

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 1'2025

(видається з 1994 року)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.1>

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

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

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

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

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

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

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

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

Підписано до друку 30.01.2025

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

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

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

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua

Засновники:

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

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 1 від 15 січня 2025 р.). Повний



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2025
© "Економіка. Фінанси. Право",
2025

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 1'2025

(issued from 1994)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.1>

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

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

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

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

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

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

Journal's DOI: 10.37634/efp.

Founders:

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

The papers must pass

selection, internal and external review

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 1 of January 15, 2025). Full or partial reprint of the

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

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

Signed for print 30.01.2025

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office:

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

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

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua



*The subject of
publishing*

© "Analytik", 2025
© "Economics. Finances. Law",
2025

Typography: LLC "International Business
Center"

РЕДКОЛЕГІЯ

Головний редактор

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

Шеф-редактор

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

Заступник головного редактора

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

Учасники редколегії

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Комітет консультантів і мовних редакторів

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

Лєся Поповецька-Демченко (Україна-Франція) – відповідальний редактор

Анна Туманян (Україна) – випусковий редактор

EDITORIAL BOARD

Editors-in-chief

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

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

Deputy Editor-in-Chief

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

Members of the editorial board

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Committee of consultants and language editors

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

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

Anna Tumanian (Ukraine) – Issue Editor

ЗМІСТ

КАРАПЕТЯН О., КОЛОДІЙЧУК О., ЧАПЕЛЬСЬКИЙ Я. Фінансовий моніторинг у системі державного фінансового контролю та правові засади його здійснення в Україні	6
ZIANKO V., NECHYPORENKO T. Impact of artificial intelligence on business models and competitiveness of enterprises (Вплив штучного інтелекту на бізнес-моделі та конкурентоспроможність підприємств)	10
КОВАЛИК О.А., ПОДТИНЧЕНКО С.О. Договірні відносини українських підприємств з міжнародними партнерами в умовах війни	16
ПАЦЮК О.Д. Проблемні питання адміністративно-правового регулювання цементної галузі під час дії воєнного стану	19
ВОЗНИЙ М.В. Адміністрування митних платежів як об'єкт фінансово-правового регулювання	23
БАРИКОВА А.А. Дискреція зі встановлення розміру судових витрат в адміністративному судочинстві ...	27
UKHANOVA I., VORONOVA O. Theoretical issues of attracting FDI for post-war economic recovery in the conditions of globalization (Теоретичні питання залучення ПІІ для повоєнного економічного відновлення в умовах глобалізації)	31
ТЕРЕЩЕНКО А.М., БАГАЦЬКА К.В. Контроль формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі як складник фінансової стійкості	37
БІЛАК М.М. Досвід Чехії та Швейцарії у сфері легалізації цивільної вогнепальної зброї в контексті забезпечення права на захист життя та здоров'я	42
БОЧЕВАР І.В., СКРИПНИК Н.А. Кадрові виклики в епоху трансформацій: мінімізація ризиків під час стратегічних перетворень	47
ЧУБАНЬ В.С., ПАСИНЧУК К.М. Економіко-правовий аналіз фінансування потреб Державної служби України з надзвичайних ситуацій під час дії правового режиму воєнного стану	51
ПОДРЕЗА М.С. Процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств	56
СОТНИК В.В. Сутність програмно-цільового методу та його роль в системі управління підприємствами енергетичної галузі	61
КОНЄВ В.В., МАРТИНОВА Л.В. Адаптивне управління ризиками господарської діяльності підприємства	64
СТЕЛЬМАХ Д.В. Ad hoc хеджування на ринку зерна в Україні	69
ІНТЕРВ'Ю, АНАЛІТИКА, КОНСУЛЬТАЦІЇ	

Єдиний податок для ФОП з січня 2025 р.	74
---	----

CONTENTS

O. KARAPETIAN, O. KOLODIICHUK, Y. CHAPELSKYI. Financial monitoring in the state financial control system and the legal basis of its implementation in Ukraine	6
V. ZIANKO, T. NECHYPORENKO. Impact of artificial intelligence on business models and competitiveness of enterprises	10
O. KOVALYK, S. PODTYNCHENKO. Contractual relations of Ukrainian enterprises with international partners in war conditions	16
O. PATSIUK. Problem issues of administrative and legal regulation of the cement industry during the effect of martial status	19
M. VOZNYI. Administration of customs payments as an object of financial and legal regulation	23
A. BARIKOVA. Discretion in determining the amount of court costs in administrative proceedings	27
I. UKHANOVA, O. VORONOVA. Theoretical issues of attracting FDI for post-war economic recovery in the conditions of globalization	31
A. TERESHCHENKO, K. BAGATSKA. Control over the formation of financial potential in a trading enterprise as an essential aspect of financial stability	37
M. BILAK. The experience of Czech Republic and Switzerland in the legalization of civilian firearms in the context of ensuring the right to protect life and health	42
I. BOCHEVAR, N. SKRYPNYK. HR challenges in the era of transformation: minimizing risks during strategic transformations	47
V. CHUBAN, K. PASYNCHUK. Economic and legal analysis of financing the needs of the Civil Service of Ukraine in Emergency Situations under martial law	51
M. PODRIEZA. Processual bases of development and management of organizational culture of aviation enterprises	56
V. SOTNYK. The essence of the program-target method and its role in the management system of energy industry enterprises	61
V. KONIEV, L. MARTYNOVA. Adaptive risk management of the economic activity of the enterprise	64
D. STELMAKH. Ad hoc hedging on the grain market in Ukraine	69

INTERVIEWS, ANALYTICS, CONSULTATIONS

Single tax for private entrepreneurs from January 2025	74
--	----

Ольга КАРАПЕТЯН

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8747-7631>

Олександр КОЛОДІЙЧУК

здобувач ступеня доктора філософії, Західноукраїнський національний університет; приватний нотаріус

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3947-0507>

Ярослав ЧАПЕЛЬСЬКИЙ

здобувач ступеня доктора філософії, Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3057-8861>

ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ В УКРАЇНІ

У статті досліджено еволюцію національної системи фінансового моніторингу в Україні, зосереджуючи увагу на її становленні в контексті інтеграції з міжнародними стандартами та практиками. Висвітлено ключові етапи розвитку фінансового моніторингу, починаючи з 1990-х рр. Акцентовано на багатогранності визначення фінансового моніторингу, наведено основні трактування цього терміна з наукової літератури та законодавства. Особливу увагу приділено нормативно-правовій базі національної системи фінансового моніторингу, яка охоплює Конституцію України, міжнародні акти, закони, підзаконні акти та регуляторну документацію. Висвітлено значення міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій FATF та директиви ЄС, у формуванні підходів до запобігання та протидії відмиванню коштів. Виявлено, що ефективність національної системи залежить від здатності адаптувати міжнародні норми до внутрішнього правового середовища та забезпечення співпраці з міжнародними організаціями.

