перевищує компонент цифрової управлінської спроможності (12,0%). Порівняння з ЄС підтверджує, що відставання концентрується не в базовій інфраструктурі, а в інструментах управлінської цифровізації – хмарних сервісах, ERP, CRM, аналітиці даних і ШІ. Подолання цього розриву є не лише технологічним, а й фінансово-управлінським завданням і потребує подальшого дослідження у галузевому та розмірному розрізах.

Список використаних джерел

1. Барченко Н.Л., Любчак В.О., Лаврик Т.В. Модель індикаторів оцінки національного рівня цифровізації та кібербезпеки держав світу. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2022. № 2(18). С. 73–85. DOI: 10.28925/2663-4023.2022.18.7385

2. Вербівська Л., Буринська О. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-84

3. Губарєва І.О., Бука С.А., Бєлікова Н.В. Оцінка рівня цифровізації економіки України та країн – членів ЄС. *Проблеми економіки.* 2023. № 4(58). С. 14–21. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-4-14-21

4. Гуржій Н., Гавран В., Сапотніцька Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-20

5. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2020. № 17. С. 280–290. DOI: 10.20535/2307-5651.17.2020.216367

6. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh

7. Котелевець Д.О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 5. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-5-03-01

8. Урясьєв М.О., Волощук Л.О. Цифрова трансформація інформаційного забезпечення управління фінансовими потоками підприємства. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 319–329. DOI: 10.30838/EP.209.319-329

9. Хаустова В.Є., Крячко Є.М., Бондаренко Д.В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 75–93. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-9-75-93

10. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 465–479. DOI: 10.35774/econa2024.02.465

11. Andrieş A.M., Ungureanu I. ERP and Performance of Companies in Romania. *Journal of Risk and Financial Management.* 2022. Vol. 15(10). Art. 433. DOI: 10.3390/jrfm15100433

12. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/

13. ITU. The Impact of Digital Transformation on the Economy: Econometric Modelling. Geneva, 2025. URL: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/pref/D-PREF-ECON.MOD-2025-PDF-E.pdf

14. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management.* 2024. Vol. 22(3). pp. 440–457. DOI: 10.21511/ppm.22(3).2024.34

15. Lai J. Artificial intelligence applications and audit fees: An empirical study. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 103. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104421

16. Lei Z., Wang D., Bu T., Morea D. Digital transformation and total factor productivity: Empirical evidence from China. *PLOS ONE.* 2023. DOI: 10.1371/journal.pone.0292972

17. Mkhize A., Mokhothu K. D., Tshikhotho M., Thango B.A. Evaluating the Impact of Cloud Computing on SME Performance: A Systematic Review. *Businesses*. 2025. Vol. 5, No. 2. Art. 23. DOI: 10.3390/businesses5020023

18. Nethanani R., Matlombe L., Vuko S.N., Thango B. Customer Relationship Management (CRM) Systems and their Impact on SMEs Performance: A Systematic Review. *SSRN.* 2024. DOI: 10.2139/ssrn.4996185

19. Nicolás-Agustín Á., Jiménez-Jiménez D., Maeso Fernandez F., Di Prima C. ICT training, digital transformation and company performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*. 2025. Vol. 28, № 4. pp. 1687–1708. DOI: 10.1108/EJIM-11-2022-0622

20. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine. OECD Policy Responses: Ukraine. Paris, 2022. DOI: 10.1787/c5477864-en

21. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris, 2024. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en

22. Olaiya O.P., Cynthia A.C., Usoro S.O., Obani O.Q., Nwafor K.C., Ajayi O.O. The impact of big data analytics on financial risk management. *International Journal of Science and Research Archive.* 2024. Vol. 12(02). pp. 821–827. DOI: 10.30574/ijsra.2024.12.2.1313

23. Piddubna L., Dybach I., Krasovskiy V., Pliekhanov K., Mogylevskyi R. Analysis of the impact of digital development on a country's economic growth. *Economics of Development.* 2024. Vol. 23(2). pp. 38–46. DOI: doi.org/10.57111/econ/2.2024.38

24. Przegalińska A., Jemielniak D. Strategizing AI in Business and Education. Cambridge, 2023. 84 p. DOI: 10.1017/9781009243520

25. Sukumar A., Mahdiraji H. A., Jafari-Sadeghi V. Cyber risk assessment in small and medium-sized enterprises. *Risk Analysis*. 2023. Vol. 43(10). pp. 2082–2098. DOI: 10.1111/risa.14092

26. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022

References

1. Barchenko N.L., Liubchak V.O., Lavryk T.V. Model of indicators for assessing the national level of digitalization and cybersecurity of countries around the world. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*. 2022. № 2(18). pp. 73–85. DOI: 10.28925/2663-4023.2022.18.7385 (in Ukrainian).

2. Verbivska L., Burynska O. Using digital technologies in business. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-84 (in Ukrainian).

3. Hubarieva I.O., Buka S.A., Bielikova N.V. Assessment of the level of digitalization of the economy of Ukraine and EU member states. *Problemy ekonomiky.* 2023. № 4(58). pp. 14–21. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-4-14-21 (in Ukrainian).

4. Hurzhii N., Havran V., Sapotnitska N. Digital technologies and their impact on the management of logistics processes of enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-20 (in Ukrainian).

5. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. Digital business transformation: essence, characteristics, requirements and technologies. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI».* 2020. № 17. pp. 280–290. DOI: 10.20535/2307-5651.17.2020.216367 (in Ukrainian).

6. State Statistics Service of Ukraine. Use of information and communication technologies at enterprises. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh (in Ukrainian).

7. Kotelevets D.O. Trends in the development of the digital economy in Ukraine. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*. 2022. № 5. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-5-03-01 (in Ukrainian).

8. Uryasiev M.O., Voloshchuk L.O. Digital transformation of information support for managing financial flows of an enterprise. *Ekonomichnyi prostir.* 2026. № 209. P. 319–329. DOI: 10.30838/EP.209.319-329 (in Ukrainian).

9. Khaustova V.Ye., Kriachko Ye.M., Bondarenko D.V. Assessment of digitalization processes in countries around the world and Ukraine in global indices and rankings. *Biznes Inform*. 2024. № 9. P. 75–93. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-9-75-93 (in Ukrainian).

10. Tsiupak V., Bodnar A., Romaniuk A. Introduction of digital technologies in enterprise management: opportunities and challenges. *Ekonomichnyi analiz.* 2024. Vol. 34, № 2. pp. 465–479. DOI: 10.35774/econa2024.02.465 (in Ukrainian).

11. Andrieș A.M., Ungureanu I. ERP and Performance of Companies in Romania. *Journal of Risk and Financial Management.* 2022. Vol. 15(10). Art. 433. DOI: 10.3390/jrfm15100433

12. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/

13. ITU. The Impact of Digital Transformation on the Economy: Econometric Modelling. Geneva, 2025. URL: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/pref/D-PREF-ECON.MOD-2025-PDF-E.pdf

14. Kolodiziev O., Shcherbak V., Kostyshyna T., Krupka M., Riabovolyk T., Androshchuk I., Kravchuk N. Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management.* 2024. Vol. 22(3). pp. 440–457. DOI: 10.21511/ppm.22(3).2024.34

15. Lai J. Artificial intelligence applications and audit fees: An empirical study. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 103. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104421

16. Lei Z., Wang D., Bu T., Morea D. Digital transformation and total factor productivity: Empirical evidence from China. *PLOS ONE.* 2023. DOI: 10.1371/journal.pone.0292972

17. Mkhize A., Mokhothu K. D., Tshikhotho M., Thango B.A. Evaluating the Impact of Cloud Computing on SME Performance: A Systematic Review. *Businesses*. 2025. Vol. 5, No. 2. Art. 23. DOI: 10.3390/businesses5020023

18. Nethanani R., Matlombe L., Vuko S.N., Thango B. Customer Relationship Management (CRM) Systems and their Impact on SMEs Performance: A Systematic Review. *SSRN.* 2024. DOI: 10.2139/ssrn.4996185

19. Nicolás-Agustín Á., Jiménez-Jiménez D., Maeso Fernandez F., Di Prima C. ICT training, digital transformation and company performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*. 2025. Vol. 28, № 4. pp. 1687–1708. DOI: 10.1108/EJIM-11-2022-0622

20. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine. OECD Policy Responses: Ukraine. Paris, 2022. DOI: 10.1787/c5477864-en

21. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris, 2024. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en

22. Olaiya O.P., Cynthia A.C., Usoro S.O., Obani O.Q., Nwafor K.C., Ajayi O.O. The impact of big data analytics on financial risk management. *International Journal of Science and Research Archive.* 2024. Vol. 12(02). pp. 821–827. DOI: 10.30574/ijsra.2024.12.2.1313

23. Piddubna L., Dybach I., Krasovskiy V., Pliekhanov K., Mogylevskyi R. Analysis of the impact of digital development on a country's economic growth. *Economics of Development.* 2024. Vol. 23(2). pp. 38–46. DOI: doi.org/10.57111/econ/2.2024.38

24. Przegalińska A., Jemielniak D. Strategizing AI in Business and Education. Cambridge, 2023. 84 p. DOI: 10.1017/9781009243520

25. Sukumar A., Mahdiraji H. A., Jafari-Sadeghi V. Cyber risk assessment in small and medium-sized enterprises. *Risk Analysis*. 2023. Vol. 43(10). pp. 2082–2098. DOI: 10.1111/risa.14092

26. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Bohdana SHULIUK
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, West Ukrainian National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8692-1983
e-mail: BohdanaShulyuk@i.ua

Ivan SNIHUR
applicant, West Ukrainian National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6130-7145
e-mail: Ivan.snihur@gmail.com

DIGITAL PROFILE OF ENTERPRISES AS A TOOL FOR FINANCIAL MANAGEMENT DIAGNOSTICS: A METHODOLOGICAL APPROACH

Introduction. *Digital transformation has become a central driver of change in enterprise financial management, shifting decision-making on resources, costs, revenues, and risks from retrospective reporting toward data-driven approaches. However, digitalization proceeds unevenly across industries, firm sizes, and individual enterprises, which simultaneously reflects and deepens differences in financial management capabilities. To describe this unevenness analytically, a model is needed that captures not just the level of digitalization but its structure – which digital tools are prevalent and what financial management relevance they carry.*

The purpose of the paper *is to substantiate a methodological approach to the formation and assessment of the digital profile of enterprises in a financial management context based on official statistical data.*

Results. *A classification framework of 11 indicators is developed, organized into four functional blocks – digital infrastructure, digital presence, digitalization of business processes, and analytical maturity – alongside two cross-cutting enabling components: digital security and digital human capital. Two aggregate components are proposed: Digital Operational Readiness (DOR) and Digital Management Capability (DMC). For Ukrainian enterprises, DOR equals 50.8% and DMC equals 12.0% – a gap of 38.8 pp (4.23 times). Compared to EU averages, Ukraine lags significantly in management tools: cloud services (15.9% vs. 52.7%), ERP (16.7% vs. 46.5%), website presence (38.7% vs. 79.0%), and AI (4.6% vs. 20.0%).*

Conclusions. *Ukrainian enterprises are digitally present but not digitally managed. The proposed digital profile model fills a gap in existing approaches – unlike the EU Digital Intensity Index (DII), it characterizes the distribution of technologies across enterprise groups rather than individual firm intensity, and explicitly identifies enabling conditions that explain the self-reinforcing nature of the digital divide.*

Keywords: *digital profile, enterprise digitalization, financial management, digital operational readiness, digital management capability, digital transformation, Digital Intensity Index*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.7e
УДК 657:004:005.35

Олександр Петрович ***БОГОМАЗ***
аспірант, Державний біотехнологічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-6761-2288
e-mail: snurnikovs@ukr.net

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті обґрунтовано концептуальні засади розвитку бухгалтерського обліку в інформаційній системі управління підприємством за умов цифрової трансформації, сталого розвитку та зростання потреби у достовірних фінансових і нефінансових даних. Розкрито зміну ролі обліку від ретроспективної реєстрації операцій до інтегрованої аналітичної підсистеми, що забезпечує підтримку управлінських рішень, оцінювання ризиків, ESG-звітування та стратегічний контроль. Узагальнено наукові підходи до застосування облікових інформаційних систем, цифрових технологій, ERP, BI-аналітики та модулів сталого розвитку. Проведено порівняльний аналіз восьми IT-компаній за критеріями цифрової зрілості, прозорості управління, розкриття корпоративної відповідальності й потенціалу інтеграції фінансових і нефінансових показників. Запропоновано концептуальну модель інтеграції обліку в інформаційну систему підприємства.

Ключові слова: *бухгалтерський облік, інформаційна система, цифровізація, ERP, BI-аналітика, ESG, IT-компанії*

Стаття надійшла 26.04.2026 Статтю прийнято 16.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

У сучасних умовах бухгалтерський облік дедалі менше може розглядатися лише як інструмент документування фактів господарського життя. Цифровізація економіки, поширення ERP-платформ, хмарних сервісів, BI-аналітики, штучного інтелекту (ШІ) та зростання вимог до ESG-розкриттів зумовлюють переорієнтацію обліку на забезпечення інформаційних потреб стратегічного управління підприємством.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств IT-сфери, оскільки вони одночасно є користувачами та розробниками цифрових рішень. Для таких компаній інформаційна система управління формується навколо даних про проєкти, клієнтів, персонал, якість сервісів, кібербезпеку, екологічні ініціативи, соціальні програми та корпоративне управління. Водночас відкриті матеріали IT-компаній свідчать про нерівномірність рівня формалізації ESG-розкриттів і різну глибину інтеграції фінансової та нефінансової інформації.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності уточнення концептуальних засад обліку як центральної інформаційної підсистеми управління підприємством. Такий підхід передбачає поєднання класичних принципів бухгалтерського обліку з цифровими технологіями, управлінською аналітикою та вимогами сталого розвитку. Без цього облік ризикує залишитися фрагментарним джерелом ретроспективної інформації, тоді як сучасне управління потребує оперативних, структурованих і верифікованих даних для прийняття рішень у режимі, близькому до реального часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У науковій літературі останніх років сформувалося кілька взаємопов'язаних напрямів дослідження. Перший напрям стосується цифрової трансформації обліку та аудиту. К. Янковська розглядає цифрову трансформацію обліку й аудиту на основі сучасних інформаційних систем та наголошує, що традиційні підходи втрачають ефективність через зростання обсягів даних і потребу в оперативному прийнятті рішень [1]. В. Шепелюк та ін. аналізують тенденції, виклики й безпекові імперативи цифровізації обліково-аналітичних процесів в Україні у 2020–2025 рр., акцентуючи на кіберризиках, захисті даних і необхідності інтеграції цифрових платформ [2].

Другий напрям пов'язано з трансформацією професійної ролі бухгалтера. А. Кістер зазначає, що бухгалтер майбутнього має виконувати не тільки реєстраційні функції, а й функції аналітика, інтерпретатора даних і учасника стратегічного управління [3].

Третій напрям охоплює взаємозв'язок цифрових облікових систем і звітності зі сталого розвитку. A. Muliawan та ін. доводять, що поєднання цифрових облікових систем і прозорої звітності зі сталого розвитку позитивно впливає на операційну ефективність та довіру інвесторів [4]. I. Troshani та N. Rowbottom досліджують інфраструктуру інформаційного забезпечення корпоративної звітності зі сталого розвитку і підкреслюють, що якість ESG-даних залежить не лише від стандартів, а й від організаційних процедур, технічних рішень і внутрішніх практик формування інформації [5]. R. Barker концептуалізує корпоративну звітність зі сталого розвитку як систему, що має бути пов'язана з фінансовою звітністю та управлінськими рішеннями [6].

Четвертий напрям стосується впливу новітніх технологій на облік. K. Asare та ін. у бібліометричному дослідженні показують, що ERP, хмарні платформи, ШІ, блокчейн і аналітика даних стають ключовими технологічними домінантами сучасного обліку для сталого розвитку [7]. N. Neiroukh пов'язує якість інформаційних систем управлінського обліку з корпоративною сталістю, що підтверджує важливість не тільки наявності даних, а й їх структурування та придатності для управлінського застосування [8].

Водночас у наукових працях недостатньо комплексно розкрито питання інтеграції бухгалтерського обліку, ERP-середовища, BI-аналітики та ESG-модулів в єдину інформаційну систему управління підприємством. Саме цей аспект визначає наукову нішу статті.

МЕТА статті – дослідження концептуальних засад розвитку бухгалтерського обліку в інформаційній системі управління підприємством та оцінювання прак-

тичних проявів цифрової й ESG-зрілості на прикладі восьми IT-компаній.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів до ролі обліку в інформаційній системі управління підприємством; аналізу і синтезу – для визначення функцій обліку та напрямів його трансформації; системного підходу – для розгляду бухгалтерського обліку як інтегрованої підсистеми управління; порівняльного аналізу й контент-аналізу – для оцінювання цифрової та ESG-зрілості IT-компаній на основі відкритих корпоративних матеріалів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Інформаційна система управління підприємством є комплексом організаційних, методичних, технічних і програмних засобів, які забезпечують формування, оброблення, зберігання, передачу та використання інформації для управлінських рішень. В межах такої системи бухгалтерський облік виконує роль базового джерела формалізованих даних про ресурси, зобов'язання, доходи, витрати, результати діяльності та ризики.