Ключові слова: державний фінансовий контроль, фінансовий моніторинг, протидія легалізації протиправних доходів, економічна безпека, національна система фінансового моніторингу

ВСТУП

Українська система фінансового моніторингу виникла у ранні 1990-ті рр., коли незалежна держава почала взаємодіяти зі світовими фінансовими інститутами та організаціями, такими як Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, Інтерпол, фінансова розвідка США тощо. Державний департамент фінансового моніторингу створено у складі Міністерства фінансів України постановою Кабінету міністрів України від 10.01.2002 р. № 35. Незважаючи на значну кількість прийнятих нормативних актів і діяльність світових організацій у сфері протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, універсальної системи AML/CFT немає. У таких умовах країни самостійно формують свої системи фінансового моніторингу, враховуючи рекомендації міжнародних організацій у цьому напрямі.

Аналіз проблеми дослідження

Формуванням системи фінансового моніторингу та його функціонуванням займаються такі науковці, як С.А. Буткевич, А.О. Клименко, О.Г. Комісаров, О.Ю. Скрипка, А.О. Собакарь та А.А. Хмелюк. Однак функціонування його як методу фінансового контролю та нормативно-правове забезпечення в контексті протидії легалізації незаконних доходів залишаються недостатньо дослідженими й потребують подальшого наукового опрацювання.

МЕТА дослідження – вивчення сутності та нормативно-правового забезпечення моніторингу із запобігання та протидії легалізації незаконних доходів як методу фінансового контролю.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичну основу дослідження складають законо-

давчі й нормативно-правові акти, а також наукові напрацювання у сфері протидії та запобігання легалізації злочинних доходів. У роботі застосовано сукупність принципів, методів і підходів, які обґрунтовано на загальнонаукових та спеціальних методах дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Однією з перманентних загроз економічній безпеці України є тіньова економіка, що супроводжується загостренням економічної кризи. Саме тому актуальними є питання виявлення, аналізу та перевірки інформації про стан фінансових операцій з метою зниження рівня тіньової економіки, виявлення механізму та способів легалізації майна, отриманого злочинним шляхом.

Дотримання законності, запобігання фінансовим правопорушенням у сфері використання та розподілу коштів для виконання завдань держави та для ефективного розвитку всіх суб'єктів фінансових відносин є цілями фінансового контролю. Розбудова цілісної системи державного фінансового контролю в Україні є важливою, оскільки вона базується на забезпеченні соціально-економічного розвитку країни загалом.

Державний фінансовий контроль забезпечує різні рівні контролю фінансових потоків, що сприяє зниженню ризику проведення злочинних фінансових операцій. Основним інструментом реалізації державного фінансового контролю є фінансовий моніторинг.

У вітчизняній науці фінансовий моніторинг розглядається як «специфічний різновид державного фінансового контролю, який проводять уповноважені державні органи та установи, що обслуговують здійснення фінансових операцій, відстежують і фіксують фінансові операції, які відповідають визначеним законом критеріям сумнівності, аналізують одержану інформацію про підозрілі та сумнівні операції з метою виявлення схем і

механізмів легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом та фінансування тероризму» [1].

У наукових доробках протидія легалізації незаконних доходів асоціюється з поняттям «фінансовий моніторинг».

Імперативи фінансового моніторингу лежать в основі обґрунтованої державної стратегії, яка, зокрема, передбачає: діяльність спеціально уповноваженого органу з питань фінансового моніторингу як координуючого центру, забезпечення його політичної та матеріальної незалежності; створення єдиної державної інформаційної та прозорої системи у сфері запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом; співробітництво з державними органами, які контролюють та регулюють діяльність суб'єктів первинного фінансового моніторингу; співробітництво з правоохоронними органами.

Дефініція «фінансовий моніторинг» є багатогранною та неоднозначною, адже застосування моніторингу у різних сферах економіки дає можливість визначати його з різних позицій, в залежності від застосування.

У перекладі з англійської «monitoring» означає постійне спостереження за певним процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. В науковій літературі зустрічаються декілька визначень сутності поняття «фінансовий моніторинг», зокрема:

- ...це особлива форма фінансового контролю як окремий інститут фінансового права, що передбачає управління фінансами, яке містить усі елементи механізму фінансового контролю в їх зовнішньому вигляді [1] (Л. Воронова);

- ...процес, який передбачає постійне спостереження, що дає можливість прогнозувати випадки ризиків пов'язаних з легалізацією коштів [1] (І. Патюта);

- ...це специфічна форма державного фінансового контролю, який проводять уповноважені державні органи та установи, що обслуговують здійснення фінансових операцій, відстежують та фіксують фінансові операції, які відповідають критеріям сумнівності, аналізують одержану інформацію про сумнівні операції з метою виявлення схем та механізмів легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансування тероризму [1] (О. Орлюк);

- ...це сукупність заходів суб'єктів фінансового моніторингу з метою виявлення, аналізу та перевірки інформації про фінансові операції на предмет віднесення їх до таких, що можуть бути пов'язані з легалізацією (відмиванням) доходів незаконного походження для передавання її правоохоронним органам [1] (В. Беріско);

- ...це особлива форма фінансового контролю, яка здійснюється уповноваженими державними органами у сфері фінансового контролю та суб'єктами первинного фінансового моніторингу та спрямована на виявлення операцій, пов'язаних з легалізацією доходів, здобутих злочинним шляхом [1] (А. Клименко).

Крім цього, поняття «фінансовий моніторинг» закріплено на законодавчому рівні, зокрема у Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» вказано, що фінансовий моніторинг – це сукупність заходів, які здійснюються суб'єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним

шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, що включають проведення державного фінансового моніторингу та первинного фінансового моніторингу [2].

Дослідивши низку визначень поняття «фінансовий моніторинг», можна їх узагальнити та визначити, що фінансовий моніторинг є інструментом державного фінансового контролю, який передбачає постійне спостереження за результатами фінансової діяльності для забезпечення запобігання легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

Вивчаючи сутність фінансового моніторингу доцільно виділити декілька ознак, що йому притаманні, зокрема:

- організаційно-правове явище, послідовність здійснення якого чітко визначено нормами публічного права;
- процес послідовних етапів, спостереження та виявлення сумнівних фінансових операцій;
- можливість комплексно аналізувати отриману інформацію та формувати певні висновки;
- мінімізація фінансових ризиків та протидія легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом [3].

Результати фінансового моніторингу застосовують як у ході здійснення документальних перевірок, ревізій, експертиз, попереднього розслідування, так і ході аналізу інформації з погляду впливу явищ на стан економічної безпеки.

Правову основу здійснення фінансового моніторингу в Україні становить сукупність нормативно-правових актів, які безпосередньо закріплюють положення про процедури та засади здійснення фінансового моніторингу. Зокрема:

- Конституція України;
- відповідні міжнародні правові акти та стандарти, визнані Україною;
- Закони України;
- укази Президента України;
- нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та відомчі нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади.

Слід наголосити, що державне управління у сфері фінансового моніторингу має здійснюватися та здійснюється, ґрунтуючись на загальновідомому принципі невтручання органів державної влади у господарську діяльність суб'єктів господарювання.

Враховуючи це, можна зауважити, що держава певною мірою надає господарюючим суб'єктам значну автономію та самостійність у визначенні та встановленні правил внутрішнього фінансового моніторингу.

Національна система фінансового моніторингу ґрунтується на низці нормативно-правових актів, серед яких важливе значення мають зазначені у табл. 1.

Стосовно міжнародних правових актів і стандартів, які регулюють питання фінансового моніторингу, виділяються рекомендації Групи з розробки фінансових заходів з протидії відмиванню грошей (The FATF Recommendations). Ці рекомендації встановлюють міжнародний стандарт, який країни повинні впроваджувати шляхом заходів, адаптованих до їхніх конкретних обставин [4].

Директиву 2015/849/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 20.05.2015 «Про запобігання використанню фінансової системи для відмивання грошей та фінансування тероризму», що вносить зміни до Регламенту (ЄС)

Таблиця 1 – Нормативно-правові акти в Національній системі фінансового моніторингу України

Акти вищих органів влади	
1	Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення»
2	Акти Верховної Ради України
3	Акти Президента України
4	Акти Кабінету Міністрів України
Акти державних органів	
1	Акти Міністерства фінансів
2	Акти суб'єктів державного фінансового моніторингу
3	Акти інших державних органів
4	Спільні акти державних органів
5	Ризикові країни
Регуляторна діяльність	
1	Інформація про здійснення регуляторної діяльності
2	Оприлюднення проєктів актів
3	Відстеження результативності актів

№ 648/2012 Європейського Парламенту та Ради і припиняє дію Директиви 2005/60/ЄС Європейського Парламенту та Ради і Директиви Комісії 2006/70/ЄС» (Directive (EU) 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing, amending Regulation (EU) No 648/2012 of the European Parliament and of the Council, and repealing Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council and Commission Directive 2006/70/EC (Text with EEA relevance)). Ця Директива визначає безпосередньо легалізацію доходів, одержаних злочинним шляхом, як злочини, пов'язані з наркотичними засобами, і накладає зобов'язання виключно на фінансовий сектор. Також у Директиві визначено, що легалізація злочинних доходів доволі часто має міжнародний характер, а тому заходи, застосовані виключно на національному рівні, без урахування міжнародної координації та співпраці можуть мати доволі обмежений ефект [5].

Директиву ЄС (ЄС) 2018/843 Європейського Парламенту та Ради від 30.05.2018 «Про внесення змін до Директиви (ЄС) 2015/849 про запобігання використанню фінансової системи для цілей відмивання коштів та фінансування тероризму та внесення змін до Директив 2009/138/ЄС та 2013/36/ЄС» (Directive (EU) 2018/843 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive (EU) 2015/849 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing, and amending Directives 2009/138/EC and 2013/36/EU (Text with EEA relevance)) [6].

Цей Документ є основним правовим інструментом у запобіганні використанню фінансової системи Союзу з метою легалізації злочинних доходів та фінансування тероризму.

У ст. 209 Кримінального кодексу України передбачено відповідальність за легалізацію (відмивання) майна, одержаного злочинним шляхом.

Кодекс України про адміністративні правопорушення у ст. 166-9 передбачає відповідальність за порушення законодавства про запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Ст. 188-34 передбачає адміністративну відповідальність за невиконання законних вимог посадових осіб суб'єктів державного фінан-

сового моніторингу.

Основою нормативно-правової бази України у сфері протидії легалізації злочинних доходів є Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення». Цей Закон спрямовано на захист прав та законних інтересів громадян, суспільства і держави, забезпечення національної безпеки шляхом визначення правового механізму запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Стосовно відомчих нормативно-правових актів центральних органів виконавчої влади, то вбачаємо за доцільне виділити такі:

– Наказ Міністерства юстиції України від 10.09.2021 № 3201/5 «Про затвердження Положення про здійснення фінансового моніторингу суб'єктами первинного фінансового моніторингу, державне регулювання та нагляд за діяльністю яких здійснює Міністерство юстиції України». Цей наказ визначає порядок організації і проведення фінансового моніторингу суб'єктами первинного фінансового моніторингу, державне регулювання і нагляд за діяльністю яких у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення здійснює Мін'юст;

– Наказ Міністерства юстиції України від 10.06.2021 № 2112/5 «Про деякі питання застосування заходів впливу Міністерством юстиції України». Він визначає процедуру розгляду Мін'юстом / територіальними органами Мін'юсту справ про порушення вимог законодавства, що регулює діяльність у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, крім справ про порушення вимог законодавства у сфері запобігання та протидії, відповідальність за вчинення яких передбачена Кодексом України про адміністративні правопорушення та застосування Мін'юстом / територіальними органами Мін'юсту заходів впливу за порушення суб'єктами первинного фінансового моніторингу законодавства у сфері запобігання та протидії, відповідальність за вчинення яких передбачена Законом [7].

ВИСНОВКИ

Отже, слід зазначити, що нині нормативно-правова база налічує безліч документів, які регулюють питання

здійснення та організації фінансового моніторингу, проте питання узгодженості цих актів з європейськими нормативними актами нині знаходиться у процесі.