Концептуально облік в інформаційній системі управління підприємством доцільно розглядати у трьох площинах: як реєстраційну систему, що забезпечує доказовість і достовірність даних; як аналітичну систему, що формує інформацію для планування, контролю й оцінювання ефективності; як комунікаційну систему, що забезпечує розкриття фінансових і нефінансових показників для внутрішніх та зовнішніх користувачів (табл. 1).

Для прикладної перевірки запропонованого підходу проведено порівняльний аналіз восьми IT-компаній: SoftServe, EPAM, GlobalLogic, N-iX, Intellias, ELEKS, Sigma Software та DataArt. Аналіз базується на відкритих корпоративних матеріалах, наявності публічних ESG/CSR-розкриттів, позиціонуванні компаній стосовно AI, cloud, data analytics, digital engineering, а також на ступені прозорості інформації для стейкхолдерів [9-11] (табл. 2).

Оцінки у табл. 2 мають експертно-аналітичний характер і відображають не внутрішні закриті дані підприємств, а рівень публічної цифрової та ESG-зрілості, що може бути ідентифіковано за відкритими матеріалами. Найвищі позиції за цифровою зрілістю займають EPAM та SoftServe, що пояснюється активним позиціонуванням у сферах AI, cloud engineering, data analytics та цифрової трансформації. Водночас ESG-зрілість є більш диференційованою: наявність технологічної експертизи не завжди означає однаково високий рівень формалізованого нефінансового розкриття.

У табл. 3 узагальнено основні напрями, за якими бухгалтерський облік має трансформуватися в межах сучасної інформаційної системи управління підприємством. Її зміст відображає перехід від традиційного розуміння обліку як системи фіксації господарських операцій до його трактування як інтегрованої інформаційно-аналітичної підсистеми, здатної забезпечувати потреби оперативного, тактичного та стратегічного управління. У цьому контексті бухгалтерський облік уже не може обмежуватися лише формуванням фінансової звітності за результатами минулих подій, оскільки управлінське середовище потребує своєчасної, структурованої та придатної для аналізу інформації.

Отже, дані табл. 3 дають підстави стверджувати, що трансформація бухгалтерського обліку в інформаційній системі управління підприємством має комплексний характер. Вона охоплює не лише технологічне оновлення облікових процесів, а й зміну самої методології роботи з даними. Сучасний облік повинен забезпечувати інтеграцію фінансових, управлінських і нефінансових показників у єдиному інформаційному середовищі, що сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємства, обґрунтованості управлінських рішень і формуванню передумов для його сталого розвитку.

Таблиця 1 – **Концептуальні функції обліку в інформаційній системі управління підприємством** (*узагальнено автором на основі [5-10]*)

Функція	Зміст	Інформаційний результат	Управлінське значення
Реєстраційна	Фіксація господарських операцій	Первинні дані, регістри, фінансова звітність	Доказовість та контроль операцій
Аналітична	Групування й інтерпретація показників	KPI, бюджети, управлінські звіти	Оцінювання ефективності процесів
Контрольна	Перевірка відповідності процедур і результатів	Відхилення, ризики, контрольні сигнали	Попередження втрат і помилок
Стратегічна	Інтеграція фінансових та ESG-даних	Інтегрована інформація для рішень	Підтримка сталого розвитку

Таблиця 2 – **Порівняльна оцінка цифрової та ESG-зрілості IT-компаній** (*узагальнено автором на основі [10-11]*)

Компанія	Публічна ESG/CSR інформація	AI / Data / Cloud орієнтація	Прозорість управління	Оцінка цифрової зрілості	Оцінка ESG-зрілості
SoftServe	висока	висока	середня	95	82
EPAM	висока	висока	висока	98	88
GlobalLogic	середня	висока	середня	90	70
N-iX	середня	висока	середня	87	68
Intellias	висока	висока	середня	89	76
ELEKS	середня	висока	середня	85	65
Sigma Software	висока	висока	середня	91	79
DataArt	середня	висока	середня	84	66

Таблиця 3 – **Напрями розвитку обліку в інформаційній системі управління підприємством** (*розроблено автором*)

Напрям	Поточна проблема	Необхідне рішення	Очікуваний результат
ERP-інтеграція	Фрагментарність даних	Єдина база фінансових, проєктних і кадрових даних	Оперативна управлінська звітність
BI-аналітика	Низька швидкість інтерпретації	Дашборди KPI та прогнозні моделі	Підвищення якості рішень
ESG-облік	Нестандартизовані нефінансові показники	ESG-регістри та внутрішні методики	Підготовка до інтегрованої звітності
Внутрішній контроль	Ризики помилок і дублювання	Автоматизовані контрольні процедури	Зменшення ризиків і втрат
Цифровий аудит	Обмеженість вибіркових перевірок	Аналіз повних масивів даних	Вища доказовість аудиту

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що концептуальні засади обліку в інформаційній системі управління підприємством мають ґрунтуватися на інтеграції фінансової, управлінської та нефінансової інформації. Бухгалтерський облік у цифровому середовищі виконує не лише реєстраційну, а й аналітичну, контрольну, комунікаційну та стратегічну функції. Проведений аналіз наукових джерел засвідчив, що сучасні дослідники розглядають цифрову трансформацію обліку через призму ERP-систем, BI-аналітики, ШІ, ESG-звітності та сталого розвитку. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання побудови єдиної концептуальної моделі інтеграції обліку в інформаційну систему управління підприємством. Порівняльний аналіз восьми IT-компаній показав, що цифрова зрілість досліджуваних підприємств є високою, однак ESG-зрілість має різний рівень формалізації. Це підтверджує необхідність розвитку нефінансового обліку, ESG-регламентів, внутрішніх показників сталого розвитку та інтегрованої звітності.

References

1. Yankovska K. Digital transformation of accounting and audit based on modern information systems. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series: Economic Scien*ces. 2025. No. 32. pp. 50–57. DOI: 10.31734/economics2025.32.050 (in Ukrainian).
2. Shepeliuk V., Sadovska I., Nazarova I., Rybiantseva O. Digital transformation of accounting and analytical processes in Ukraine: Trends, challenges, and security imperatives (2020–2025). *Economics, Finance and Management Review*. 2025. No. 3. pp. 58–66. DOI: 10.36690/2674-5208-2025-3-58-66 (in Ukrainian).
3. Kister A. Challenges and role of the accountant of the future. *Herald of Economics.* 2025. № 3. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1730
4. Muliawan A., Putri A.D., Saputra H.Y. The impact of sustainability reporting and digital accounting systems on corporate financial performance. *Dinasti Accounting Review.* 2024. URL: https://dinastires.org/DAR/article/view/1816
5. Troshani I., Rowbottom N. Corporate sustainability reporting and information infrastructure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal.* 2024. Vol. 37, № 4. pp. 1209–1239. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-01-2022-5644/full/html
6. Barker R. Corporate sustainability reporting. *Accounting and Business Research.* 2025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278425424001030
7. Asare K.N. et al. Digital Transformation in Accounting for Sustainable Development: Mapping the Intellectual Structure. *Financial Markets, Institutions and Risks.* 2025. Vol. 9. № 4. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2026/01/FMIR_4_2025_1.pdf
8. Neiroukh N. Information Systems Quality and Corporate Sustainability. *Systems.* 2025. Vol. 13, № 7. Article 537. URL: https://www.mdpi.com/2079-8954/13/7/537
9. IFRS Foundation. IFRS Sustainability Disclosure Standards. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/
10. Global Reporting Initiative. GRI Standards. URL: https://www.globalreporting.org/standards/
11. European Commission. Corporate sustainability reporting. European Sustainability Reporting Standards. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Oleksandr BOHOMAZ
postgraduate student, State Biotechnological University
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-6761-2288
e-mail: snurnikovs@ukr.net

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ACCOUNTING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

The paper substantiates the conceptual foundations of accounting development in the enterprise management information system under the conditions of digital transformation, sustainable development and increasing demand for reliable financial and non-financial data. The relevance of the study is determined by the transformation of accounting from a retrospective registration mechanism into an integrated analytical subsystem that supports management decision-making, risk assessment, ESG reporting and strategic management. The paper systematizes scientific approaches to accounting information systems, sustainability reporting infrastructure and digital technologies in enterprise management. Special attention is paid to the integration of accounting, management accounting and non-financial indicators within a single data environment that ensures transparency and analytical usefulness. A comparative analysis of eight IT companies, namely SoftServe, EPAM Systems, GlobalLogic, N-iX, Intellias, ELEKS, Sigma Software and DataArt, was conducted according to publicly observable criteria: sustainability or corporate responsibility disclosure, use of digital solutions in business positioning, cloud and AI orientation, governance transparency, and potential integration of financial and non-financial data. The results demonstrate that IT companies have a high level of digital maturity, while the maturity of ESG disclosure differs significantly. A conceptual model of accounting integration into the enterprise management information system is proposed. It combines accounting data, management accounting, ERP platforms, BI analytics, ESG modules and strategic decision-making. The practical value lies in identifying directions for transforming accounting into a data-driven management subsystem capable of ensuring transparency, accountability and sustainable business development.

Keywords: *accounting, accounting information system, digitalization, ERP, BI analytics, ESG, sustainable development, IT companies*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.8e
УДК 338.45(477):669

Віктор ***ТОВСТУН***
здобувач, Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8341-5974
e-mail: tovstunviktor97@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ВНУТРІШНЬОГО ПОПИТУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ: РОЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Повномасштабна війна спричинила глибоку зміну трудового потенціалу, внутрішнього попиту та промислової бази України. Метою статті є визначення взаємозв'язку між кадровими втратами, відкладеним попитом і можливостями металургії у післявоєнній відбудові. На основі структурного, порівняльного та прогнозно-аналітичного підходів обґрунтовано, що ефективність відновлення залежить від поєднання активної політики зайнятості, стимулювання платоспроможного попиту та локалізації виробництва металопродукції для реконструкції житла, інфраструктури та промисловості.

Ключові слова: *кадровий потенціал, внутрішній попит, післявоєнне відновлення, промисловість, металургійна галузь, економічне зростання*

Стаття надійшла 29.04.2026 Статтю прийнято 18.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Повномасштабна війна стала для України не лише безпековим викликом, а й чинником глибокої структурної трансформації економіки. Вона одночасно вплинула на пропозицію праці, споживчий ринок, виробничі потужності та логістичні зв'язки. Воєнні втрати людського капіталу, зовнішня і внутрішня міграція, мобілізація, руйнування підприємств та енергетичні обмеження зменшили кадрову базу промисловості й ускладнили відновлення виробничої активності [3; 6]. В таких умовах післявоєнна відбудова не може зводитися тільки до реконструкції фізичної інфраструктури: її результативність залежатиме від здатності економіки одночасно відновлювати людський капітал, внутрішній попит і промислові ланцюги доданої вартості.

Особливої ваги ця проблема набуває у промисловому секторі. Промисловість зазнала значних втрат внаслідок бойових дій, окупації територій, пошкодження енергетичної інфраструктури та втрати частини експортних маршрутів. Водночас саме промислові підприємства формують матеріальну основу реконструкції житла, транспорту, енергетики, соціальної та інженерної інфраструктури. Серед базових галузей металургія має особливе значення, оскільки забезпечує сталь, прокат, труби, металоконструкції та інші ресурси, без яких неможливий масштабний будівельний і інфраструктурний цикл [7; 8].

Актуальність дослідження зумовлено тим, що зростання внутрішнього попиту саме собою не гарантує зростання національного виробництва. Якщо попит на матеріали для відбудови буде задоволений переважно імпортом, мультиплікативний ефект для української економіки зменшиться: кошти відновлення не повністю трансформуються у внутрішню зайнятість, податкові надходження, модернізацію підприємств і розвиток суміжних виробництв. Тому ключовим завданням є інституційне поєднання попиту відбудови з пропозицією національних виробників, насамперед у металургії та металопереробці.

У наукових та аналітичних джерелах вже висвітлено окремі наслідки війни для ринку праці, міграції, споживчої поведінки та металургійного сектору [1; 2; 9; 10]. Проте недостатньо розробленим залишається інтегрований підхід, який би пов'язував кадровий потенціал, внутрішній попит і промислову спроможність у єдину модель післявоєнного відновлення. Саме ця аналітична прогалина визначає наукову новизну статті.

МЕТА статті є визначення характеру трансформації кадрового потенціалу промисловості та внутрішнього попиту України в умовах війни й початкового етапу відновлення, а також обґрунтування ролі металургійної галузі у формуванні мультиплікативних ефектів економічного зростання. Для досягнення мети поставлено такі завдання: узагальнити ключові зміни на ринку праці; охарактеризувати зміну структури внутрішнього попиту; визначити функціональне значення металургії для реконструкції; запропонувати практичні імперативи узгодження попиту відбудови з можливостями національного виробництва.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтується на поєднанні макроекономічного, галузевого та функціонального підходів. Макроекономічний підхід застосовано для аналізу зайнятості, безробіття, доходів і споживання домогосподарств. Галузевий підхід дав змогу виокремити металургію як сектор, що одночасно зазнав значних втрат і зберігає системну роль у відбудові. Функціональний підхід застосовано для виявлення зв'язку між працею, попитом, виробництвом і мультиплікативними ефектами.

Методологічну основу становлять порівняльний, структурний, аналітичний, соціологічний і прогнозно-аналітичний методи. Порівняльний метод дав змогу зіставити довоєнні та воєнні параметри ринку праці. Структурний метод застосовано для аналізу галузевих і регіональних зрушень. Соціологічний підхід спирався на інтерпретацію опитувальних даних про поведінку домогосподарств і бізнесу. Прогнозно-аналітичний інструментарій застосовано для формування висновків про середньострокові пріоритети відновлення [4; 5; 9].

Інформаційну базу сформовано на основі матеріалів міжнародних організацій, Національного банку України, Національного інституту стратегічних досліджень, галузевих аналітичних центрів і статистичних джерел [3–8;

11; 12]. Застосування методологічної триангуляції підвищує достовірність узагальнень, оскільки воєнні умови обмежують повноту поточної статистики та збільшують роль експертних оцінок.

РЕЗУЛЬТАТИ

Першим ключовим результатом є встановлення зміни природи проблеми зайнятості. У 2022 р. ринок праці пережив шок масового вивільнення працівників через зупинку підприємств, окупацію територій, руйнування активів і вимушену міграцію. Надалі, у 2023–2024 рр., поступове відновлення ділової активності не повернуло ринок до довоєнної рівноваги, а сформувало нову ситуацію: високі втрати робочої сили поєдналися зі структурним дефіцитом кадрів у промисловості, будівництві, логістиці, енергетиці та інженерно-технічних спеціальностях [3; 6; 10].

Цей дефіцит має кілька джерел. Частина працездатного населення перебуває за кордоном або перемістилася всередині країни; частина чоловіків вилучена з цивільного ринку праці через мобілізацію; частина підприємств змінила місце розташування або масштаб роботи. Внаслідок цього попит роботодавців дедалі частіше стосується не просто чисельності працівників, а конкретних компетенцій: операторів виробничого обладнання, зварювальників, машиністів, інженерів, ремонтних фахівців, фахівців із логістики, енергетики та управління виробництвом. Для промисловості така ситуація означає, що відбудова потребуватиме не лише інвестицій у потужності, а й системного відновлення професійно-кваліфікаційної бази.

Основні зміни ринку праці можна узагальнити у табл. 1.

Другим результатом є визначення зміни внутрішнього попиту. У перші місяці війни домогосподарства перейшли до моделі споживання виживання: скорочення витрат, відкладання великих покупок, переорієнтація на базові товари та накопичення запасів. У міру адаптації економіки і стабілізації частини доходів виник інший процес – накопичення відкладеного попиту на ремонти, житло, товари тривалого користування, транспорт, енергоефективні рішення та побутову інфраструктуру. Такий попит не є суто споживчим: через будівництво, ремонт, транспорт і виробництво обладнання він прямо або опосередковано формує попит на металопродукцію [8; 9].

З погляду післявоєнної політики важливо, щоб цей відкладений попит не перетворився на імпортний канал. Якщо домогосподарства, бізнес і держава купуватимуть переважно імпортні матеріали, локальний ефект від витрат відбудови буде обмеженим. Натомість поєднання споживчого, інвестиційного та бюджетного попиту з внутрішньою металургією дає змогу запускати ланцюг мультиплікації: виробництво сталі і прокату – металосервіс – металоконструкції – будівництво – логістика – зайнятість – податкові надходження – новий попит.

Третім результатом є обґрунтування подвійної ролі металургії. З одного боку, галузь належить до найбільш постраждалих секторів: втрати активів, руйнування виробничих майданчиків, енергетичні обмеження, кадрові втрати та складна логістика знизили її поточну спроможність. З іншого боку, металургія залишається сектором, що може забезпечити матеріальну основу реконструкції. Її продукція необхідна для мостів, доріг, житла, промислових будівель, енергетичних об’єктів, укриттів, залізничної інфраструктури, машинобудування та оборонно-промислової кооперації [1; 7; 8; 12].

Важливо підкреслити, що металургійна політика не повинна зводитися до прямої підтримки окремих підприємств. Її доцільно розглядати як інструмент підвищення макроекономічної ефективності відбудови. Чим більша частина попиту реконструкції буде задоволена національними виробниками за конкурентними стандартами якості, тим більшою буде внутрішня додана вартість кожної гривні відновлення. Для цього потрібні не адміністративні бар’єри, а прозорі умови довгострокового контрактування, технічна стандартизація, сертифікація, доступ до оборотного капіталу, страхування воєнних ризиків і підтримка металопереробки.

Практичні імперативи узгодження попиту відбудови з можливостями національної металургії подано в табл. 2.

Запропонована рамка працює лише за умови синхронізації трьох контурів: трудового, споживчо-інвестиційного та виробничого. Трудовий контур передбачає повернення, залучення, перекваліфікацію й реінтеграцію працівників. Споживчо-інвестиційний контур охоплює попит домогосподарств на ремонт і житло, попит бізнесу на оновлення основних фондів та попит держави і донорів на інфраструктурну реконструкцію. Виробничий контур пов’язаний зі здатністю металургії та металопереробки своєчасно запропонувати продукцію потрібної якості, у потрібних обсягах і з прийнятними логістичними витратами.

Найбільший ризик полягає у розриві між цими контурами. Наприклад, наявність коштів на інфраструк-

Таблиця 1 – **Основні зміни ринку праці України у контексті післявоєнного відновлення** (*складено автором на основі [3; 5; 6; 10-12]*)

Показник / процес	Довоєнний стан	Воєнний шок	Початкова адаптація	Виклик для відбудови
Пропозиція праці	Відносно стабільна чисельність зайнятих	Зовнішня міграція, ВПО, мобілізація	Часткове повернення активності	Дефіцит кадрів у критичних професіях
Структура зайнятості	Висока роль торгівлі, аграрного сектору і промисловості	Скорочення зайнятості у важкій промисловості та транспорті	Зростання ролі будівництва, логістики, ремонту, оборонних виробництв	Потреба у перекваліфікації та внутрішній мобільності
Доходи населення	Поступове зростання реальних доходів	Падіння реальних зарплат і споживчої активності	Поступове відновлення зарплат у дефіцитних сферах	Необхідність підтримки платоспроможного попиту
Регіональна структура	Концентрація промисловості на сході та півдні	Релокація бізнесу, втрати прифронтових регіонів	Посилення західних і центральних областей	Балансування регіональних диспропорцій

Таблиця 2 – **Практичні імперативи розвитку металургії у системі післявоєнного відновлення України** (*складено автором на основі [2; 7; 8; 10; 12]*)

Імператив	Ключові виконавці	Очікуваний ефект
Довгострокове програмування попиту відбудови через рамкові контракти і типові специфікації	Замовники відбудови, виробники, металотрейдери	Підвищення передбачуваності завантаження потужностей і зниження ризику дефіциту матеріалів
Локалізація без протекціонізму: простежуваність походження та частка локальної переробки у публічних закупівлях	Уряд, донори, замовники, профільні асоціації	Перетворення витрат реконструкції на внутрішні робочі місця, податки і додану вартість
Швидка стандартизація і сертифікація металопродукції для інфраструктури, житла, укриттів та енергооб'єктів	Регулятори, виробники, технічні комітети	Зменшення транзакційних витрат і прискорення тендерних процедур
Підтримка металосервісних центрів, виробників металоконструкцій і ремонтних підприємств у регіонах відбудови	Місцева влада, бізнес, банки розвитку	Поглиблення переробки, скорочення логістичних витрат і розвиток регіональної зайнятості
Кадрові програми для критичних професій металургії, будівництва та логістики	Держава, заклади освіти, підприємства	Подолання структурного дефіциту робочої сили і прискорення введення потужностей
Фінансування оборотного капіталу та страхування воєнних ризиків для виробничих інвестицій	Уряд, банки, міжнародні партнери	Зниження інвестиційної премії за ризик і розширення внутрішньої пропозиції

турний проєкт не забезпечить внутрішнього мультиплікатора, якщо виробники не матимуть доступу до електроенергії, кредитів, кадрів або сертифікації. Так само відновлення доходів населення не гарантує розвитку національного виробництва, якщо внутрішня пропозиція металомістких товарів буде слабкою. Тому післявоєнна економічна політика має поєднувати активні інструменти зайнятості, промислову політику, підтримку попиту та інвестиційні механізми зменшення ризиків.

Для ринку праці першочерговими є програми короткого професійного навчання для робітничих та інженерно-технічних спеціальностей, підтримка внутрішньої трудової мобільності, стимулювання роботодавців до найму ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також модернізація професійно-технічної освіти. Для внутрішнього попиту важливими є доступне кредитування ремонту і житла, програми енергоефективної модернізації, індексація соціально чутливих доходів та розвиток фінансових інструментів для малого і середнього бізнесу. Для металургії критичними залишаються енергетична стійкість, логістика, стандартизація, оборотний капітал і прогнозованість закупівель.

Отже, металургія у післявоєнному відновленні має розглядатися не тільки як галузь-одержувач підтримки, а як елемент економічної архітектури відбудови. Її системна роль полягає у здатності перетворювати попит реконструкції на виробниче завантаження, робочі місця, регіональну активність і податкову базу. Це створює підстави для переходу від фрагментованої антикризової підтримки до довгострокової моделі промислового відновлення.

ВИСНОВКИ

Післявоєнне відновлення економіки України визначатиметься не лише обсягом зовнішньої фінансової допомоги, а насамперед спроможністю національної економіки поєднати кадровий потенціал, внутрішній попит і промислове виробництво. Дослідження показало, що ринок праці перейшов від фази шокового безробіття до фази структурного дефіциту кадрів, що особливо відчутно у промисловості, будівництві, логістиці та технічних професіях.

Внутрішній попит має потенціал стати важливим стимулом відновлення, оскільки відкладені витрати домогосподарств і бізнесу на житло, ремонт, транспорт, енергоефективність та оновлення основних фондів формують попит на металомістку продукцію. Водночас позитивний ефект такого попиту залежить від того, чи буде він пов'язаний з внутрішнім виробничим контуром, а не переважно задоволений імпортом.

Металургійна галузь зберігає стратегічне значення для реконструкції, попри воєнні втрати. Її підтримка має бути інтегрованою: поряд із вирішенням енергетичних і логістичних проблем потрібні довгострокові контракти, стандартизація продукції, розвиток металосервісу, фінансування оборотного капіталу, страхування ризиків та підготовка кадрів для критичних професій.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих імперативів у формуванні політики зайнятості, програм стимулювання попиту та інструментів промислової підтримки. Перспективи подальших досліджень пов'язано з моделюванням регіональних потреб у кадрах, оцінюванням імпортної частки у відбудовчих закупівлях і розрахунком мультиплікатора металургії для різних сценаріїв реконструкції.

Список використаних джерел

1. Мироненко М.А. Розвиток металургії України в умовах глобалізаційних викликів за підсумками 2021 року. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 1. С. 109–118. DOI: 10.33271/ebdut/77.109

2. Усатий В.О. Феномен промислової політики держави та питання її законодавчого забезпечення. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2025. № 2. С. 384–389. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.02.55

3. International Labour Organization. How did the war impact the Ukrainian labour market? 24 January 2024. URL: https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market

4. International Monetary Fund. IMF Executive Board concludes the 2023 Article IV consultation and the second review under the Extended Fund Facility arrangement for Ukraine. 11 December 2023. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2023/12/11/pr23433-ukraine-2023-article-iv-

consultation-and-the-second-review-under-the-eff-arrangement

5. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2023 році. 01.04.2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2023-rotsi

6. Національний інститут стратегічних досліджень. Ринок праці України в умовах воєнного стану: деякі аналітичні оцінки. 2022. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad_rinokpraci_0.pdf

7. Grigorenko Y. Infrastructure restoration supported steel demand in Ukraine in 2023. GMK Center. 16 January 2024. URL: https://gmk.center/en/posts/infrastructure-restoration-supported-steel-demand-in-ukraine-in-2023/

8. Kolisnichenko V. The consumption of steel products in Ukraine increased by 2.2 times y/y in 2023. GMK Center. 17 January 2024. URL: https://gmk.center/en/news/the-consumption-of-steel-products-in-ukraine-increased-by-2-2-times-y-y-in-2023/

9. Gradus Research. Social trends 2023: how the war turned Ukrainians into a more conscious nation. 2023. URL: https://gradus.app/en/open-reports/gradus-report-social-trends-2023-ua/

10. Grigorenko Y. Shortage of employees and growth of salaries: what is the situation with personnel in Ukraine's steel industry? GMK Center. 4 June 2024. URL: https://gmk.center/en/posts/shortage-of-employees-and-growth-of-salaries-what-is-the-situation-with-personnel-in-ukraines-steel-industry/

11. Національний банк України. Просто про економіку: на основі Інфляційного звіту за квітень 2024 року. 27.05.2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-za-kviten-2024-roku

12. Венгер В.В. Металургійна галузь України: фактори зростання та напрями державного регулювання. Київ, 2022. URL: https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2022/metallurgical-industry

References

1. Myronenko M.A. Development of metallurgy in Ukraine under globalization challenges based on 2021 results. Economic Bulletin of Dnipro University of Technology. 2022. № 1. pp. 109–118. DOI: 10.33271/ebdut/77.109 (in Ukrainian).

2. Usatyi V.O. The phenomenon of industrial policy of the state and issues of its legislative support. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2025. № 2. С. 384–389. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.02.55 (in Ukrainian).

3. International Labour Organization. How did the war impact the Ukrainian labour market? 24 January 2024. URL: https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market

4. International Monetary Fund. IMF Executive Board concludes the 2023 Article IV consultation and the second review under the Extended Fund Facility arrangement for Ukraine. 11 December 2023. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2023/12/11/pr23433-ukraine-2023-article-iv-consultation-and-the-second-review-under-the-eff-arrangement

5. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024, April 1). Komentar Natsionalnoho banku shchodo zminy realnoho VVP u 2023 rotsi [Commentary of the National Bank on changes in real GDP in 2023]. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2023-rotsi (in Ukrainian).

6. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2022). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: deiaki analitychni otsinky [Labour market of Ukraine under martial law: analytical assessments]. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad_rinokpraci_0.pdf (in Ukrainian).

7. Grigorenko Y. Infrastructure restoration supported steel demand in Ukraine in 2023. GMK Center. 16 January 2024. URL: https://gmk.center/en/posts/infrastructure-restoration-supported-steel-demand-in-ukraine-in-2023/

8. Kolisnichenko V. The consumption of steel products in Ukraine increased by 2.2 times y/y in 2023. GMK Center. 17 January 2024. URL: https://gmk.center/en/news/the-consumption-of-steel-products-in-ukraine-increased-by-2-2-times-y-y-in-2023/

9. Gradus Research. Social trends 2023: how the war turned Ukrainians into a more conscious nation. 2023. URL: https://gradus.app/en/open-reports/gradus-report-social-trends-2023-ua/

10. Grigorenko Y. Shortage of employees and growth of salaries: what is the situation with personnel in Ukraine's steel industry? GMK Center. 4 June 2024. URL: https://gmk.center/en/posts/shortage-of-employees-and-growth-of-salaries-what-is-the-situation-with-personnel-in-ukraines-steel-industry/

11. Simply about the economy based on the Inflation Report April 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-za-kviten-2024-roku (in Ukrainian).

12. Venger V.V. Metallurgical industry of Ukraine: growth factors and directions of state regulation. Kyiv, 2022. URL: https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2022/metallurgical-industry (in Ukrainian).

Viktor TOVSTUN
postgraduate student, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8341-5974
e-mail: tovstunviktor97@gmail.com

TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL WORKFORCE POTENTIAL AND DOMESTIC DEMAND IN UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY: THE ROLE OF THE METALLURGICAL INDUSTRY

Russia's full-scale invasion has transformed the operating conditions of Ukraine's economy by reducing the available workforce, compressing household demand, damaging industrial assets, and disrupting logistics. These processes are closely interrelated: labour shortages restrict enterprises' capacity to respond to reconstruction needs, while weak domestic demand limits incentives for investment and production recovery. The purpose of the paper is to determine the main changes in Ukraine's industrial workforce potential and domestic demand during the war and the initial recovery phase, and to substantiate the role of the metallurgical industry in generating multiplier effects for post-war reconstruction. The paper shows that the labour market has moved from mass job losses to structural scarcity, especially in industrial, engineering, construction, logistics, and technical occupations. At the same time, household demand is gradually shifting from survival-oriented consumption to postponed spending on housing, repairs, durable goods, and mobility. This creates a potential channel for expanding domestic demand for steel and metal-intensive products. The metallurgical industry remains strategically important despite severe losses because it can supply reconstruction projects, support regional employment, deepen domestic value chains, and reduce import leakage. The practical framework includes long-term contracting for reconstruction demand, transparent standards and certification, support for local metal processing, targeted credit instruments, risk insurance, and workforce retraining. Post-war recovery should be treated as an integrated process of restoring labour resources, demand capacity, and industrial production. The strongest macroeconomic effect can be achieved when reconstruction spending is linked to national producers and supported by active labour-market and industrial policies.

Keywords: *workforce potential, domestic demand, post-war recovery, industrial enterprises, metallurgical industry, economic growth, Ukraine*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.10p
УДК 342.9:351.82:

Олександр Миколайович ***БУХАНЕВИЧ***
д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова; Державний секретар Міністерства юстиції України; Заслужений юрист України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6397-0715
e-mail: o_bukhanevych@univer.km.ua

Андрій Степанович ***ДЗЕРА***
аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-6234-4488
e-mail: Dzera_andrii@proton.me

ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЧЕСЬКИЙ ДОСВІД

У статті проведено дослідження порівняльно-правових аспектів регулювання альтернативної енергетики відповідно до чеського законодавства. Вказано, що особливим в українській практиці правового регулювання альтернативної енергетики порівняно з чеським законодавством є по-перше, використання поняття «альтернативні джерела енергії» для позначення відновлювальних джерел енергії та вторинних енергетичних ресурсів, а по-друге, вужче визначення змісту джерел, що є вторинними джерелами енергії, оскільки чеське законодавство до таких відносить будь-які джерела, енергетичний потенціал яких виникає як побічний продукт під час господарської діяльності.

Ключові слова: *альтернативна енергетика, регулювання у сфері альтернативної енергетики, стимулювання альтернативної енергетики, зелений тариф, чеське законодавство*

Стаття надійшла 29.04.2026 Статтю прийнято 18.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Стрімка трансформація глобального енергетичного сектору, зумовлена кліматичними змінами та вичерпністю традиційних викопних ресурсів, змушує європейські держави активно модернізувати свої правові системи. У цьому контексті особливу актуальність набуває дослідження механізмів правового регулювання альтернативної енергетики в країнах Центральної та Східної Європи, які мають подібну з Україною історичну спадщину енергетичної залежності. Поняття «альтернативна енергетика» охоплює правові відносини стосовно виробництва, транспортування та споживання енергії з відновлюваних джерел, що потребує чіткої та гнучкої нормативної бази. Досвід Чеської Республіки є надзвичайно показовим, оскільки Чехія пройшла складний шлях від вугільно-орієнтованої економіки до інтенсивного впровадження «зелених» технологій. Порівняльний аналіз правового забезпечення енергетичного переходу в Чехії дає змогу виявити оптимальні моделі співвідношення державного контролю та ринкових стимулів порівняно з відповідним досвідом в Україні, особливо в контексті адаптації законодавства України до вимог Третього та Четвертого енергетичного пакетів ЄС, а також Директиви (ЄС) 2018/2021. Вище викладене зумовлює необхідність наукового дослідження чеського досвіду регулювання у сфері альтернативної енергетики, вироблення особливостей їх законодавства порівняно із законодавством України.

Наукове дослідження питання правових аспектів здійснення регулювання у сфері енергетики, зокрема альтернативної, проведено в адміністративно-правовій доктрині цілим рядом науковців. Зокрема, в науковому дослідженні Д.О. Штоди досліджено теоретико-правових аспектів регулювання відносин у сфері вико ристання альтернативних джерел енергії, питання поняття та принципів, об'єктів, суб'єктів, форм та методів адміністративно-правового регулювання відносин у сфері використання альтернативних джерел енергії, в наукових працях А.А. Корольова, І.Л. Самсіна, Р.О. Гавріка, І.Л. Литвиненко, Д Ю. Полюхович досліджено окремі аспекти державного регулювання у сфері альтернативної енергетики. Однак питання зарубіжного досвіду правового регулювання у сфері альтернативної енергетики залишається дослідженим недостатньо. Відповідні питання піднімалися лише на рівні публікацій С.Д. Білоцького, Є.О. Платонової та С.О. Сечіна, однак ці науковці досліджували передусім досвід правового регулювання за правом ЄС, а не за законодавством окремих держав-членів ЄС, зокрема законодавством Чеської республіки.

МЕТА статті – дослідження порівняльно-правових аспектів регулювання альтернативної енергетики відповідно до чеського законодавства.\

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

РЕЗУЛЬТАТИ

Як вірно зазначає Є. О. Платонова, політика країн ЄС у сфері використання альтернативних джерел енергії характеризується розгалуженим нормативно-правовим забезпеченням, застосуванням різних інструментів та ініціатив, функціонуванням дієвої системи моніторингу та контролю за їх застосуванням, комплексним поєднанням з іншими напрямами державного регулювання, що свідчить про її успішність; система енергетичного законодавства ЄС характеризується єдиною нормативно-правовою базою, що формується низкою директив і дорожніх карт, розроблених Єврокомісією, а на

національному рівні – національними стратегіями, а також окремими законами, що врегульовують правовідносини зі здійснення виробництва, продажу та використання окремих видів енергії, зокрема добутої з альтернативних джерел [1], зокрема законодавчими актами, прийнятими парламентом Чеської республіки.

Така ієрархічність джерел енергетичного законодавства загалом притаманна усім державам, що є членами ЄС, зважаючи на вимоги п. 2 ст. 4 Договору про функціонування ЄС, відповідно до якого правове регулювання енергетики держав-членів ЄС відноситься до спільної компетенції як ЄС, так і окремих держав-членів ЄС [2].