Список використаних джерел

1. Фінансова розвідка / кол. уклад. за заг. ред. О.М. Карапетян. Тернопіль, 2024.
2. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
3. Фінансовий моніторинг / кол. уклад. за заг. ред. Е.О. Юрія. Чернівці, 2022. 304 с.
4. Міжнародні стандарти з протидії відмиванню доходів та фінансуванню тероризму і розповсюдженню зброї масового знищення: Рекомендації FATF. 2012. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/3e29a59e-1217-4cee-95d0-2f341843f258?lang=uk-UA&id=90ffb288-8826-4914-8709-8815379a3fe1&title=KlasifikatorProfesii&showMenuTree=true>
5. Директива Європейського парламенту і Ради (ЄС) 2015/849 про запобігання використанню фінансової системи для відмивання грошей та фінансування тероризму. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/es-2015849.pdf>
6. Директива Європейського парламенту і Ради ЄС 2018/843 від 30.05.2018 про внесення змін до Директиви ЄС 2015/849 «Про запобігання використанню фінансової системи для цілей відмивання грошей або фінансування тероризму та про внесення змін до директив 2009/198/ЄС і 2013/36/ЄС». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
7. Законодавство. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/zakonodavstvo>

References

1. Financial intelligence / ed. O.M. Karapetian. Ternopil, 2024. 346 p. [in Ukrainian].
2. On prevention and countermeasures against the legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, the financing of terrorism and the financing of the proliferation of weapons of mass destruction: Law of Ukraine dated 06.12.2019 No. 361-IX [in Ukrainian].
3. Financial monitoring / ed. E.O. Yurii. Chernivtsi, 2022. 304 p. 304 s. [in Ukrainian].
4. State Financial Monitoring Service of Ukraine. International standards. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/3e29a59e-1217-4cee-95d0-2f341843f258?lang=uk-UA&id=90ffb288-8826-4914-8709-8815379a3fe1&title=KlasifikatorProfesii&showMenuTree=true> [in Ukrainian].
5. European Parliament, & EU Council. (2015, May 20). Directive (EU) on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing, amending Regulation (EU) No 648/2012 of the European Parliament and of the Council, and repealing Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council and Commission Directive 2006/70/EC. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/es-2015849.pdf> [in Ukrainian].
6. European Parliament, & EU Council. (2018, May 30). Directive (EU) 2018/843 amending Directive (EU) 2015/849 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing, and amending Directives 2009/138/EC and 2013/36/EU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Legislation. State Financial Monitoring Service of Ukraine. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/zakonodavstvo> [in Ukrainian].

Olha KARAPETIAN

PhD in Economics, Associate Professor, West Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8747-7631>

Oleksandr KOLODIICHUK

PhD applicant, West Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3947-0507>

Yaroslav CHAPELSKYI

PhD applicant, West Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3057-8861>

FINANCIAL MONITORING IN THE STATE FINANCIAL CONTROL SYSTEM AND THE LEGAL BASIS OF ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

The paper highlights the evolution and current state of the national financial monitoring system of Ukraine, which is an important component of ensuring the economic security of the state. The author examines the main stages of the formation of this system in the context of globalization challenges and the country's integration into the world community. Special emphasis is placed on the role of international standards in harmonizing the national legal framework with international requirements in the field of combating the legalization of proceeds of crime and the financing of terrorism. The paper defines that financial monitoring covers the processes of identification, analysis, evaluation and verification of financial transactions with the application and termination of illegal financial flows. The main approaches to the interpretation of this term, which are presented in the scientific literature and legislation of Ukraine, are described. The author examines the problem of adapting international norms to the conditions of Ukraine, noting that the effectiveness of the national financial monitoring system largely depends on its ability to ensure prompt response to new threats, including financial terrorism and the proliferation of weapons of mass destruction. Thus, the paper provides a comprehensive overview of the current state of the national financial monitoring system in Ukraine, outlining its strengths, challenges and directions for improvement. The work has theoretical and practical significance for researchers, specialists in the field of finance, as well as for representatives of state bodies responsible for ensuring the economic security of the state.

Keywords: state financial control, financial monitoring, combating the legalization of illegal income, economic security, national system of financial monitoring



Vitalii ZIANKO

Doctor of Economics, Professor, Head of department, Vinnytsia National Technical University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0095-5248>

e-mail: ziank_m@vntu.edu.ua



Tetiana NECHYPORENKO

PhD in Economics, lecturer, Vinnytsia Technical Vocational College

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0690-1534>

e-mail: sittanya33@gmail.com

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON BUSINESS MODELS AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

The paper is devoted to the study of the impact of artificial intelligence on the transformation of business models of enterprises and ensuring their competitiveness in the digital economy. The authors analyze the main aspects of AI integration into business processes, which allow to increase the efficiency of management decision-making, reduce risks and optimize resources. The key features of building new business models focused on personalization of services, rapid adaptation to market changes, and introduction of innovative approaches to value creation are highlighted. It is noted that the introduction of AI facilitates in-depth analysis of large amounts of data, forecasting consumer needs and forming long-term competitive advantages of enterprises. Examples are given of industries where AI has become a catalyst for radical changes in traditional business models, creating opportunities for generating new sources of income and improving the quality of customer service. It is substantiated that the use of AI is a strategically necessary tool for enterprises to achieve technological leadership in the global market. Particular attention is paid to new business models emerging on the basis of AI and their potential for transforming traditional industries. Challenges associated with the introduction of AI, such as the need to invest in technology and human resources development, as well as ethical aspects of the use of AI, are identified. Based on a generalization of case studies and practice, proposals for the effective use of AI to achieve competitive advantages in the digital economy are formulated.

Keywords: enterprise transformation, business process automation, competitive advantages

INTRODUCTION

In a global economic environment that is dynamically changing under the influence of digital technologies, artificial intelligence (AI) has become fundamental for businesses to formulate their development strategy. Integration of AI into business processes not only increases the accuracy and speed of management decisions, reducing costs and risks, but also enables the construction of new business models focused on personalized customer needs and flexible operations. AI enables in-depth analysis of large volumes of data, allowing businesses to track changing trends, respond more quickly to market challenges, and build long-term competitive advantages. In the competitive struggle, when businesses that implement AI are able to predict customer needs and provide higher quality service, a situation is created where market advantages become a matter of technological leadership. In particular, new AI-based business models are driving radical changes in traditional industries, opening up space for innovative approaches to value creation, resource optimization, and risk management. Studying the impact of AI on business models is not just an important but a strategically necessary step to identify new opportunities for development in the digital economy and build competitive resilience on the global stage.

The **PURPOSE** of the paper is to study the impact of AI on business models of enterprises, its role in the digital economy, and to formulate recommendations for the effective use of AI to achieve competitive advantages.

RESEARCH METHODS

In the paper the methodological framework is defined by the principles of the dialectical method of understanding

economic phenomena and processes in their continuous interrelation and interdependence. Empirical research methods were employed, including observation and comparison.