Першу категорію джерел законодавства про альтернативну енергетику формують зокрема директиви Європейського парламенту та Ради ЄС, такі як: Директива 2009/28/ЄС від 23 квітня 2009 р. «Про заохочення використання енергії з відновлюваних джерел та внесення змін і згодом скасування Директив 2001/77/ЕС і 2003/30/ЄС», Директива 2009/30/ЄС від 23 квітня 2009 р. «Про внесення змін до Директиви 98/70/ЄС про паливні стандарти» [3], Директива (ЄС) 2018/2001 від 11 грудня 2018 р. «Про стимулювання використання енергії з відновлюваних джерел» [4], а також Директива (ЄС) 2023/2413 від 18 жовтня 2023 р. про внесення змін до Директиви (ЄС) 2018/2001, Регламенту (ЄС) 2018/1999 та Директиви 98/70/ЄС щодо сприяння використанню енергії з відновлюваних джерел та скасування Директиви Ради (ЄС) 2015/652 [5]. Основним джерелом в цьому контексті є Директива (ЄС) 2018/2001, яка встановлює загальну основу для сприяння використанню енергії з відновлюваних джерел, встановлює правила із фінансової підтримки електроенергії з відновлюваних джерел, із власного споживання такої електроенергії, з використання енергії з відновлюваних джерел у секторі опалення та охолодження та транспортному секторі, про регіональне співробітництво між державами-членами, а також між державами-членами та третіми країнами, про гарантії походження, про адміністративні процедури та про інформацію та навчання [6].

Другий – національний – рівень законодавства про альтернативні джерела енергії представлений актами, які приймаються законодавчими органами держав-членів ЄС в частині, що не визначена або відповідає положенням енергетичних директив ЄС. В Чеській республіці такими правовими актами є зокрема такі: Закон № 165/2012 від 31 січня 2012 р. «Про підтримувані джерела енергії та про внесення змін до деяких законів», яким здійснено урегулювання поняття джерел енергії, що відносяться до альтернативних джерел енергії, особливості державного регулювання у сфері альтернативної енергетики, а також підтримки суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво, продаж та використання енергії, створеної з альтернативних джерел [7], а також Закон № 458/2000 від 29 грудня 2000 р. «Про умови ведення бізнесу та діяльність державного управління в енергетиці та про внесення змін до деяких законів (Закон про енергетику)», який регулює умови ведення господарської діяльності та державного регулювання у сфері енергетики, зокрема у сфері електроенергетики, газу та опалення, а також пов'язаними з цим права та обов'язки фізичних та юридичних осіб [8].

Поняття альтернативних джерел енергії знаходимо в § 1 Закону, який, однак, застосовує для його позначення два паралельні поняття: «відновлювані невикопні джерела енергії» та «вторинні джерела енергії». До першої категорії джерел альтернативної енергії Закон відносить енергію вітру, енергію сонячного випромінювання (теплову та фотоелектричну), геотермальну енергію, енергію навколишнього середовища, енергію припливів або хвиль та іншу енергію океану, енергію води, енергію біомаси та вироблене з неї паливо, енергію звалищного газу, енергію шламового газу з очисних споруд та енергію біогазу; до другої категорії – джерела, енергетичний потенціал яких виникає як побічний продукт за конверсії та кінцевого споживання енергії, за виділення з бітумінозних порід, зокрема дегазаційного та видобувного газу, або за використання енергії чи утилізації відходів та замінників палива, вироблених на основі відходів або під час іншої господарської діяльності [7]. В цьому аспекті чеське законодавство про альтернативну енергетику близьке до українського: Закон України «Про альтернативні джерела енергії» також застосовує поняття «відновлювані джерела енергії» та «вторинні енергетичні ресурси», до перших відносяться енергія сонячна, вітрова, геотермальна, гідротермальна, аеротермальна, енергія хвиль та припливів, гідроенергія, енергія біомаси, газу з органічних відходів, газу каналізаційно-очисних станцій, біогазів, а до других – доменний та коксівний гази, газ метан дегазації вугільних родовищ, перетворення скидного енергопотенціалу технологічних процесів [9]. Особливим в національній практиці правового регулювання альтернативної енергетики є по-перше, застосування поняття «альтернативні джерела енергії» для позначення відновлювальних джерел енергії та вторинних енергетичних ресурсів, а по-друге, вужче визначення змісту джерел, що є вторинними джерелами енергії, оскільки чеське законодавство до таких відносить будь-які джерела, енергетичний потенціал яких виникає як побічний продукт під час господарської діяльності.

В § 3 Закону № 165/2012 визначено особливості державного регулювання у сфері альтернативної енергетики в Чеській республіці – через визначення форм та видів підтримки суб'єктів господарювання, що здійнюють виробництво енергії з альтернативних джерел в Інтегрованому національному енергетичному та кліматичному плані, розробленим Міністерством промисловості та торгівлі та затвердженим Урядом Чеської республіки з урахуванням вимог енергетичних регламентів ЄС. В цьому документі визначено: а) види підтримки, що надаються державою для електростанцій, що вводяться в експлуатацію або модернізуються з 1 січня 2022 р.; типи підтримуваних ресурсів та потужність електростанцій, теплогенераційних установок та біометаногенераційних установок; кількість тепла з відновлюваного джерела, що подається до теплорозподільного об'єкта системи теплопостачання у разі спільного спалювання відновлюваного джерела та невідновлюваного джерела; визначення тепла, на яке не поширюється підтримка перехідної теплової трансформації в системах теплопостачання; вартість дозволу на викиди парникових газів, що забезпечує перехід до трансформації виробництва тепла; максимальний розмір фінансового забезпечення у разі проведення аукціону; умови отримання права на отримання підтримки, зокрема фі-

нансової, а також строк її надання; характеристики установки з виробництва тепла з використанням біомаси, для якої застосовується умова постачання виробленого тепла до ефективної системи теплопостачання, заводу з виробництва біометану, до якого застосовується біометановий носій [7]. Крім того, Законом про енергетику № 458/2000 визначено й інші форми державного регулювання, які однак загальні як до суб'єктів правовідносин у сфері альтернативної енергетики (виробників, споживачів, операторів розподілу), так і до суб'єктів правовідносин у сфері енергетики, що не відноситься до альтернативної, зокрема через надання дозволів, ліцензій, визначення правил виробництва, розподілу та використання енергії того чи іншого виду [8].

Підтримка суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво, продаж та використання енергії, створеної з альтернативних джерел здійснюється через фінансування таких суб'єктів:

а) для суб'єктів, що здійснюють виробництво електричної енергії з альтернативних джерел: шляхом надання бонусу за зелену електроенергію, аукціонного бонусу або визначення пільгової купівельної ціни. Водночас надається лише одна форма підтримки, за умови якщо виробник зареєстрував в системі оператора ринку обрану форму підтримки електроенергії та її зміну (водночас є можливою щорічно зміна форми підтримки) (§ 8);

б) для суб'єктів, що здійснюють виробництво теплової енергії з альтернативних джерел: шляхом надання інвестиційної (для будівництва тепловиробничих установок) або оперативної (для наявних тепловиробничих установок) теплової підтримки, а також виплати бонусу за зелене тепло, за умови, якщо тепловиробнича установка введена з 1 січня 2022 р., які на день введення в експлуатацію не старші 5 років або яким з 1 січня 2022 р. проведено повну заміну викопного палива для виробництва тепла відновлюваним джерелом енергії (§§ 23 і 26);

в) для суб'єктів, що здійснюють виробництво біометану через надання бонусу за зелений біометан (§ 27) [7].

Чеським законодавством визначено, що витрати на підтримку електроенергії, операційну теплову підтримку, підтримку перехідної теплової трансформації та підтримку біометану покриваються через оператора ринку з фондів, які складаються з: продажів з платежів компонента ціни послуги системи розподілу та компонента ціни послуги системи передачі для підтримки електроенергії; коштів кошти з фінансової безпеки; субсидій з коштів державного бюджету; надходжень від аукціонів квот відповідно до Закону про умови торгівлі квотами на викиди парникових газів, що реалізується через відділення Міністерства промисловості та торгівлі; позитивною різницею між очікуваною ринковою ціною електроенергії від низьковуглецевої генеруючої установки на організованих ринках і ціною реалізації; доходів від аукціонів гарантій походження енергії (§ 28) [7].

Українським законодавством, на відміну від чеського, визначено усі форми державного регулювання у сфері альтернативної енергетики на рівні одного закону. Так, відповідно до ст.ст. 4-6 і 8 Закону України «Про альтернативні джерела енергії» таке регулювання здійснюється через: розроблення загальнодержавних, галузевих та місцевих програм у сфері альтернативних джерел енергії, їх супроводження, контроль за їх виконанням; розроблення і прийняття органами виконавчої влади в межах їх компетенції правових актів, якими визначаються правила виробництва, передачі, транспортування, постачання, зберігання і споживання енергії, виробленої з альтернативних джерел, а також підтвердження походження електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії; здійснення координації та узгодження галузевих і місцевих програм у сфері альтернативних джерел енергії із загальнодержавними програмами; здійснення контролю за додержанням вимог законодавства у сфері альтернативних джерел енергії; встановлення тарифів на електричну енергію, вироблену на об'єктах альтернативної енергетики, а також на теплову енергію, видобуту з альтернативних джерел; заохочення наукової діяльності у відповідній сфері; організаційне та фінансове забезпечення заходів у сфері альтернативних джерел енергії. У ст.ст. 9, 9^1, 9^2 Закону визначено форми державного регулювання у сфері альтернативної енергетики, які близькі до чеської «підтримки альтернативної енергетики». Такими є: а) застосування економічних важелів і стимулів, передбачених законодавством про енергозбереження та охорону довкілля, з метою розширення використання альтернативних джерел енергії; б) створення сприятливих економічних умов для спорудження об'єктів альтернатитивної енергетики; в) забезпечення безоплатного здійнення прокладання кабельних ліній від трансформаторних підстанцій до місць встановлення електричних зарядних станцій потужністю до 200 кВт та розроблення необхідної для таких підключень проєктно-інженерної документації; г) стимулювання виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії через встановлення Національною комісією, що здійнює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг і виплату «зеленого тарифу» для кожного суб'єкта господарювання, який виробляє електричну енергію з альтернативних джерел енергії, за кожним видом альтернативної енергії та для кожного об'єкта електроенергетики або для кожної черги будівництва електростанції; д) виплата надбавки до «зеленого тарифу» для введених в експлуатацію з 1 липня 2015 р. до 31 грудня 2024 р. об'єктів електроенергетики [9]. Як бачимо, українським законодавством про регулювання у сфері альтернативної енергетики, з одного боку, визначено усі форми такого регулювання на рівні одного закону, а з іншого – стимулювання виробництва енергії з альтернативних джерел стосується лише електричної енергії, на відміну від чеського законодавства, яке поширює таку підтримку й на виробників біометану та теплової енергії.

ВИСНОВКИ

На підставі вище викладеного можемо зазначити, що чеський досвід правового регулювання у сфері альтернативної енергетики досить близький до українського. Питання визначення кола джерел електричної та інших видів енергії, що відносяться до джерел альтернативної енергетики, а також нормативно-правові засади здійнення регулювання у сфері альтернативної енергетики базуються на спеціальному законі про підтримувані джерела енергії, попри наявність загального закону про енергетику. Як у чеському, так і в українському законах про альтернативну енергетику здійснено врегу-

лювання поняття джерел енергії, що відносяться до альтернативних джерел енергії, особливості державного регулювання у сфері альтернативної енергетики, а також підтримки суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво, продаж та використання енергії, створеної з альтернативних джерел. Особливим в українській практиці правового регулювання альтернативної енергетики порівняно з чеським законодавством є по-перше, застосування поняття «альтернативні джерела енергії» для позначення відновлювальних джерел енергії та вторинних енергетичних ресурсів, а по-друге, вужче визначення змісту джерел, що є вторинними джерелами енергії, оскільки чеське законодавство до таких відносить будь-які джерела, енергетичний потенціал яких виникає як побічний продукт під час господарської діяльності. Також українським законодавством про регулювання у сфері альтернативної енергетики, з одного боку, визначено усі форми такого регулювання на рівні одного закону, а з іншого – стимулювання виробництва енергії з альтернативних джерел стосується лише електричної енергії і лише через встановлення і виплату «зеленого тарифу», надбавки до нього, безоплатне виконання низки робіт, на відміну від чеського законодавства, яке поширює таку підтримку й на виробників біометану та теплової енергії і передбачає ширший перелік форм такої підтримки: надання бонусу за зелену електроенергію, аукціонного бонусу або визначення пільгової купівельної ціни для виробленої електричної енергії, надання інвестиційної або оперативної теплової підтримки, виплати бонусу за зелене тепло, бонусу за зелений біометан.

Список використаних джерел

1. Платонова Є.О. Стимулювання розвитку альтернативної енергетики за законодавством Європейського Союзу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 1. С. 137-142. DOI: 10.32782/2524-0374/2021-1/32

2. Білоцький С.Д. Еволюція правового регулювання альтернативних (відновлюваних) джерел енергії в праві ЄС. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 6. С. 87-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_6_16

3 Білоцький С. Правове забезпечення зв'язку енергетичної безпеки та альтернативної енергетики в рамках права Європейського Союзу. *Європейське право*. 2012. № 2-4. С. 115-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpr_2012_2-4_13

4. Директива Європейського Парламенту і Ради Європейського Союзу 2018/2001 від 11 грудня 2018 року про стимулювання використання енергії з відновлюваних джерел. *Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_039-18#Text

5. Сечін С.О. Європейський досвід правового стимулювання виробництва енергії з відновлювальних джерел. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3. Т. 3. С. 368-373. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.03.3.57

6. Штода Д.О. Адміністративно-правове регулювання відносин у сфері використання альтернативних джерел енергії. дис. … докт. філ: 081 – Право. Київ, 2023. 235 с

7. Zákon o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů. Platnost od 30.05.2012. *ZÁKONY PRO* LIDI. URL: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-165

8. Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). Platnost od 29.12.2000. *ZÁKONY PRO* LIDI. URL: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-458

9. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20 лютого 2003 року (із наступними змінами та доповненнями). *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#n34

References

1. Platonova Ye.O. Stimulation of the development of alternative energy under the legislation of the European Union. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2021. No. 1. pp. 137-142. DOI: 10.32782/2524-0374/2021-1/32

2. Bilotskyi S.D. Evolution of legal regulation of alternative (renewable) energy sources in EU law. *Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2015. No. 6. pp. 87-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_6_16 (In Ukrainian).

3 Bilotskyi S. Legal support of the connection between energy security and alternative energy within the framework of European Union law. European law. 2012. No. 2-4. P. 115-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpr_2012_2-4_13 (In Ukrainian).

4. Directive 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of the European Union of December 11, 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources. Legislation of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_039-18#Text (In Ukrainian).

5. Sechin S.O. European experience in legal stimulation of energy production from renewable sources. *Analytical and comparative law.* 2025. No. 3. Vol. 3. P. 368-373. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.03.3.57 (In Ukrainian).

6. Shtoda D.O. Administrative and legal regulation of relations in the field of using alternative energy sources: diss. … PhD in legal sciences. Kyiv, 2023. 235 p. (In Ukrainian).

7. Zákon o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů. Platnost od 30.05.2012. *ZÁKONY PRO* LIDI. URL: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-165

8. Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). Platnost od 29.12.2000. *ZÁKONY PRO* LIDI. URL: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-458

9. On alternative energy sources: Law of Ukraine of February 20, 2003 (with subsequent amendments and supplements). *Legislation of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#n34 (In Ukrainian).

Oleksandr BUKHANEVYCH
Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; State Secretary of the Ministry of Justice of Ukraine; Honored Lawyer of Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6397-0715
e-mail: o_bukhanevych@univer.km.ua

Andrii DZERA
postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-6234-4488
e-mail: Dzera_andrii@proton.me

COMPARATIVE LEGAL ASPECTS OF ALTERNATIVE ENERGY REGULATION: UKRAINIAN AND CZECH EXPERIENCE

The paper studies the comparative legal aspects of alternative energy regulation in accordance with Czech legislation. It is indicated that the Czech experience of legal regulation in the field of alternative energy is quite close to the Ukrainian one. The issues of defining the range of sources of electricity and other types of energy that are considered alternative energy sources, as well as the regulatory and legal principles for implementing regulation in the field of alternative energy are based on a special law on supported energy sources, despite the existence of a general law on energy. Both the Czech and Ukrainian laws on alternative energy regulate the concept of energy sources that are considered alternative energy sources, the features of state regulation in the field of alternative energy, and support for business entities that produce, sell and use energy generated from alternative sources. What is special in the Ukrainian practice of legal regulation of alternative energy compared to Czech legislation is, firstly, the use of the concept of "alternative energy sources" to refer to renewable energy sources and secondary energy resources, and secondly, a narrower definition of the content of sources that are secondary energy sources, since Czech legislation includes any sources whose energy potential arises as a by-product during economic activity. Also, Ukrainian legislation on regulation in the field of alternative energy, on the one hand, defines all forms of such regulation at the level of one law, on the other hand, stimulating the production of energy from alternative sources applies only to electricity and only through the establishment and payment of a "green tariff", surcharges to it, and free performance of a number of works, unlike Czech legislation, which extends such support to producers of biomethane and thermal energy and provides for a wider list of forms of such support: providing a bonus for green electricity, an auction bonus or determining a preferential purchase price for the produced electricity, providing investment or operational thermal support, paying a bonus for green heat, a bonus for green biomethane.