RESULTS

The development of innovative technologies, in particular AI, is central to the strategies of the world's leading visionaries, such as D. Bezos, I. Musk, S. Hawking, and M. Zuckerberg, which emphasizes its importance for the transformation of the global economy. The development of AI is the subject of research by world-class experts such as P. Asaro, A. Andreoni, G. Anzolin, N. Bostrom, R. Kahlo, and K. Schwab, which indicates its crucial role in shaping new areas of technological development. The development of AI tools for the business environment in various spheres of economic activity has been actively studied by a number of domestic scholars, including such authors as O. Baranov, Y. Baulin, O. Bulgakova, M. Velikanov, O. Gilyak, K. Yefremova, A. Zavalnyi, Y. Kryvytskyi, E. Kuptsova, N. Martsenko, O. Muzyka-Stefanchuk, I. Onyshchuk, J. Pavlenko, O. Petryshyn, O. Radutnyi, S. Ramazanov, M. Selivanov, M. Stefanchuk, Y. Sydorchuk, A. Shevchenko, et al. These papers cover various aspects of AI application for optimizing business processes, increasing the efficiency of production and management activities. Among the Ukrainian scholars studying the impact of AI on the competitiveness of enterprises are G. Androshchuk, Y. Nikitin, O. Vyshnevsky, L. Fedulova, et al.

Scientific papers focus on the key aspects of AI implementation, such as basic technological potential, modernization and integration, development of digital infrastructure, as well as the issue of technology accessibility and minimization of gaps in digital development [3; 16].

The works [5; 19] emphasize the importance of AI for the successful implementation of the Industry 4.0 concept, which is able to provide a comprehensive transformation of industrial enterprises. In particular, we should agree with the author's opinion [17] that breakthrough technologies, including robotics, AI, additive manufacturing and big data processing, offer great opportunities to accelerate innovation development and increase the share of the industrial sector in value added. Studies [6] also emphasize the importance of understanding the relationship between knowledge, algorithms and AI, which forms the basis for creating new business models and determining the directions of competitive advantages of enterprises in the global economy.

AI is becoming a key factor in the transformation of modern business models, which defines new horizons for the innovative development of enterprises. Thus, the introduction of AI into production practice helps to increase efficiency, create competitive advantages and develop digital infrastructure. Studies conducted at both the international and national levels emphasize the importance of integrating AI into the industrial sector, which allows enterprises to adapt to the conditions of Industry 4.0. In this context, a special role is played by theoretical and applied developments aimed at eliminating digital barriers and creating platform business models that will determine the competitiveness of enterprises in the global economic environment.

The definition and understanding of AI in the context of its impact on modern business models and competitiveness of enterprises is the subject of intense debate among scientists and practitioners, as its application in various sectors of the economy opens up new opportunities for transforming traditional business processes and enterprise development strategies. Despite the widespread use of AI, there is no single, generally accepted definition of this phenomenon. On the one hand, AI is often viewed as a computing system designed to perform specific tasks based on predefined algorithms. Such a narrow interpretation emphasizes the instrumental nature of AI. On the other hand, there is a broader understanding of AI as a system capable of self-learning, adaptation, and decision-making in a dynamic environment, similar to human intelligence. This vision of AI envisions the development of systems that can not only perform tasks but also display creativity and intuition.

Google's AI Lab defines AI as a software and hardware complex capable of making effective decisions under conditions of incomplete and inaccurate information [8; 14]. This emphasizes the ability of AI to work under conditions of uncertainty, which is a characteristic feature of many real-world tasks. It is worth noting that the development of AI is closely related to big data technologies. It is large amounts of data that allow training machine learning models that are the basis of modern AI systems. Thus, AI can be viewed as a wide range of technologies that allow computers to perform tasks that were previously considered the sole prerogative of humans. This includes such functions as the ability of a machine to perform cognitive functions inherent in humans, including reasoning, learning from previous experience, problem solving and interaction, pattern recognition, decision making, and learning.

Thus, the concept of AI is multifaceted and has different interpretations in the scientific literature. In general, it can be defined as a field of research aimed at creating systems capable of performing tasks traditionally considered

the exclusive domain of humans, such as learning, reasoning, problem solving, and interacting with the environment. These systems attempt to model human cognitive functions such as speech comprehension, visual perception, and decision-making. According to [3], AI is a set of methods and algorithms that allow computers to perform tasks that require mental effort. Studies [6; 12] emphasize the ability of AI systems to learn and adapt to changing conditions. The introduction of AI into business practices significantly changes existing business models and increases the competitiveness of enterprises, ensuring rapid adaptation to changing market conditions. However, along with significant advantages, such technologies may also carry certain risks that should be taken into account when integrating them. Table 1 summarizes both the advantages and disadvantages of AI's impact on business processes, which allows us to form a comprehensive view of the potential benefits and challenges faced by enterprises when implementing these innovations.

Given the global trends in the development of AI and its integration into business, it is important to note that the use of AI competitors is becoming a major factor in supporting and improving the favourability of enterprises in the modern environment. Forecasts indicate a significant increase in the impact of AI on all aspects of business, from automation processes to improving customer interactions, which emphasizes the need to transform business structures to effectively use intelligent technologies and ensure not only optimization of internal processes but also maintaining competitive advantages in the market. Forecasted changes require companies to adapt to new conditions and use modern tools to achieve operational efficiency. Given the forecasts of AI technologies and their potential to transform the business environment, businesses should integrate these tools to maintain competitiveness and achieve strategic goals. For a better understanding of the key aspects of AI implementation in business processes and predicted changes in various areas of activity, see Table 2, which presents the main areas of AI use.

The application of AI in business is expected to significantly improve operational efficiency, increase the speed of decisions, and improve personalized services for customers. Forecasts show that the integration of AI allows enterprises not only to remain competitive but also to gain significant advantages in a changing business environment. However, it also requires adapting to new technological and organizational conditions, as well as investing in staff training and infrastructure to support such technologies. The integration of AI is becoming a key factor in transforming business models, adapting them to the requirements of the current market direction and new technological standards. Implementation of such solutions in various sectors can achieve significant benefits in improving efficiency and competitiveness.

Table 3 shows the impact of AI on business model transformation. Shows the key areas of implementation of AI technologies in various sectors of the economy, demonstrating their significant impact on increasing operational efficiency and improving the competitive position of enterprises. In the tech sector, companies such as Google, Microsoft, and Amazon increased their AI investments by 40 % in 2023 compared to 2022, and the number of patents for new developments increased by 30% over the past five years [14], indicating the intensive integration of AI as a key strategic asset that reinforces the innovation and technological advantages

Table 1 – **Positive and negative aspects of the impact of AI on business models and competitiveness of enterprises** (compiled by the authors [1; 2; 5])

Aspects of AI impact	Positive	Negatives
Process automation	Reduced production and maintenance costs; increased efficiency and accuracy of operations	loss of jobs due to automation of low-skilled tasks; high costs of integrating new technologies
Improved decision making	fast processing of large volumes of data allows you to make informed and prompt decisions	potential errors in algorithms that can lead to incorrect or unethical decisions
Individualization of services	personalization of products and services allows to increase customer satisfaction and attract new customers	uncertainty about the confidentiality of customer data; risks of misuse of personal data
Innovations in products and services	developing intelligent products that adapt to user needs and opening new markets	high costs of developing and implementing innovations, as well as the need to constantly update technologies
Competitiveness	increasing the speed of adaptation to changes in the market, securing market advantages through innovation	high level of competition with other companies implementing AI
Improving customer service	chatbots, voice assistants, and automated systems support round-the-clock service	risk of losing personal contact with customers and low efficiency in difficult or unusual situations

Table 2 – **Key components of the application of AI technologies in the business sector and forecasts of their impact on economic processes** (compiled by the authors [1; 3; 7])

Components use of AI	Areas of application	Forecasts and trends
Process automation	production, logistics, customer service	reducing production costs, increasing efficiency, optimizing resources
Data analysis and decision-making	marketing, finance, strategic planning	improving forecasting accuracy, speed of decision-making based on big data
Personalize customer experience	trade, online services, financial services	increase customer loyalty through individualized approaches and personalized products
Innovative products and services	IT, financial services, medical technologies	development of new intelligent products, in particular in the areas of health, finance and technology
Improving operational efficiency	resource management, finance, HR	reducing operating costs, optimizing management processes, increasing productivity
Intelligent automation	production, finance, data processing	automation of complex tasks, reducing the need for human resources, increasing the accuracy of tasks
Risk management and security	banking, insurance, energy	increase the efficiency of risk forecasting and management, improve security with the help of algorithms

Table 3 – **The impact of AI on business model transformation** (compiled by the authors [7; 8; 12])

Sector	Leading companies	Application of AI	Quantitative indicators
Technologies	Google, Microsoft, Amazon, OpenAI	Algorithm development, cloud-based AI services, generative AI	Investments in AI increased by 40% in 2023 compared to 2022. The number of patents for AI technologies increased by 30% over the past 5 years.
Finance	JP Morgan, Goldman Sachs, Ant Group	Algorithmic trading, fraud detection, lending	65% of financial institutions use AI for risk analysis. AI systems detect 90% of fraudulent transactions.
Healthcare	Siemens Healthineers, GE Healthcare	Medical diagnostics, drug development, personalized medicine	AI systems have improved the accuracy of disease diagnosis by 15%. The development time for new pharmaceuticals has been reduced by 30%.
Production	Siemens, Bosch, GE	Predictive maintenance, quality control, optimization of production processes	AI has reduced equipment downtime by 20%. Increased labor productivity by 15% in companies using AI.
Retail trade	Amazon, Walmart, Alibaba	Personalized recommendations, price optimization, demand forecasting	70% of consumers prefer companies that provide personalized recommendations. Increase in sales by 10% due to more accurate demand forecasts.
Education	Duolingo, Coursera, Pearson	Personalized learning, adaptive assessment, development of training materials	Increased student engagement by 25% through personalized learning plans. Reduced time to grade assignments by 50% due to automation.
Logistics	DHL, UPS, FedEx	Route optimization, fleet management, demand forecasting	Reduced logistics costs by 18% due to route optimization. Increase in delivery efficiency by 15%.

of leading companies. In the financial sector, more than 65 % of companies have already implemented AI for risk analysis, which allows them to detect up to 90% of fraudulent transactions. This helps to reduce operational risks and improve the reliability of financial systems. In the healthcare sector, AI technologies increase diagnostic accuracy by 15%

and reduce the development time of new drugs by 30%, which accelerates their entry into the market.

In the manufacturing sector, companies such as Siemens and Bosch have reduced costs by 20% by reducing equipment downtime and increased labor productivity by 15% using AI. These figures emphasize the value of AI in opti-

mizing production processes and reducing maintenance costs. In retail, AI is actively used for personalization, which contributes to customer engagement: more than 70% of consumers prefer companies that provide individualized recommendations, and sales forecasting reaches 10% [11; 14].

Thus, statistics confirm that the use of AI is driving significant progress in various sectors, increasing the adaptability and flexibility of business models, improving customer experience, and enhancing the competitiveness of companies in a rapidly changing market environment. The analysis of AI investments in 2021-2023 by country (Fig. 1) shows a significant increase in technological intelligence, which contributes to a high level of development and integration of AI into global business. E.g., in the US AI investments increased from 38% in 2021 to 45% in 2023 [9; 11; 14]. This indicates the constant development of new algorithms and innovative solutions. Businesses are actively implementing AI, particularly in areas such as business process automation, financial technologies, and cloud services. In these areas, AI has helped to increase productivity by 20%, and the number of AI startups has reached 1500. China's AI investments increased from 32% in 2021 to 38% in 2023. China is actively developing AI technologies, particularly in the areas of manufacturing and pattern recognition. There is a high level of patenting, which emphasizes the country's innovation. As a result, productivity in China has increased by 25%, and the number of AI startups has exceeded 1300. Investments in AI in Germany increased from 28% in 2021 to 32% in 2023. German companies are actively investing in production automation and the development of intelligent transportation systems [9; 14].

Their productivity has increased by 18% thanks to AI, and the number of startups is 900. France has shown a gradual increase in AI investments from 25% in 2021 to 30% in 2023. French companies are actively developing solutions for processing big data and improving medical technologies, which contributes to the growth of efficiency. The productivity of medical technologies increased by 15% between 2021 and 2023, and the number of startups reached 800. Investments in AI in the UK increased from 32% in 2021 to 35% in 2023. AI is being actively implemented in the financial and healthcare sectors. Businesses in this country support significant benefits from the use of AI, in particular in improving personalized services. Thanks to AI in the financial and healthcare sectors, productivity has increased by 17%, and the number of startups is 1000. Canadian investment in AI increased from 24% in 2021 to 28% in 2023. Canadian enterprises are actively implementing AI technologies to automate production and financial processes, the productivity of

which has increased by 14% due to AI, and the number of AI startups in Canada is 700. In India, AI investments increased from 18% in 2021 to 20% in 2023.

Indian companies offer AI to increase productivity in the agricultural sector, production automation, and financial services, which grew by 13% during this period, and the number of AI startups – 1100. Japan is characterized by an increase in AI investments from 22% in 2021 to 25% in 2023. Japanese companies are actively using AI to improve production processes and develop robotic technologies, whose productivity has increased by 16%, and the number of startups has reached 650. Investments in AI in South Korea increased from 28% in 2021 to 30% in 2023. The main areas are process automation and the introduction of AI in data processing. Although the data on startups and patents is not yet complete, productivity in this area has been increased by 15% with the help of AI [8; 9; 11].