Keywords: *alternative energy, regulation in the field of alternative energy, stimulation of alternative energy, green tariff, Czech legislation*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.9e
UDC 368.021:658.15:004.9

Oleksiy ***DOMASHENKO***
MBA, EA, Registered Investment Advisor, Accounting and Tax Expert, Miami, USA
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-9187-3759
e-mail: domashenko@gmail.com

DIGITAL TREASURY DECISION SUPPORT FRAMEWORK FOR INSURANCE COMPANIES

Introduction. *Digital transformation is changing treasury management in insurance companies, where liquidity decisions depend on large volumes of premium, claims, reserve and investment data. Traditional treasury practices based on periodic reporting and manual cash-flow planning are insufficient for timely risk detection and proactive financial management.*

The purpose of the paper *is to develop a conceptual Digital Treasury Decision Support Framework for insurance companies that integrates cash-flow monitoring, liquidity forecasting, risk indicators, digital dashboards and analytical support for managerial decisions.*

Results. *The study systematizes the differences between traditional and digital treasury and identifies the functional modules required for an integrated digital treasury environment: data collection, cash-flow analytics, liquidity forecasting, treasury risk alerts, digital dashboards and decision support. The proposed framework treats treasury not only as an operational cash-management function, but also as a digital decision-support system that links financial data, predictive analytics and risk-oriented control. The model enables continuous monitoring of insurance premiums, claims payments, reserves, investment assets and other financial indicators. It also supports early detection of potential liquidity gaps and deviations from target indicators.*

Conclusion. *The implementation of Digital Treasury in insurance companies can improve the speed and quality of treasury decisions, strengthen internal financial control and increase financial resilience. The proposed framework may be used as a methodological basis for digital transformation of treasury processes, development of corporate decision support systems and further quantitative assessment of treasury management efficiency in the insurance sector.*

Keywords: *Digital Treasury, Insurance Treasury, Treasury Analytics, Decision Support Framework, Liquidity Management, Cash Flow Forecasting, Financial Technology (FinTech), Risk Monitoring, Business Intelligence Systems, Digital Financial Management*

Стаття надійшла 29.04.2026 Статтю прийнято 18.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

INTRODUCTION

Digital transformation of the financial sector is significantly changing approaches to financial resource management and managerial decision-making. Under current conditions, insurance companies operate in an environment characterized by growing volumes of financial data, increased regulatory requirements, higher liquidity risks, and the need to respond promptly to changes in market conditions. Traditional approaches to treasury management, based primarily on periodic reporting analysis and manual cash-flow planning, are increasingly insufficient for ensuring timely managerial decision-making.

The development of digital technologies, business analytics, Decision Support Systems (DSS), artificial intelligence (AI), and predictive analytics contributes to the formation of a new concept of Digital Treasury (DT). Unlike traditional models of financial flow management, DT provides for the use of integrated information systems to collect, process, analyze, and interpret financial data in real time. This makes it possible not only to control current liquidity, but also to forecast future financial risks and generate substantiated managerial decisions.

These processes are particularly important for insurance companies, whose activities involve management of significant volumes of insurance premiums, reserves, investment assets, and claims payments. The effectiveness of treasury management directly affects an insurer's ability to maintain an appropriate level of liquidity, fulfill its financial obligations, and ensure long-term financial resilience.

Despite the active development of digital financial technologies, most scientific research in insurance focuses on solvency, reserving, risk management, and corporate governance. At the same time, the issues of DT in insurance companies, digital monitoring of cash flows, and the use of DSS in treasury activities remain in-sufficiently studied.

Therefore, there is a need to formulate a modern approach to the organization of DT in insurance companies based on the integration of digital monitoring, liquidity forecasting, risk-based analytics, and managerial decision support within a unified information environment.

The **PURPOSE** of the paper is to develop a conceptual Digital Treasury Decision Support Framework (DTDSF) for insurance companies that ensures the integration of digital cash-flow monitoring, liquidity forecasting, risk indicators, and analytical support for managerial decisions within treasury management.

To achieve this purpose the following research objecttives were defined:

– to analyze contemporary approaches to the digital transformation of treasury functions in the financial sector;

– to examine the possibilities of using DSS in the activities of insurance companies;

– to identify the key elements of an insurer's DT;

– to formulate a conceptual DTDSF;

– to substantiate the advantages of using digital instruments for liquidity monitoring and forecasting in the process of treasury decision-making.

Issues of liquidity management in insurance companies are traditionally considered in the context of ensuring solvency, asset adequacy, the formation of insurance reserves, and financial risk management [1-8]. International standards Solvency II, IAIS, and IFRS 17 define general requirements for insurers' financial resilience and create a basis for the development of modern financial management systems [5-8].

A significant number of studies are devoted to risk-based

management of financial institutions. Cummins and Weiss [14], Eling and Schaper [15], and Eckles, Hoyt, and Miller [16] prove that effective management of financial resources is one of the key factors for ensuring the re-silience of the insurance sector. At the same time, these authors focus mainly on risks, capital, and reinsurance, whereas treasury processes remain a secondary object of research.

Contemporary approaches to corporate governance and risk management in the financial sector are reflected in COSO and OECD documents [9, 10]. These approaches provide for the integration of financial control, risk management, and strategic management into a unified decision-making system (DMS). However, the digital transformation of treasury functions in insurance companies is covered only fragmentarily in these documents.

Another research area is related to the digitalization of financial management. Professional studies by Deloitte, KPMG, and PwC [11-13] indicate the active development of the DT concept, which involves automated cash-flow monitoring, predictive analytics, dashboards, and digital systems supporting managerial decisions. However, the overwhelming majority of these studies focus on banks, multinational corporations, and investment companies.

In a broader context of financial and credit support, Kuznietsova, Kozmuk, and Levchenko emphasize the need to diversify financing sources and use new instruments, including securitization, venture, comprehensive, and operating leasing [19]. This is consistent with the logic of DT, in which financial flows, financing sources, and risk control are integrated within a unified digital environment.

DSS in the financial sector have become increasingly relevant in recent scientific literature. Their main purpose is to integrate financial indicators, risk indicators, and analytical algorithms into a unified information environment to support managerial decisions. Such systems improve the speed and quality of financial information analysis under conditions of high uncertainty.

Practical aspects of using DSS to assess financial risks are considered in Domashenko's research [18], where the feasibility of using integral risk indicators, scoring models, and digital monitoring for financial decision-making is substantiated. The results confirm the effectiveness of digital risk assessment tools in the financial sector and create prerequisites for their adaptation to the activities of insurance companies.

Issues of internal audit in insurance companies and the improvement of the reliability of management procedures were studied by Dryha [17]. The author substantiates a model of regulatory transformation of internal audit in insurance companies, which strengthens the role of control procedures in financial management and risk management. At the same time, the digital aspects of insurance treasury functioning remained outside the scope of that study.

The specificity of the insurance sector lies in the need to manage insurance premiums, claims payments, reserves, and investment assets simultaneously. This creates a complex system of financial flows that requires specialized digital instruments for liquidity monitoring and forecasting. Nevertheless, the issue of DT in insurance companies has not yet received sufficient attention in the scientific literature.

The analysis of sources leads to the conclusion that most studies focus on solvency, reserving, risk management, corporate governance, and digitalization of the financial sector in general [5-16]. At the same time, the use of digital DSS specifically in insurance treasury activities remains insufficiently studied.

The literature analysis shows the absence of comprehensive studies devoted to DT in insurance companies as a system supporting managerial decisions. Existing scholarly works separately address liquidity, risk management, solvency, corporate governance, or digital transformation of the financial sector, but they do not form a unified concept of an insurer's DT.

Thus, the research gap lies in the absence of an integrated DTDSF for insurance companies that would combine digital monitoring of cash flows, liquidity forecasting, risk indicators, analytical dashboards, and decision support mechanisms within a unified digital environment of treasury management.

Closing this research gap constitutes the scientific novelty of the present study and determines the need to develop a conceptual model of DT for insurance companies.

RESEARCH METHODS

The theoretical and methodological basis of the study consists of scientific works by Ukrainian and foreign scholars on treasury management, liquidity management, digital transformation of the financial sector, risk management, and DSS in finance. The information base of the study includes international standards and recommendations such as Solvency II, IAIS, and IFRS 17, COSO and OECD documents, regulatory legal acts of the National Bank of Ukraine, and professional studies by Deloitte, KPMG, and PwC on the development of DT and financial analytics.

Particular attention is paid to the analysis of contemporary approaches to building DSS in the financial sector and the possibility of adapting them to the activities of insurance companies. To substantiate the concept of DT, the results of previous studies in the field of digital monitoring of financial risks, scoring models, and integral systems for assessing financial stability were used.

The study applies a set of general scientific and special methods of scientific cognition. The methods of analysis and synthesis were used to systematize scientific approaches to liquidity management, DT, and DSS. The comparative method was applied to study the features of traditional and digital treasury in the financial sector. The systems approach made it possible to consider DT as a complex system that integrates financial flows, risk indicators, analytical tools, and mechanisms supporting managerial decisions.

The method of structural and functional modeling was used to develop the conceptual DTDSF. This method made it possible to identify the key elements of DT, the relationships among them, and their role in the process of managing the liquidity of an insurance company. The method of logical generalization was applied to formulate the author's concept of DT as an instrument for supporting managerial decisions.

Unlike traditional studies that focus mainly on assessing insurers' liquidity or solvency, this study uses a process-oriented approach according to which treasury is considered as a digital DMS. This approach pro-vides for the integration of data collection modules, cash-flow analysis, liquidity forecasting, risk alert generation, analytical dashboards, and decision support within a unified digital environment.

The result of applying these methods is the formulation

of a conceptual DTDSF for insurance companies, aimed at improving the efficiency of liquidity management, timely detection of financial risks, and support for treasury decisions based on digital analytics and forecasting tools.

RESULTS

The study showed that traditional approaches to treasury management in insurance companies are gradually losing effectiveness under the conditions of digital transformation of the financial sector. The growth of financial operations, the need for operational liquidity management, the increasing number of financial data sources, and higher requirements for decision-making speed determine the need to transition to DT management models.

Unlike the traditional approach, which is based primarily on retrospective analysis of financial statements and manual cash-flow planning, DT uses integrated information systems, predictive analytics, and decision support mechanisms. This makes it possible to ensure continuous monitoring of the financial condition of an insurance company and respond in a timely manner to potential liquidity risks.

As a result of the study, the main differences between traditional and digital treasury in insurance companies were identified (Table 1).

As shown in Table 1, DT ensures a transition from a reactive management model to a proactive DMS, which makes it possible to detect potential financial threats in a timely manner and minimize risks of liquidity loss.

Based on the analysis, a conceptual DTDSF for insurance companies is proposed. The proposed approach considers treasury not only as a cash management function, but also as a digital system supporting managerial decisions that ensures the integration of financial data, analytical tools, and risk forecasting mechanisms.

The structure of the proposed model includes six interrelated functional modules: data collection, cash-flow analytics, liquidity forecasting, risk alert generation, digital analytical dashboards, and decision support. The functional purpose of these modules is presented in Table 2.

The proposed model makes it possible to integrate financial monitoring, risk analysis, and decision support processes within a unified digital environment. A distinctive feature of the approach is the use of an early warning mechanism for liquidity risks, which ensures timely notifycation of management about potential financial imbalances and deviations from target indicators.

To summarize the research results and visualize the proposed approach, a conceptual DTDSF for insurance companies was developed (Figure 1). The proposed model reflects the logic of DT functioning as an integrated system supporting managerial decisions and combining the processes of financial data collection, analytical information processing, liquidity forecasting, automated risk monitorring, and the generation of recommendations for management.

Unlike traditional treasury management models, which are primarily oriented toward controlling current financial operations, the proposed approach provides a continuous cycle of digital analysis and decision support. A distinctive feature of the model is the use of mechanisms for early detection of liquidity risks and the generation of warning signals for management based on the analysis of financial flows and forecast indicators.

The proposed concept makes it possible to integrate information on insurance premiums, claims payments, reserves, investment assets, and other financial indicators of an insurance company within a unified digital environment.

Table 1 – **Comparative characteristics of traditional and digital treasury in insurance companies** *(developed by the author)*

Criterion	Traditional Treasury	Digital Treasury
Data sources	Separate information systems	Unified digital environment
Information processing	Predominantly manual	Automated
Liquidity monitoring	Periodic	Real-time
Cash-flow forecasting	Based on historical data	Predictive analytics
Risk analysis	After an event occurs	Early risk detection
Managerial decisions	Reactive approach	Proactive approach
Reporting	Static	Interactive digital dashboards
Decision-making speed	Medium	High

Table 2 – **Functional modules of the DTDSF** (*developed by the author*)

Module	Core functions	Expected outcome
Data Collection	Collection of financial data from internal and external sources	Formation of a unified database
Cash Flow Analytics	Analysis of cash-flow movements	Control over financial resources
Liquidity Forecasting	Forecasting liquidity and funding needs	Prevention of liquidity shortages
Treasury Risk Alerts	Automatic risk detection	Early notification of management
Digital Dashboards	Visualization of key indicators	Improved quality of control
Decision Support Module	Generation of recommendations for management	Support for managerial decisions

This creates prerequisites for improving the timeliness of managerial decisions, enhancing liquidity control, and increasing the efficiency of treasury management under the digital transformation of the financial sector.

Based on these principles, a conceptual model of DT functioning in an insurance company was formed (Fig. 1).

As shown in Fig. 1, the central element of the proposed model is the integration of financial data and analytical tools within a unified digital environment. Unlike traditional treasury, the system provides a continuous cycle of monitoring, analysis, forecasting, and support for managerial decisions. A distinctive feature of the model is the Treasury Risk Alerts unit, which makes it possible to generate warning signals regarding potential liquidity risks and deviations from target financial indicators.

Testing of selected elements of the proposed approach was conducted within the practical application of DSS for assessing financial risks in the financial sector of Ukraine. In particular, during 2015-2025, risk-based models for assessing and monitoring financial stability were used in decision-making on the placement of temporarily free funds by selected financial market participants, including insurance companies and professional participants in the financial sector. The results of practical application confirmed the possibility of timely detection of potential financial risks and improvement of the quality of managerial decisions regarding the allocation of financial resources.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development of a conceptual DTDSF for insurance companies, which, unlike existing approaches, integrates digital monitoring of cash flows, liquidity forecasting, risk-based analytics, and mechanisms supporting managerial decisions within a unified digital environment of treasury management.

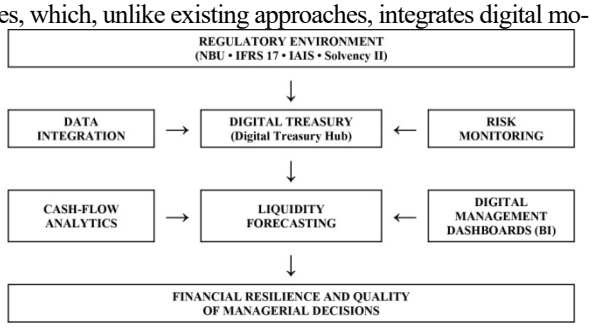

Fig. 1. Conceptual DTDSF for Insurance Companies (developed by the author)

The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed model by insurance companies during the digital transformation of treasury processes, the implementation of DSS, the development of internal financial control, and the construction of risk-based mechanisms for liquidity management. The proposed approach may be used as a methodological basis for creating corporate DT systems and improving the management of insurers' financial flows.

CONCLUSIONS

The study confirmed that digitalization of the financial sector determines the need to transform traditional approaches to treasury management in insurance companies. Under the conditions of growing volumes of financial data, increasing requirements for the timeliness of managerial decisions, and higher liquidity risks, the use of digital analytical and decision support tools becomes particularly important.

The study found that the DT concept makes it possible to move from reactive management of financial flows to a proactive model based on continuous monitoring, forecasting, and risk-based analytics. The integration of digital technologies into treasury processes creates prerequisites for increasing the transparency of financial operations, timely detection of potential liquidity threats, and improvement of the financial control system.

The proposed approach to organizing DT expands the functional role of an insurance company's treasury and transforms it from an instrument of operational cash management into an important element of strategic financial management. The use of digital monitoring, cash-flow analytics, and forecasting mechanisms contributes to the improvement of the substantiation of managerial decisions and the strengthening of an insurer's financial resilience.

Further research should be related to the development of quantitative indicators for assessing the efficiency of DT, the introduction of AI technologies for liquidity forecasting, and the formation of industry standards for DT management in insurance companies.

References

1. Law of Ukraine On Insurance No. 1909-IX of November 18, 2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1909-20 (in Ukrainian).

2. National Bank of Ukraine. Resolution No. 201 On Approval of the Regulation on Establishing Requirements for Ensuring the Solvency and Investment Activities of an Insurer dated December 29, 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0201500-23 (in Ukrainian).

3. National Bank of Ukraine. Resolution No. 203 On Approval of the Regulation on the Procedure for Forming Technical Reserves by Insurers dated December 29, 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0203500-23 (in Ukrainian).

4. National Bank of Ukraine. Resolution No. 194 On Approval of the Regulation on Requirements for the Insurer Management System dated December 27, 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0194500-23 (in Ukrainian).

5. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). Official Journal of the European Union. 2009. L 335. pp. 1-155. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj/eng

6. International Association of Insurance Supervisors. Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups. Basel, 2024. URL: https://www.iais.org/uploads/2025/06/IAIS-ICPs-and-ComFrame-December-2024.pdf

7. IFRS Foundation. IFRS 17 Insurance Contracts. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-17-insurance-contracts/

8. European Insurance and Occupational Pensions Authority. Guidelines on System of Governance. Frankfurt am Main, 2015. URL: https://www.eiopa.europa.eu/publications/guidelines-system-governance_en

9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York, 2017. URL: https://www.coso.org/guidance-erm

10. OECD. OECD Guidelines on Insurer Governance, 2017 Edition. Paris, 2017. DOI: 10.1787/9789264190085-en

11. Deloitte. 2024 Global Corporate Treasury Survey. Deloitte, 2024. URL: https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/global-corporate-treasury-survey.html

12. KPMG. Corporate Treasury Survey 2023. KPMG Ireland, 2023. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2023/11/ie-corporate-treasury-survey-consulting-2.pdf

13. PwC. 2025 Global Treasury Survey. PwC, 2025. URL: https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/finance-accounting-

transformation/library/2025-global-treasury-survey.html

14. Cummins J.D., Weiss M.A. Systemic Risk and the U.S. Insurance Sector. *Journal of Risk and Insurance*. 2014. Vol. 81, No. 3. pp. 489-528. DOI: 10.1111/jori.12039

15. Eling M., Schaper P. Under pressure: how the business environment affects productivity and efficiency of European life insurance companies. *European Journal of Operational Research*. 2017. Vol. 258, No. 3. pp. 1082-1094. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.08.070

16. Eckles D.L., Hoyt R.E., Miller S.M. The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: evidence from the insurance industry. *Journal of Banking & Finance*. 2014. Vol. 43. pp. 247-261. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2014.02.007

17. Dryha Zh.V. Internal Audit of Insurance Companies: An Author's Model of Regulatory Transformation. *International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences*. 2026. No. 1(105), Vol. 2. pp. 181-192. DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11911 (in Ukrainian).

18. Kochubei L., Domashenko O. Treasury Management of Insurance Company Liquidity: An Integrated Financial and Legal Framework for Solvency Assurance. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. London; Kyiv, 2026.

19. Kuznyetsova A.Ya., Kozmuk N.I., Levchenko O.A. Peculiarities of functioning of financial and credit mechanism for performing leasing operations in developed countries and in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management.* 2017. Vol. 15, No. 4. pp. 209-221. DOI: 10.21511/ppm.15(4-1).2017.05

Олексій Сергійович ДОМАШЕНКО
MBA, EA, сертифікований інвестиційний консультант, експерт з бухгалтерського обліку та оподаткування, Маямі, США
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-9187-3759
e-mail: domashenko@gmail.com

ЦИФРОВЕ КАЗНАЧЕЙСТВО ЯК СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ

Вступ. *Цифрова трансформація змінює казначейське управління у страхових компаніях, де рішення стосовно ліквідності залежать від значних обсягів даних про страхові премії, виплати, резерви та інвестиційні активи. Традиційні казначейські практики, засновані на періодичній звітності та ручному плануванні грошових потоків, є недостатніми для своєчасного виявлення ризиків і проактивного фінансового управління.*

Мета *статті – розроблення концептуальної моделі Digital Treasury Decision Support Framework для страхових компаній, яка інтегрує моніторинг грошових потоків, прогнозування ліквідності, ризик-індикатори, цифрові панелі та аналітичну підтримку управлінських рішень.*

Результати. *У дослідженні систематизовано відмінності між традиційним і цифровим казначейством та визначено функціональні модулі, необхідні для інтегрованого цифрового казначейського середовища: збір даних, аналітика грошових потоків, прогнозування ліквідності, казначейські ризик-сигнали, цифрові панелі та підтримка прийняття рішень. Запропонована модель розглядає казначейство не лише як операційну функцію управління коштами, а як цифрову систему підтримки рішень, що поєднує фінансові дані, прогнозну аналітику та ризик-орієнтований контроль. Модель забезпечує безперервний моніторинг страхових премій, виплат, резервів, інвестиційних активів та інших фінансових показників, а також раннє виявлення потенційних дефіцитів ліквідності та відхилень від цільових індикаторів.*

Висновки. *Впровадження Digital Treasury у страхових компаніях може підвищити швидкість і якість казначейських рішень, посилити внутрішній фінансовий контроль і фінансову стійкість. Запропонована модель може бути методологічною основою цифрової трансформації казначейських процесів, розвитку корпоративних систем підтримки рішень та оцінювання ефективності казначейського управління у страховому секторі.*

Ключові слова: *цифрове казначейство, Digital Treasury, страхова компанія, ліквідність, грошові потоки, Decision Support System, цифровий моніторинг, прогнозування ліквідності, фінансові ризики, цифрова трансформація*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.10e
УДК 368.02

Олена Володимирівна ***ПЕТРУШКА***
к.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2065-8825
e-mail: petrushka888@ukr.net

ШАХРАЙСТВО У СТРАХОВІЙ СФЕРІ: ОЗНАКИ ПРОЯВУ ТА ШЛЯХИ УНИКНЕННЯ

У статті досліджено сутність страхового шахрайства та його вплив на розвиток страхового ринку й економіки держави. Визначено основні ознаки та чинники виникнення шахрайських схем на ринку страхування. З огляду на значні масштаби поширення шахрайських практик у сфері страхування, автором обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів їх попередження та виявлення. Особливу увагу приділено необхідності формування комплексної системи протидії страховому шахрайству, що передбачає консолідацію зусиль державних органів, страхових компаній, професійних об'єднань страховиків та інших учасників страхового ринку.

Ключові слова: *страхове шахрайство, ознаки зловживань у страховій сфері, механізм протидії страховому шахрайству*

Стаття надійшла 29.04.2026 Статтю прийнято 18.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Страхове шахрайство є одним із найбільш поширених видів економічних правопорушень, що супроводжує розвиток страхових відносин протягом тривалого історичного періоду. Незважаючи на вдосконалення нормативно-правового регулювання, механізмів фінансового контролю та систем управління ризиками, зазначене явище залишається актуальною проблемою функціонування сучасного страхового ринку. Його поширення негативно впливає на фінансову стійкість страхових компаній, порушує принципи справедливого розподілу страхових ризиків та створює додаткове навантаження на добросовісних учасників страхових правовідносин. Умови цифрової трансформації економіки, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та розширення електронних каналів взаємодії між суб'єктами страхового ринку значною мірою сприяли ускладненню схем страхового шахрайства та появі нових способів незаконного отримання матеріальної вигоди.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічною та інформаційною основою цього дослідження є аналіз статей, наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених з питань фінансового шахрайства у страховій сфері, а також статистичних даних, нормативно-правових актів та Інтернет-ресурсів. У дослідженні застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, спостереження та порівняння.

МЕТА статті полягає у дослідженні страхового шахрайства, розкритті його характерних ознак та способів прояву, а також пошуку шляхів боротьби з фінансовими зловживаннями у страховій сфері.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сутність страхового шахрайства полягає у свідомому вчиненні протиправних дій, спрямованих на незаконне заволодіння коштами страховика або отримання інших матеріальних переваг шляхом обману, приховування істотної інформації, фальсифікації документів чи маніпулювання умовами страхового договору. Такі дії характеризуються наявністю прямого умислу та корисливої мети, що відрізняє їх від помилок або ненавмисних порушень, які можуть виникати в процесі реалізації страхових правовідносин. Основною метою суб'єктів страхового шахрайства є отримання неправомірної фінансової вигоди за рахунок ресурсів страхових компаній або інших учасників страхового ринку.

У науковій літературі страхове шахрайство трактується як різновид фінансового шахрайства, що охоплює комплекс умисних дій або бездіяльності учасників страхового процесу, спрямованих на введення в оману страховика стосовно фактичних обставин, які мають значення для укладення, виконання чи припинення договору страхування.

Особливістю страхового шахрайства є те, що його суб'єктами можуть бути не лише страхувальники, а й інші учасники страхового ринку, зокрема страхові агенти, брокери, експерти-оцінювачі, працівники страхових компаній та треті особи, які беруть участь у процесі врегулювання страхових випадків. Це свідчить про складний та багаторівневий характер зазначеного правопорушення, що потребує комплексного підходу до його виявлення, попередження та мінімізації негативних наслідків.

Поширення страхового шахрайства зумовлює суттєві економічні, соціальні та репутаційні втрати для страхового сектору. Виплата необґрунтованих страхових відшкодувань призводить до зменшення фінансових ресурсів страховиків, погіршення показників їхньої платоспроможності та зниження ефективності управління страховими резервами. З метою компенсації понесених збитків страхові компанії змушені переглядати тарифну політику, що нерідко супроводжується підвищенням вартості страхових послуг для сумлінних клієнтів. У результаті відбувається зниження рівня доступності страхового захисту та послаблення конкурентоспроможності страхового ринку загалом.

Крім фінансових наслідків, страхове шахрайство негативно впливає на рівень суспільної довіри до інституту страхування. Зростання кількості шахрайських схем ускладнює процедури врегулювання страхових випадків, посилює контрольні заходи з боку страховиків та збільшує тривалість перевірки страхових претензій. Це, зі свого боку, може призводити до погіршення якості обслуговування клієнтів, виникнення додаткових адміністративних витрат та зниження ефек-

тивності функціонування страхових компаній. З огляду на це протидія страховому шахрайству є одним із пріоритетних напрямів забезпечення фінансової безпеки ринку страхування та важливою умовою підвищення його стабільності та прозорості.

Одним з ключових напрямів дослідження страхового шахрайства є встановлення та систематизація причинно-мотиваційних чинників, які зумовлюють вчинення протиправних дій у сфері страхових послуг. Аналіз мотивів страхового шахрайства дає змогу не лише глибше зрозуміти природу цього явища, а й сформувати ефективні інструменти його попередження, своєчасного виявлення та мінімізації ризиків для всіх учасників страхового ринку.

Мотиваційна основа страхового шахрайства переважно пов'язана з прагненням до незаконного отримання матеріальної вигоди, зменшення власних фінансових витрат або ухилення від виконання договірних зобов'язань. Водночас характер мотивів може варіюватися залежно від статусу суб'єкта правопорушення, особливостей страхового продукту, економічної ситуації та рівня контролю з боку страхової компанії. До найбільш поширених мотивів вчинення шахрайських дій у страховій сфері належать:

– незаконне привласнення страхових платежів або їх частини з метою особистого збагачення;

– прагнення отримати страхове відшкодування у розмірі, що перевищує фактично завдані збитки;

– бажання компенсувати раніше сплачені страхові внески шляхом безпідставного одержання страхових виплат;

– використання факту настання страхового випадку для завищення обсягу матеріальної шкоди та отримання додаткових фінансових переваг;

– уникнення виконання фінансових зобов'язань або перекладання відповідальності за наслідки страхового випадку на іншу сторону страхового договору.

Зазначені мотиви формують підґрунтя для реалізації різноманітних шахрайських схем, які відрізняються за масштабом, рівнем організації та ступенем суспільної небезпеки. Саме тому в науковій літературі економічні правопорушення у страховій сфері прийнято класифікувати залежно від характеру їх організації та способу реалізації злочинного наміру. Найбільш поширеним є поділ страхового шахрайства на професійне та аматорське.

Професійне страхове шахрайство являє собою складну систему заздалегідь спланованих і ретельно організованих протиправних дій, які здійснюються з метою систематичного отримання незаконного прибутку. Як правило, такі схеми реалізуються організованими групами осіб, діяльність яких має ознаки чітко структурованого злочинного механізму. До складу подібних груп можуть входити фахівці різних сфер діяльності, зокрема юристи, медичні працівники, експерти-оцінювачі, посередники та навіть працівники страхових компаній. Застосовуючи професійні знання, службові повноваження та доступ до інформаційних баз даних, вони створюють умови для незаконного отримання страхових виплат, фальсифікації документів або штучного формування страхових випадків. Такий вид шахрайства характеризується високим рівнем латентності та завдає значних фінансових втрат страховому сектору.

На відміну від професійного, аматорське страхове шахрайство не має ознак складної організації та зазвичай здійснюється окремими страхувальниками. Найчастіше воно виникає внаслідок прагнення отримати додаткову вигоду під час врегулювання реального страхового випадку. Типовими проявами такого шахрайства є завищення суми збитків, приховування обставин, що мають істотне значення для оцінювання ризику, подання недостовірних відомостей про характер події або умисне викривлення інформації про об'єкт страхування. Незважаючи на відносно невеликі масштаби окремих випадків, масовість подібних порушень суттєво впливає на фінансові результати діяльності страховиків та підвищує витрати на здійснення контрольних процедур. Дослідження у сфері боротьби із страховим шахрайством показують, що співвідношення професійного та аматорського шахрайства становить в середньому 1:10 [1]. Така статистика підтверджує, що основна частина шахрайських дій припадає на окремих страхувальників, які застосовують можливості страхового механізму для одержання неправомірної вигоди. Водночас саме професійне шахрайство, незважаючи на його відносно меншу поширеність, завдає найбільш масштабних економічних збитків страховому сектору, оскільки характеризується високим рівнем організації, значними обсягами незаконно отриманих коштів та складністю процесу виявлення й документування протиправної діяльності.

Залежно від характеру формування злочинного наміру та особливостей реалізації протиправних дій страхове шахрайство доцільно поділяти на заплановане та ситуативне.

Заплановане страхове шахрайство характеризується попередньою підготовкою та цілеспрямованою організацією незаконної діяльності. Його відмінною рисою є наявність заздалегідь сформованого умислу на отримання неправомірної матеріальної вигоди ще до моменту укладення договору страхування. У більшості випадків реалізація таких схем потребує ретельного планування, координації дій декількох осіб, а інколи й сприяння працівників страхових компаній або інших учасників страхового процесу. Саме тому цей різновид шахрайства відзначається високим рівнем організованості та складністю виявлення.

У ситуативному шахрайстві зазвичай задіяні страхувальники, які уклали договір з метою класичного страхового захисту. Але під час настання страхової події з їхнього боку можуть мати місце дії, пов'язані зазвичай з приховуванням справжніх причин і обставин події з метою уникнути відмови у виплаті або штучно завищити суму збитку. Наприклад, це приховування факту нетверезого стану водія, недостовірні відомості про страховий випадок, спроби видати отриманий раніше збиток за нові пошкодження [2].

Однією з важливих класифікаційних ознак страхового шахрайства є поділ його на внутрішнє та зовнішнє залежно від суб'єктів вчинення протиправних дій. Такий вид шахрайства може мати місце на будь-якому етапі дії договору страхування:

– після оголошення ризику страхувальником або його представником, якщо спотворення інформації є навмисним;

– під час продажу договору представником страховика (страховим працівником або агентом);

– після висунення претензії.

Внутрішнє страхове шахрайство являє собою різновид економічних правопорушень, що здійснюються працівниками страхової організації або іншими особами, які мають доступ до внутрішніх бізнес-процесів страховика. Такі дії можуть реалізовуватися як самостійно, так і у змові зі страхувальниками, вигодонабувачами, страховими посередниками чи іншими зацікавленими суб'єктами. Особливість внутрішнього шахрайства полягає у використанні службових повноважень, професійних компетенцій та доступу до конфіденційної інформації для отримання неправомірної матеріальної вигоди. Саме тому цей вид шахрайства становить підвищену небезпеку для страхової компанії, оскільки його наслідками є не лише прямі фінансові втрати, а й порушення ефективності системи корпоративного управління, зниження якості внутрішнього контролю та погіршення репутаційного капіталу страховика.

До ключових проявів внутрішнього страхового шахрайства належать навмисне викривлення інформації стосовно причин, умов та наслідків настання страхового випадку, фальсифікація результатів оцінювання збитків, маніпулювання страховою вартістю об'єктів страхування, здійснення сумнівних перестрахувальних операцій, а також свідоме порушення процедур андеррайтингу та врегулювання страхових претензій. Окрему групу ризиків становлять випадки умисного введення страхувальників в оману стосовно умов страхового покриття, підроблення документації, незаконне коригування інформації в електронних базах даних, корупційні дії та інші форми зловживання службовим становищем. Значної шкоди страховій діяльності завдають також випадки навмисного приховування суттєвих обставин договору страхування або сприяння незаконному одержанню страхового відшкодування третіми особами.

Сучасні тенденції розвитку страхового сектору свідчать про трансформацію традиційних форм зовнішнього шахрайства та появу нових ризиків, обумовлених цифровізацією фінансових послуг. Однією з найбільш суттєвих загроз є зростання масштабів кіберзлочинності, що створює додаткові можливості для несанкціонованого доступу до інформаційних систем страховиків, викрадення персональних даних клієнтів та маніпулювання електронними документами. Значного поширення набувають схеми використання підроблених або дубльованих документів, фальсифікації індивідуальних даних, незаконної ідентифікації осіб та подання фіктивних заяв про настання страхових випадків.

Для повного розуміння сутності страхового шахрайства важливим є визначення його характерних ознак, які дають змогу відмежувати цей вид правопорушення від інших проявів економічної злочинності у сфері страхування. Однією з основних ознак страхового шахрайства є незаконне посягання на майнові інтереси страховика або інших учасників страхових правовідносин. Об'єктом посягання є фінансові ресурси страхових компаній, страхові резерви та інші матеріальні цінності. Обов'язковою характеристикою страхового шахрайства є його протиправний характер, що проявляється у навмисному введенні страховика в оману шляхом подання недостовірної інформації, приховування істотних обставин або фальсифікації документів. Визначальною ознакою такого правопорушення є наявність корисливого мотиву, спрямованого на отримання незаконної матеріальної вигоди. Наслідком реалізації шахрайських схем стає неправомірне заволодіння майном або майновими правами на користь винної особи чи третіх осіб, що супроводжується заподіянням матеріальної шкоди страховій компанії. Саме сукупність зазначених характеристик дозволяє розглядати страхове шахрайство як один із найбільш небезпечних проявів економічної злочинності у страховій сфері.