As we can see, in the period from 2021 to 2023, the country's leading in AI investments demonstrated a steady increase in productivity in these areas. In 2023, the United States and China remained the leaders in the implementation of AI startups at a high rate. They are followed by European countries, in particular the UK and Germany, which are also actively investing in AI, but at a slower pace [11; 14]. In Ukraine, we also see a gradual increase in AI investments – from 12% in 2021 to 15% in 2023. The indicators remain lower than in other countries, and Ukrainian companies are just beginning to implement AI in the management of production processes, financial services, and agricultural technologies. Such AI implementations have increased productivity by 12%, and the number of startups in this area has increased to 250 [8; 14].

AI is one of the main drivers of business process transformation in today's environment, opening up new opportunities to optimize operations, develop innovative products and services, and significantly improve the overall efficiency of organizations. The main factors that determine the effectiveness of AI investments are as follows:

– *Strategic focus of companies.* The effectiveness of investments in AI technologies depends on how clearly companies formulate strategies and integrate these technologies into their overall development strategy. A clear definition of goals and suitability with long-term plans of enterprises allows maximizing the efficiency of investments and achieving significant competitive advantages.

– *Data quality.* AI systems operate on the basis of data, so its quality is the main factor affecting the accuracy and efficiency of results. Technologies built on high quality data allow for more accurate analytics, which allows businesses to make informed and more efficient decisions.

– *Personnel qualification.* To realize the potential of AI, businesses need to hire highly qualified specialists in data analytics, machine learning, and AI. The availability of the right personnel has a significant impact on the speed and quality of the introduction of the latest technologies into business processes.

– *Corporate culture and readiness for change.* The introduction of AI technologies requires significant changes in corporate culture, including the adaptation of personnel to new technological realities.

– *Economic conditions.* The macroeconomic situation has a significant impact on the efficiency of AI investments. Factors such as currency fluctuations, inflation, and political

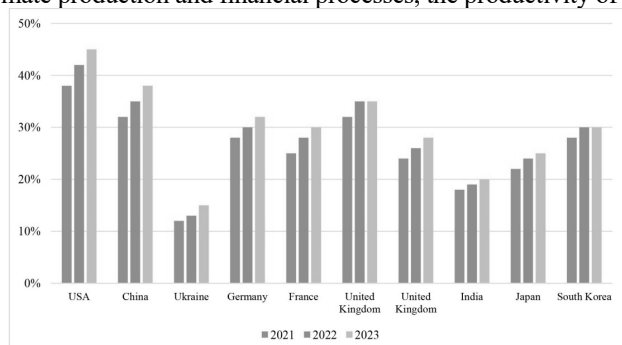


Fig. 1. Dynamics of investments in AI and their impact on the competitiveness of enterprises in the leading countries of the world in 2021-2023 (compiled by the authors [13; 20])

and economic risks have a direct impact on the ability to finance the costs of developing and implementing innovations.

Despite the significant potential of AI, investments in this technology are associated with a number of risks that businesses should consider when making decisions. The main threats are as follows:

- *High capital intensity of investments*, which is a significant obstacle for businesses with limited financial resources. The high cost of developing and implementing AI technologies makes it difficult for small and medium-sized enterprises to use them.

- *Shortage of qualified personnel capable of working effectively with AI technologies*, which creates difficulties in the process of implementing such technologies and leads to increased costs for training and education of personnel.

- *Ethical and social challenges*, including personal data protection, algorithm transparency, and discrimination prevention. Ethical dilemmas related to automated solutions need to be monitored.

- *Cybersecurity risks*, such as data security and information systems protection, attacks on which can lead to significant economic and reputational losses for companies.

Given these threats, businesses need to develop comprehensive strategies that include both technological and organizational aspects to maximize the effectiveness of their

AI investments. This will help mitigate risks, optimize costs, and ensure sustainable development in a rapidly changing technological environment. Thus, investments in AI should be integrated into the overall development strategy of the enterprise, which guarantees not only the achievement of business goals but also the maintenance of long-term competitiveness in the face of global economic challenges.

CONCLUSION

It can be stated that AI is fundamentally transforming the business landscape, acting as a powerful catalyst for innovation and improving the efficiency of economic activity. Integration of AI into business processes allows to optimize operations, provide personalized customer experience, and facilitate informed management decisions. Due to its ability to process large amounts of data and identify hidden correlations, AI opens up new opportunities for the development of innovative products and services. However, the introduction of AI is associated with a number of challenges, such as significant investments, a shortage of qualified specialists, and ethical dilemmas. To successfully integrate AI, businesses need to develop strategies that take into account both the potential benefits and risks associated with this technology.

References

1. Artificial Intelligence everywhere. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence.html>
2. Andreoni A., Anzolin G.A. Challenges and opportunities of digital production technologies for developing countries. URL: <https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/16423347/unido>
3. Androshchuk H. Artificial intelligence: economics, intellectual property, threats. *Theory and practice of intellectual property*. №2, 2021. pp. 56–74. URL: <https://doi.org/10.33731/22021.236555>
4. De Bruyn A., Viswanathan V., Beh Y., Wangenheim B. Artificial intelligence and marketing: pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*. 2020. № 51. pp. 91–105. URL: <https://hal.science/hal-03492336/document>
5. Javaid M., Haleem A., Singh R.P., Suman R. Artificial intelligence applications for industry 4.0: a literature-based study. *Journal of Industrial Integration and Management*. 2022. № 7(1). pp. 83–111.
6. Notes from the AI frontier: Applications and value of deep learning. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-applications-and-value-of-deep-learning>
7. McKinsey & Company. The state of AI in 2023. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai%20in%202023%20generative%20ais%20breakout%20year/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year_vf.pdf
8. OECD. Artificial intelligence in business: investment trends and patents. 2023. URL: <https://www.oecd.org/ai-business-investment-trends-2023>
9. Schwab K. The future of jobs. World Economic Forum report. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>
10. Statista. AI investments and patents. 2023. URL: <https://www.statista.com/study/ai-investment-patents-2023>
11. The Global AI Index 2024. Tortoise The Global AI Index - Tortoise.
12. Van Esch P., Black J. Artificial intelligence: revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*. 2021. № 29(3). pp. 199–203.
13. Bortnik A.M. Digital transformation of business model enterprises. *Strategy of Economic Development of Ukraine*. 2021. № 47. pp. 16–31. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>. (in Ukrainian).
14. World Economic Forum. Global AI investment report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-ai-investment-report-2023>
15. Hrynkо T., Hviniaшvili T., Kaliberda M. Strategic management of enterprises in the context of the digital economy. *Economics and Society*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (in Ukrainian).
16. Larina Y., Obninskiy V. Artificial intelligence. Big data. Crime. Electronic book. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=654490&p=1> (in Ukrainian).
17. Makedon V., Mykhailenko O., Vazov R. Dominants and Features of Growth of the World Market of Robotics. *European Journal of Management*. 2021. № 29(3). pp. 133–141. URL: <https://doi.org/10.15421/192113>
18. Nikitin Yu.O., Kulchytskyi O.I. Digital paradigm as a basis for definitions: Digital business, digital enterprise, digital transformation. *Marketing and Digital Technologies*. 2019. № 4. pp. 77–87. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>
19. Ostrovska H.Y., Ostrovskiy O.T. Application of intelligent information systems in industrial enterprise management. *Marketing and Digital Technologies*. 2023. Vol. 7. № 1. pp. 69–81. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.5/> (in Ukrainian).