У розвинених країнах світу протидія страховому шахрайству набула системного характеру, що зумовило консолідацію зусиль страхових компаній, професійних об'єднань та державних інституцій. Дослідження зарубіжного досвіду свідчить, що важливим елементом протидії страховим злочинам є формування централізованих реєстрів страхових випадків, збитків та фактів недобросовісної поведінки учасників страхового ринку [3]. Для виявлення шахрайських схем активно застосовуються інноваційні цифрові технології, зокрема засоби перевірки достовірності документів, інструменти аналізу інформації із соціальних мереж та відкритих інтернет-ресурсів, спеціалізовані інформаційні платформи, а також механізми залучення громадськості через гарячі лінії та інші канали комунікації. Водночас в Україні процес формування ефективної системи протидії страховому шахрайству перебуває на стадії становлення, а функціонування комплексної інформаційної бази страхових випадків та координація відповідних заходів залишаються недостатньо розвиненими.

В умовах цифрової трансформації фінансового сектору ключовим фактором підвищення ефективності внутрішнього контролю страхових компаній стає вико ристання сучасних аналітичних технологій. Їх застосування забезпечує своєчасне виявлення ризикових операцій, підвищує точність прогнозування можливих загроз та сприяє формуванню превентивної моделі управління ризиками. Особливого значення набувають технології Big Data, які дають змогу здійснювати багатовимірний аналіз значних масивів структурованої та не структурованої інформації з метою виявлення прихованих закономірностей, взаємозв'язків і потенційних ризиків. Водночас алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання забезпечують автоматизоване оброблення інформації, ідентифікацію нетипових поведінкових моделей та оперативне виявлення підозрілих транзакцій.

Формування ефективної системи внутрішнього контролю в страхових компаніях передбачає впровадження комплексного ризик-орієнтованого підходу, який охоплює розроблення внутрішніх регламентів, побудову багаторівневої системи корпоративного управління, проведення регулярного оцінювання ризиків та реалізацію відповідних контрольних заходів. Важливим складником такого механізму є безперервний моніторинг діяльності страховика, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень від встановлених стандартів, мінімізацію фінансових втрат та підвищення рівня фінансової стійкості установи [4].

Одним з найбільш перспективних напрямів удосконалення механізмів протидії страховому шахрайству є застосування поведінкової аналітики. Зокрема, автоматизовані системи здатні фіксувати нетипову активність в оформлення страхових договорів, поданні заяв про настання страхових випадків або здійсненні страхових платежів. Аналіз таких відхилень забезпечує можли-

вість раннього виявлення потенційних порушень та суттєво скорочує витрати на проведення додаткових перевірок.

Важливим інструментом виявлення незаконних схем є також комплексний аналіз інформації про страхові випадки. Завдяки застосуванню сучасних алгоритмів оброблення даних страхові компанії отримують можливість встановлювати приховані закономірності, виявляти концентрацію підозрілих звернень у певних регіонах, сегментах страхування або серед окремих груп клієнтів.

Практика діяльності провідних міжнародних страхових компаній демонструє високу ефективність застосування цифрових інструментів для виявлення та попередження страхового шахрайства. Поєднання технологій Big Data, штучного інтелекту, геоінформаційних сервісів та аналізу відкритих джерел інформації дає змогу здійснювати багаторівневу перевірку страхових претензій, оцінювати достовірність поданих даних та оперативно виявляти ознаки потенційних зловживань. У результаті значно знижуються фінансові втрати страховиків, підвищується якість обслуговування клієнтів та зміцнюється довіра до страхового сектору.

Не менш важливим елементом системи протидії страховому шахрайству є розвиток кадрового потенціалу страхових організацій. Підвищення професійної компетентності працівників забезпечується через впровадження спеціалізованих освітніх програм, тренінгів, практичних семінарів та сертифікаційних курсів, спрямованих на формування навичок роботи із сучасними аналітичними інструментами та методиками оцінювання ризиків.

Водночас результативність боротьби зі страховими правопорушеннями значно залежить від рівня співпраці страхових компаній з правоохоронними органами. Така взаємодія забезпечує ефективний обмін інформацією, координацію спільних дій та підвищує результативність розслідування випадків страхового шахрайства.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що страхове шахрайство є одним з найбільш небезпечних видів економічних правопорушень, яке негативно впливає на фінансову стійкість страхових компаній та ефективність функціонування страхового ринку. З'ясовано, що його характерними ознаками є умисне введення страховика в оману, приховування важливої інформації та отримання неправомірної матеріальної вигоди. Доведено, що поширення шахрайських схем спричиняє фінансові збитки страховиків, підвищення вартості страхових послуг і зниження довіри населення до страхування. Встановлено, що в умовах цифровізації зростає роль сучасних технологій у виявленні та попередженні страхових зловживань. Особливого значення набуває застосування інструментів Big Data, штучного інтелекту та поведінкової аналітики для своєчасної ідентифікації підозрілих операцій. Обгрунтовано, що ефективна протидія страховому шахрайству потребує комплексного підходу, що поєднує вдосконалення системи внутрішнього контролю, розвиток кадрового потенціалу та активну взаємодію страховиків із державними й право охоронними органами. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню прозорості страхового ринку, зміцненню фінансової безпеки страховиків та забезпеченню сталого розвитку страхового сектору.

References

1. The Association of Certified Fraud Examiners. The Report to the Nation on Occupation Fraud and Abuse. Austin, 2024. URL: https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2024/

2. Shebanin V., Allakhverdiyeva I. Insurance fraud: Theoretical conceptualization and countermeasures. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2022. № 26(1). DOI: 10.56407/2313-092X/2022-26(1)-5

3. Bohrinovtseva K., Bondaruk O., Kliuchka O. Ways to combat insurance fraud in modern development conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. 2024. №1(13). DOI: 10.32750/2024-0111 (in Ukrainian).

4. Petrushka O.V. Financial fraud in the insurance sector. *Prychornomoski economic studies*. 2019. № 47-2. pp. 106-110. (in Ukrainian).

Olena PETRUSHKA
PhD in Economics, Associate Professor, West Ukrainian National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2065-8825
e-mail: petrushka888@ukr.net

INSURANCE FRAUD: SIGNS OF INFECTION AND WAYS TO AVOID IT

Introduction. *Insurance fraud is one of the most common types of economic offenses that has accompanied the development of insurance relations over a long historical period. Its spread negatively affects the financial stability of insurance companies, violates the principles of fair distribution of insurance risks, and creates an additional burden on bona fide participants in insurance relations.*

The purpose of the paper *is to study insurance fraud, reveal its characteristic features and ways of manifestation, as well as find ways to combat financial abuse in the insurance sector.*

Results. *The motivational basis of insurance fraud is mainly associated with the desire to illegally obtain material benefits, reduce one's own financial expenses or evade contractual obligations. At the same time, the nature of the motives may vary depending on the status of the offender, the characteristics of the insurance product, the economic situation and the level of control by the insurance company. One of the main features of insurance fraud is the illegal encroachment on the property interests of the insurer or other participants in insurance legal relations. An obligatory characteristic of insurance fraud is its illegal nature, which is manifested in the intentional misleading of the insurer by providing false information, concealing material circumstances or falsifying documents.*

Conclusion. *It has been established that in the context of digitalization, the role of modern technologies in detecting and preventing insurance fraud is increasing. The use of Big Data tools, artificial intelligence and behavioral analytics for the timely identification of suspicious transactions is of particular importance. It is substantiated that effective counteraction to insurance fraud requires a comprehensive approach that combines the improvement of the internal control system, the development of human resources and the active interaction of insurers with state and law enforcement agencies.*

Keywords: *insurance fraud, signs of abuse in the insurance sector, mechanism for combating insurance fraud*

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.6.11e
УДК 005.334:658(477)

Андрій Едуардович ***ЛОЗАН***
здобувач, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-2808-6217
e-mail: andlozedd@gmail.com

ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ОЦІНЮВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ

Досліджено вплив глобальних ризиків на стійкість українських підприємств. Мета статті – систематизація загроз та обґрунтування підходів до управління ними за допомогою цифрових технологій. На основі методології COSO ERM та ISO 31000 побудовано ризик-реєстр і виокремлено 8 груп ризиків. Найвищу критичність мають геополітичні, енергетичні та кіберризики. Запропоновано напрями їх мінімізації через застосування систем підтримки рішень, моніторингу та кіберзахисту. Наукова новизна полягає в інтеграції оцінки ризиків воєнного стану з групуванням цифрових інструментів їх нейтралізації.

Ключові слова: *глобальні ризики, управління ризиками, підприємства України, цифрові технології, ризик-реєстр, стійкість бізнесу, стратегічна адаптація*

Стаття надійшла 29.04.2026 Статтю прийнято 18.05.2026 Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Сучасні українські підприємства функціонують у надзвичайно турбулентному глобальному середовищі, яке визначається одночасною дією військових загроз, енергетичних і кліматичних викликів, фінансової нестабільності, регуляторних бар'єрів та стрімкої цифровізації. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного планування й управління втрачають ефективність, оскільки вони не враховують комплексного та динамічного характеру глобальних ризиків. Відсутність систематизованого інструментарію для оцінювання та моніторингу ризиків знижує стійкість бізнесу та обмежує його здатність до інноваційного розвитку. Це зумовлює необхідність розроблення підходів, що поєднують кількісне оцінювання ймовірності та впливу ризиків із сучасними цифровими рішеннями для їх своєчасного виявлення та управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми впливу глобальних ризиків на діяль-ність підприємств та їх цифрової трансформації активно досліджуються у світовій і вітчизняній науці. Зокрема, еволюцію систем ризик-менеджменту та застосування стандартів COSO досліджували К. Прюетт та А. Террі [1]. Вплив цифрових технологій (ЦТ) на управління ризиками ланцюгів постачання розкрито у працях Д. Іванова, А. Долгуї та Б. Соколова [2]. Зв'язок між управлінням ризиками та фінансовою результативністю підприємств обґрунтовано Л. Сировою та співавторами [3]. Вітчизняні дослідники, зокрема І. Чмутова, А. Гайналій, В. Алькема фокусують увагу на специфіці управління безпекою та стійкістю українських підприємств в умовах тривалого військового конфлікту [4; 5; 10].

МЕТА статті – систематизація ключових глобальних ризиків для підприємств України, формалізація методології їх кількісного оцінювання та обґрунтування комплексної системи управління ризиками на основі функціонального застосування ЦТ.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи, як: аналіз та синтез, порівняння, пояснення та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Глобальний ризик визначається як ймовірність настання події або ситуації, яка матиме негативний вплив на значну частину світового ВВП, населення або бізнес-середовища [6].

Для розуміння специфіки загроз, що впливають на українські підприємства, доцільно проаналізувати наявні підходи до класифікації ризиків. Узагальнення підходів провідних міжнародних інституцій та дослідників наведено у табл. 1.

Як свідчить аналіз табл. 1, наявні підходи мають різний фокус. Міжнародні звіти (WEF, Allianz) акцентують на глобальних макроекономічних та кібернетичних трендах, тоді як національні звіти (RDNA4) та вітчизняні дослідження зосереджені на фізичній інфраструктурі та наслідках війни. Запропонована у цій статті класифікація заповнює наявну прогалину, інтегруючи глобальні технологічні та екологічні тренди зі специфічними українськими реаліями (енергетичний дефіцит, порушення логістики), створюючи єдину комплексну номенклатуру ризиків для рівня окремого підприємства.

На основі цього синтезу виокремлено вісім ключових категорій ризиків у табл. 2, які формують основу для подальшого оцінювання.

Логічним продовженням класифікації є кількісне оцінювання виявлених загроз. Методологія оцінювання у цьому дослідженні базується на принципах міжнародних стандартів ISO 31000:2018 та концептуальній основі COSO ERM. Для оцінювання застосовано метод побудови ризик-реєстру із застосуванням матриці «ймовірність × вплив».

Вибір мультиплікативного підходу (де інтегральний показник є добутком балів ймовірності та впливу) зумовлено його здатністю чітко диференціювати ризики з високою ймовірністю/низьким впливом від ризиків з низькою ймовірністю/катастрофічним впливом, що дає підприємствам змогу раціонально розподіляти ресурси на реагування [11; 12].

Оцінювання ризиків здійснювалося за п'ятибальною шкалою з окремим визначенням рівнів ймовірності та впливу. Зокрема, для оцінювання ймовірності настання ризикової події застосовано таку градацію: 1 бал – вкрай

Таблиця 1 – **Порівняння підходів до класифікації ризиків** *(складено автором на основі [4-9])*

Основні групи ризиків	Джерело	Критерій фокусування	Рівень деталізації технологічних/цифрових ризиків
Економічні; політичні; технологічні; соціальні; екологічні	І. Чмутова, А. Гайналій, Н.Рагуліна	Специфіка воєнного стану та стійкість підприємств	Середній (технологічні ризики розглядаються як похідні від інфраструктурних)
Економічні; геополітичні; соціальні; технологічні; екологічні	WEF (Global Risks Report)	Макроекономічний та глобальний вплив	Високий (виділено кібернетичні ризики, ШІ, дезінформацію)
Фінансові; інфраструктурні; соціальні; управлінські	Світовий банк (RDNA4)	Оцінка збитків та потреб відбудови	Низький (акцент на фізичній інфраструктурі та енергетиці)
Політичні; економічні; комерційні	Allianz	Вплив на безперервність бізнесу	Високий (кіберінциденти визнано ризиком №1 у світі)
Кадрові; фінансові; логістичні; технологічні	UNDP (МСП)	Фокус на операційних ризиках та життєздатності малого бізнесу	Середній (цифровізація розглядається як інструмент виживання)

Таблиця 2 – **Класифікація глобальних ризиків для підприємств України** *(складено автором на основі [4-7])*

Категорія ризику	Ризики	Потенційний вплив на підприємства
Економічні	інфляція; девальвація валюти; рецесія; неплатежі контрагентів	зниження платоспроможності клієнтів; проблеми ліквідності
Політичні та геополітичні	війна; санкції; нестабільність політичних режимів; регіональні конфлікти	втрата ринків збуту; перебої у співпраці з міжнародними партнерами
Енергетичні	дефіцит потужностей; пошкодження інфраструктури; перебої постачання е/е, газу	простої виробництва; зростання витрат на енергоресурси
Логістичні	блокування коридорів; перебої у портах; зростання страхових премій; обмеження експорту	затримки постачання; зрив контрактів; зростання собівартості
Кібернетичні	кібератаки; витік даних; блокування виробничих систем	фінансові збитки; репутаційні втрати; ризики безпеки даних
Регуляторні	вимоги ЄС (CBAM, GDPR, ETS); зміни податкового законодавства; бюрократія	штрафи; втрата доступу до ринків; додаткові витрати на комплаєнс
Кліматичні та екологічні	посухи; повені; підвищення витрат на декарбонізацію; ESG-вимоги інвесторів	збитки від стихійних лих; підвищення витрат; втрата інвестицій
Кадрові та соціальні	дефіцит робочої сили; мобілізація; плинність кадрів; дефіцит кваліфікації	зниження продуктивності; зрив проєктів; зростання зарплатного тиску

малоймовірна подія (менше 10 % імовірності протягом року); 2 бали – низька ймовірність (11–30 %); 3 бали – середня ймовірність (31–50 %); 4 бали – висока ймовірність (51–80 %); 5 балів – майже неминуча подія (понад 80 %).

Оцінювання впливу ризику також проводилося за п’ятибальною шкалою: 1 бал відповідає незначному впливу, що зумовлює зниження маржинальності менш ніж на 5 %; 2 бали – помірному впливу в межах 5–15 %; 3 бали – суттєвому впливу, який може спричиняти втрати на рівні 16–30 % і тимчасові перебої в діяльності; 4 бали – критичному впливу, що характеризується втратами в межах 31–50 % та можливим скороченням частки ринку; 5 балів – катастрофічному впливу, який створює загрозу банкрутства підприємства або повного припинення його діяльності.

Оскільки дослідження має макрорівневий характер стосовно українського бізнесу загалом, бали присвоювалися не на основі первинних опитувань конкретного підприємства, а шляхом узагальнення вторинних аналітичних даних: звітів Світового банку, аналітики НБУ, звітів стосовно кіберзагроз та баз даних міжнародних страхових компаній. Результати розрахунку інтегрального показника наведено у табл. 3.

Оцінювання ризиків здійснювалося з урахуванням двох ключових параметрів – ймовірності їх настання та сили впливу на функціонування підприємства. Визна-чення рівнів ризику ґрунтувалося на аналізі актуальних аналітичних матеріалів, статистичних даних і прогнозних оцінок міжнародних та національних інституцій.

Таблиця 3 – **Ймовірність, вплив та рівень критичності глобальних ризиків для підприємств України** (*складено автором на основі [4-7]*)

Код ризику	Категорія	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Інтегральний бал	Рівень критичності
R-001	Геополітичні	5	5	25	високий
R-002	Енергетичні	4	5	20	високий
R-003	Логістичні	4	4	16	середній
R-004	Фінансово-економічні	4	4	16	середній
R-005	Кібернетичні	5	4	20	високий
R-006	Регуляторні	3	3	9	низький
R-007	Кліматичні та екологічні	3	3	9	низький
R-008	Кадрові та соціальні	4	4	16	середній

Геополітичні ризики (R-001) віднесено до категорії ризиків з найвищим рівнем ймовірності та впливу. Така оцінка зумовлена тривалим характером бойових дій, їх системним впливом на економічне середовище, руйнуванням виробничих активів, інфраструктури та порушенням господарських зв'язків. Катастрофічний характер наслідків підтверджується, зокрема, результатами оцінювання збитків і потреб на відновлення України, наведеними у звіті RDNA4 [7].

Енергетичні ризики (R-002) оцінено як високі за ймовірністю реалізації та критичні за ступенем впливу. Це пояснюється системним дефіцитом генеруючих потужностей, нестабільністю енергопостачання та високою залежністю виробничих процесів від безперервного доступу до енергоресурсів. За окремих умов їх вплив може набувати катастрофічного характеру, особливо для енергоємних видів діяльності [5].

Кібернетичні ризики (R-005) визначено як такі, що мають високу ймовірність настання та критичний рівень впливу. За оцінками Allianz, кібератаки залишаються одним з найбільш значущих глобальних ризиків для бізнесу. В умовах посилення цифровізації управлінських, комунікаційних і виробничих процесів реалізація таких ризиків може спричиняти суттєві порушення операційної діяльності, втрату даних, зниження рівня інформаційної безпеки та фінансові втрати [8].

Логістичні ризики (R-003) характеризуються високою ймовірністю виникнення, що зумовлено ускладненням транспортного сполучення, затримками постачання та зростанням витрат на перевезення. Водночас ступінь їхнього впливу оцінено нижче порівняно з геополітичними та енергетичними ризиками, оскільки частина підприємств адаптувала логістичні моделі шляхом диверсифікації маршрутів і переорієнтації на альтернативні напрями постачання [4].

Фінансові ризики (R-004) оцінено як значущі, проте відносно прогнозовані. Їх формування пов'язане з інфляційними процесами, валютними коливаннями, зміною вартості кредитних ресурсів і загальною макрофінансовою нестабільністю. Водночас наявність прогнозів Національного банку України, а також застосування підприємствами інструментів часткового хеджування й адаптації фінансової політики дає змогу певно знижувати негативний вплив цієї групи ризиків.

Кадрові ризики (R-008) оцінено як суттєві за впливом, оскільки дефіцит трудових ресурсів, зумовлений міграційними процесами, мобілізацією та структурними дисбалансами на ринку праці, безпосередньо обмежує операційну стійкість підприємств. Їх реалізація ускладнює підтримання безперервності бізнес-процесів, знижує адаптивність організації та стримує інноваційний розвиток.

Регуляторні ризики (R-006) визначено як помірні за силою впливу. Це пояснюється поступовим характером імплементації європейських норм і стандартів, що надає суб'єктам господарювання певний час для організаційної та ресурсної адаптації. У короткостроковому періоді вплив цієї групи ризиків на ліквідність і поточну стабільність підприємств не є визначальним, однак у середньо- та довгостроковій перспективі їх значення зростатиме.

Кліматичні ризики (R-007) у короткостроковому часовому горизонті оцінено як відносно обмежені для більшості видів економічної діяльності. Водночас для окремих секторів, насамперед агропромислового комплексу, їх вплив є значно вищим через пряму залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов. Отже, сила впливу кліматичних ризиків має галузево диференційований характер [6].

Результати оцінювання ризиків (табл. 3) свідчать, що пріоритетним напрямом управлінського впливу для підприємств має бути нейтралізація ризиків високої критичності, зокрема геополітичних, енергетичних та кібернетичних. Оскільки уникнення таких макроризиків є об'єктивно неможливим, основний акцент має бути зміщено у площину зниження інтенсивності їх негативного впливу через підвищення рівня організаційної гнучкості, адаптивності та резильєнтності підприємства. В цих умовах цифрова трансформація набуває значення стратегічного інструменту забезпечення безперервності діяльності та підвищення ефективності ризик-орієнтованого управління. У цьому зв'язку мето-

дично доцільним є групування цифрових інструментів не за ознакою конкретних програмних рішень, а за їх функціональним призначенням, що дає змогу вибудувати комплексну архітектуру безпеки підприємства незалежно від вибору окремих технологічних платформ. До основних функціональних груп таких інструментів належать:

1. *Системи підтримки прийняття рішень та прогнозної аналітики*. Для управління геополітичними та фінансовими ризиками принципове значення має перехід від реактивного до випереджального управління. Сучасні аналітичні системи та інструменти на основі штучного інтелекту забезпечують можливість сценарного моделювання, аналізу значних масивів макроекономічних даних і проведення стрес-тестування фінансових моделей підприємства. Це дає змогу завчасно виявляти потенційні касові розриви, оцінювати альтернативні сценарії розвитку подій та оптимізувати розподіл фінансових ресурсів в умовах невизначеності [3].

2. *Платформи інтеграції та прозорості ланцюгів постачання*. Зниження логістичних ризиків (R-003) значно забезпечується завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень, зокрема хмарних платформ управління логістикою та технологій розподілених реєстрів. Зазначені інструменти формують наскрізну прозорість руху товарів, підвищують рівень контролю над постачальницькими процесами та дають змогу оптимізувати маршрути в режимі реального часу з урахуванням геополітичних обмежень. У результаті знижується ймовірність поширення негативних наслідків порушень постачання на суміжні ланки логістичної системи [2].

3. *Засоби моніторингу та децентралізації інфраструктури*. Управління критичними енергетичними ризиками (R-002) потребує застосування комплексних апаратно-програмних рішень. Застосування інтелектуальних датчиків забезпечує детальний моніторинг параметрів енергоспоживання, а інтеграція отриманих даних із системами енергоменеджменту підвищує оперативність і точність управлінського реагування. Водночас перехід до локальних енергомереж із вико ристанням відновлюваних джерел енергії створює умови для автоматичного балансування навантаження та підтримання автономності функціонування підприємства в умовах перебоїв електропостачання [5].

4. *Системи інформаційної безпеки та кіберстійкості*. Високий рівень кіберризиків (R-005) зумовлює необхідність переходу від фрагментарних засобів захисту до комплексної архітектури інформаційної безпеки, побудованої на принципах «нульової довіри». Важливу роль у цій системі відіграють рішення з управління подіями інформаційної безпеки, які забезпечують централізований збір і аналіз даних з усієї IT-інфраструктури, а також автоматизовані центри реагування, що дають змогу своєчасно виявляти, локалізувати та нейтралізувати кіберзагрози на ранніх етапах їх реалізації [8].

5. *Системи нормативної відповідності та управління персоналом*. Для зниження кадрових (R-008) і регуляторних (R-006) ризиків доцільним є використання спеціалізованих цифрових платформ. Системи управління персоналом забезпечують автоматизацію процесів підбору, перекваліфікації, утримання працівників і координації роботи розподілених команд. Одночасно платформи екологічного, соціального та управлінського спрямування забезпечують автоматизований збір даних і формування звітності відповідно до нових європейських вимог, що сприяє зниженню ризику фінансових санкцій, репутаційних втрат і втрати доступу до зовнішніх ринків [13].

Так, логіка побудови системи управління полягає в тому, що результати кількісного оцінювання ризиків безпосередньо диктують пріоритетність інвестицій у відповідні функціональні групи ЦТ, формуючи цілісний механізм стійкості підприємства [14].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження систематизовано ключові глобальні ризики для українських підприємств. Встановлено, що в сучасних умовах бізнес стикається з багатовимірною системою загроз, де найвищий рівень критичності демонструють геополітичні, енергетичні та кібернетичні ризики.

Запропоновано комплексний підхід до управління глобальними ризиками підприємств України, що базується на впровадженні п'яти функціональних груп ЦТ: систем прогнозної аналітики, платформ прозорості ланцюгів постачання, IoT-моніторингу інфраструктури, архітектури кіберрезилієнтності та систем комплаєнсу. Доведено, що цифрова трансформація є не просто інструментом оптимізації, а базовою передумовою виживання та збереження безперервності бізнесу в умовах воєнного стану.

Обмеженням дослідження є макрорівневий характер оцінювання, що не враховує галузеву специфіку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з проведенням емпіричних опитувань підприємств для формування галузевих профілів ризику та оцінювання ефективності впровадження цифрових антиризикових інструментів.

Список використаних джерел

1. Prewett K., Terry A. COSO's Updated Enterprise Risk Management Framework – A Quest for Depth and Clarity. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2018. Vol. 29, No. 3. pp. 16–23. DOI: 10.1002/jcaf.22346

2. Ivanov D., Dolgui A., Sokolov B. The Impact of Digital Technology and Industry 4.0 on the Ripple Effect and Supply Chain Risk Analytics. *International Journal of Production Research*. 2019. Vol. 57, No. 3. pp. 829–846. DOI: 10.1080/00207543.2018.1488086

3. Лозан А.Е. Digital enabling of innovation management: implementation at the enterprise. *Modern Digital Technologies and Developments: Problems of Their Use and Challenges*: Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference (Stockholm, February 16-18, 2026). URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/12/MODERN-DIGITAL-TECHNOLOGIES-AND-DEVELOPMENTS-PROBLEMS-OF-THEIR-USE-AND-CHALLENGE.pdf

4. Чмутова І., Гайналій А. Оцінка глобальних ризиків з позицій управління безпекою підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. С. 506–514. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-77

5. Лозан А.Е. Адаптація цифрових інструментів менеджменту в умовахвглобальної нестабільності. *Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes:* матеріали наук.-практ. конф., (Цюріх, 8 верес. 2025 р.). Цюріх, 2025. URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/09/Zurich_Switzerland_08.09.25.pdf

6. The Global Risks Report 2024. 19th ed. Geneva: World Economic Forum, 2024.URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/

7. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022–December 2024. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0f04dfe0-41ea-410f-bdd9-4d2bc9d40569

8. Allianz Risk Barometer 2024. Allianz Commercial, 2024. URL: https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html

9. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. United Nations Development Programme in Ukraine, 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine

10. Alkema V., Hryhoruk P., Skhidnytska H., Sylkin O. Resilience and Strategic Management: Ways to Ensure Economic and Social Security of Ukrainian Enterprises during Long-Term Warfare. Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico. 2025. Vol. 5, No. 9. pp. 740–767. DOI: 10.5281/zenodo.14567109

11. Lemmens S.M.P. et al. The Risk Matrix Approach: A Helpful Tool Weighing Probability and Impact when Deciding on Preventive and Diagnostic Interventions. BMC Health Services Research. 2022. Vol. 22, No. 1. Article 218. DOI: 10.1186/s12913-022-07484-7

12. Efe A. A Comparison of Key Risk Management Frameworks: COSO-ERM, NIST RMF, ISO 31000, COBIT. *Denetim ve Güvence Hizmetleri Dergisi*. 2023. Vol. 3, No. 2. pp. 185–205. URL: https://dergipark.org.tr/en/pub/audas/article/1291915

13. Moreira A., Rodrigues A.C., Ferreira M.R. Where Is Human Resource Management in Sustainability Reporting? ESG and GRI Perspectives. *Sustainability.* 2025. Vol. 17, No. 7. Article 3033. DOI: 10.3390/su17073033

14. Лозан А.Е. Інтеграція цифрових рішень в управління інноваційним розвитком підприємств. *Сучасні аспекти діджиталізації та інформатизації в програмній та комп'ютерній інженерії*: матеріали наук.-практ. конф. 2025. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_50068458.pdf

References

1. Prewett K., Terry A. COSO's Updated Enterprise Risk Management Framework – A Quest for Depth and Clarity. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2018. Vol. 29, No. 3. pp. 16–23. DOI: 10.1002/jcaf.22346

2. Ivanov D., Dolgui A., Sokolov B. The Impact of Digital Technology and Industry 4.0 on the Ripple Effect and Supply Chain Risk Analytics. *International Journal of Production Research*. 2019. Vol. 57, No. 3. pp. 829–846. DOI: 10.1080/00207543.2018.1488086

3. Лозан А.Е. Digital enabling of innovation management: implementation at the enterprise. *Modern Digital Technologies and Developments: Problems of Their Use and Challenges*: Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference (Stockholm, February 16-18, 2026). URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/12/MODERN-DIGITAL-TECHNOLOGIES-AND-DEVELOPMENTS-PROBLEMS-OF-THEIR-USE-AND-CHALLENGE.pdf

4. Chmutova I., Hainalii A. Otsinka hlobalnykh ryzykiv z pozytsii upravlinnia bezpekoiu pidpryiemstv Ukrainy. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 336, No. 6. pp. 506–514. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-77 (in Ukrainian).

5. Lozan A.E. Assessment of global risks from the perspective of security management of Ukrainian enterprises. *Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes: proceedings of the scientific and practical conference*. (Zurich, September 8, 2025). Zurich, 2025. URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/09/Zurich_Switzerland_08.09.25.pdf (in Ukrainian).

6. The Global Risks Report 2024. 19th ed. Geneva: World Economic Forum, 2024.URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/

7. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022–December 2024. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0f04dfe0-41ea-410f-bdd9-4d2bc9d40569

8. Allianz Risk Barometer 2024. Allianz Commercial, 2024. URL: https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html

9. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. United Nations Development Programme in Ukraine, 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine

10. Alkema V., Hryhoruk P., Skhidnytska H., Sylkin O. Resilience and Strategic Management: Ways to Ensure Economic and Social Security of Ukrainian Enterprises during Long-Term Warfare. Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico. 2025. Vol. 5, No. 9. pp. 740–767. DOI: 10.5281/zenodo.14567109

11. Lemmens S.M.P. et al. The Risk Matrix Approach: A Helpful Tool Weighing Probability and Impact when Deciding on Preventive and Diagnostic Interventions. BMC Health Services Research. 2022. Vol. 22, No. 1. Article 218. DOI: 10.1186/s12913-022-07484-7

12. Efe A. A Comparison of Key Risk Management Frameworks: COSO-ERM, NIST RMF, ISO 31000, COBIT. *Denetim ve Güvence Hizmetleri Dergisi*. 2023. Vol. 3, No. 2. pp. 185–205. URL: https://dergipark.org.tr/en/pub/audas/article/1291915

13. Moreira A., Rodrigues A.C., Ferreira M.R. Where Is Human Resource Management in Sustainability Reporting? ESG and GRI Perspectives. *Sustainability.* 2025. Vol. 17, No. 7. Article 3033. DOI: 10.3390/su17073033

14. Lozan A.E. Integration of digital solutions in the management of innovative development of enterprises. *Modern aspects of digitalization and informatization in software and computer engineering*. 2025. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_50068458.pdf (in Ukrainian).

Andrii LOZAN
applicant, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-2808-6217
e-mail: andlozedd@gmail.com

GLOBAL RISKS AFFECTING UKRAINIAN ENTERPRISES: ASSESSMENT AND PROSPECTS FOR MANAGEMENT

Under conditions of global instability, Ukrainian enterprises operate in an environment shaped by the simultaneous influence of military, energy, financial, logistical, climatic, regulatory and digital risks. The interaction of these factors forms a multidimensional system of threats that directly affects business resilience, competitiveness, operational continuity, and the capacity for innovative development. The purpose of the paper is to systematize the key global risks faced by Ukrainian enterprises, formalize approaches to their quantitative assessment, and substantiate directions for effective management through the functional application of digital technologies. The methodological basis of the study is the development of a risk register using the "probability × impact" matrix, grounded in the principles of COSO ERM and ISO 31000, as well as a comparative analysis of international reports, analytical materials, and scientific literature. The study identifies 8 groups of risks: geopolitical, energy, logistical, financial and economic, cyber, regulatory, climatic and environmental, and personnel and social risks. The highest level of criticality is attributed to geopolitical, energy, and cyber risks, since their realization may cause systemic disruptions to production, infrastructure, data security, and business continuity. The paper proposes a comprehensive approach to risk mitigation based on five groups of digital tools: decision-support and predictive analytics systems, supply chain transparency platforms, infrastructure monitoring and decentralization tools, cybersecurity and cyber-resilience systems, and compliance and human resource management platforms. The practical value of the study lies in the formation of an integrated risk register that supports managerial decision-making and strengthens business-model resilience. The scientific novelty consists in the development of a comprehensive approach to the quantitative assessment of Ukraine-specific wartime risks with the functional grouping of digital instruments for their mitigation, thereby forming a holistic mechanism for ensuring the economic security and strategic adaptability of enterprises.

Keywords: *global risks, risk management, Ukrainian enterprises, digital technologies, risk register, business resilience, strategic adaptation*

РЕКЛАМНІ МОЖЛИВОСТІ ЖУРНАЛУ

Запрошуємо до співпраці!

ФОРМАТИ ПУБЛІКАЦІЙ

- Партнерські статті
- PR-інтерв'ю
- Експертні статті

РЕКЛАМА

- 1/2 сторінки – **3 000** грн
- 1/4 сторінки – **2 000** грн
- 1 сторінка (ч/б) – **5 000** грн

- Зворот обкладинки - **12 000** грн
- 1/2 сторінки обкладинки - **5 000** грн

ПАРТНЕРСЬКІ КОЛАБОРАЦІЇ

Пакет „Стандарт" 8 000 грн
- Підписка та статті чи реклама

Пакет „Базовий" 4 500 грн
- Підписка + Реклама 1/4 сторинки

Звертайтесь!
Ми відкриті до співпраці!