Список використаних джерел

1. Artificial Intelligence everywhere. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence.html>
2. Andreoni A., Anzolin G.A. Challenges and opportunities of digital production technologies for developing countries. URL:

<https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/16423347/unido>

3. Androshchuk H. Artificial intelligence: economics, intellectual property, threats. *Theory and practice of intellectual property*. №2, 2021. pp. 56–74. URL: <https://doi.org/10.33731/2021.236555>.

4. De Bruyn A., Viswanathan V., Beh Y., Wangenheim B. Artificial intelligence and marketing: pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*. 2020. № 51. pp. 91–105. URL: <https://hal.science/hal-03492336/document>

5. Javaid M., Haleem A., Singh R.P., Suman R. Artificial intelligence applications for industry 4.0: a literature-based study. *Journal of Industrial Integration and Management*. 2022. № 7(1). pp. 83–111.

6. Notes from the AI frontier: Applications and value of deep learning. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-applications-and-value-of-deep-learning>

7. McKinsey & Company. The state of AI in 2023. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai%20in%202023%20generative%20ais%20breakout%20year/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year_vf.pdf

8. OECD. Artificial intelligence in business: investment trends and patents. 2023. URL: <https://www.oecd.org/ai-business-investment-trends-2023>

9. Schwab K. The future of jobs. World Economic Forum report. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>

10. Statista. AI investments and patents. 2023. URL: <https://www.statista.com/study/ai-investment-patents-2023>

11. The Global AI Index 2024. Tortoise The Global AI Index - Tortoise.

12. Van Esch P., Black J. Artificial intelligence: revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*. 2021. № 29(3). pp. 199–203.

13. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 47. С. 16–31. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>

14. Всесвітній економічний форум. Глобальний звіт про інвестиції в AI 2023. <https://www.weforum.org/reports/global-ai-investment-report-2023>

15. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

16. Ларіна Є., Обнінський В. Штучний інтелект. Великі дані. Злочинність. Електронна книга. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=654490&p=1>

17. Makedon V., Mykhailenko O., Vazov R. Dominants and Features of Growth of the World Market of Robotics. *European Journal of Management*. 2021. № 29(3). pp. 133–141. URL: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/192113>

18. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. №4. С. 77–87. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>

19. Островська Г.Й., Островський О.Т. Застосування інтелектуальних інформаційних систем в контексті управління промисловими підприємствами. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 1. С. 69–81. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.5>

Віталій Володимирович ЗЯНЬКО

д.е.н., професор, Вінницький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0095-5248>

e-mail: ziank_m@vntu.edu.ua

Тетяна Дмитрівна НЕЧИПОРЕНКО

к.е.н., Вінницький технічний фаховий коледж

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0690-1534>

e-mail: sittanya33@gmail.com

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено дослідженню впливу штучного інтелекту (ШІ) на трансформацію бізнес-моделей підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Проаналізовано основні аспекти інтеграції ШІ в бізнес-процеси, що дають змогу підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, знизити ризики та оптимізувати ресурси. Виокремлено ключові особливості побудови нових бізнес-моделей, орієнтованих на персоналізацію послуг, швидку адаптацію до змін ринку та впровадження інноваційних підходів до створення вартості. Відзначено, що впровадження ШІ сприяє глибокому аналізу великих обсягів даних, прогнозуванню потреб споживачів і формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємств. Наведено приклади галузей, де ШІ став каталізатором радикальних змін у традиційних бізнес-моделях, створюючи можливості для формування нових джерел прибутку та підвищення якості обслуговування клієнтів. Обґрунтовано, що застосування ШІ є стратегічно необхідним інструментом для досягнення підприємствами технологічного лідерства на глобальному ринку. Особливу увагу приділено новим бізнес-моделям, які виникають на основі ШІ, та їх потенціалу для перетворення традиційних галузей. Виявлено виклики, пов'язані з впровадженням ШІ, такі як необхідність інвестицій у технології та розвиток кадрів, а також етичні аспекти застосування ШІ. На основі узагальнення тематичних досліджень і практики сформульовано пропозиції з ефективного застосування ШІ для досягнення конкурентних переваг у цифровій економіці.

Ключові слова: трансформація підприємств, автоматизація бізнес-процесів, конкурентні переваги

Оксана Анатоліївна **КОВАЛИК**

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

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

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

Сергій Олександрович **ПОДТИНЧЕНКО**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3101-7445>

e-mail: abcdifgz235@stud.op.edu.ua

ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У роботі проаналізовано укладання контрактів з міжнародними партнерами в умовах воєнного конфлікту. Розглянуто критерії для проведення належної перевірки міжнародного ділового партнера. Розроблено покрокову інструкцію з дев'яти етапів збору інформації для спрощення процедури створення контакту з партнерами в умовах воєнного конфлікту. Рекомендовано застосовувати пам'ятку з переліком основних тем, які має бути розглянуто в міжнародних ділових контрактах: учасники, обов'язки, мова, повідомлення, валюта, боротьба з корупцією, конфіденційність, термін, припинення, регулююче право, вирішення спорів.

Ключові слова: договірні відносини, контракт, управління, міжнародний партнер, воєнний конфлікт

ВСТУП

Міжнародні договірні відносини підпорядковано правилам і нормам, які можуть відрізнятися за різними параметрами. Оскільки сторони залучаються з різних країн, культур і організаційних структур, узгодження цілей та очікувань кожного може бути складним. Через воєнні дії в Україні контракт з міжнародними партнерами зазнав значних змін. Можуть виникнути форс-мажорні обставини, вирішення яких має бути першочерговим. Договір захищає як підприємство, так і його потенційного партнера, забезпечуючи чітке розуміння зобов'язань і прав кожного.

Договірні відносини з міжнародними партнерами активно обговорюються у науковому суспільстві. Багато зарубіжних та вітчизняних вчених розглядали дане питання під різним кутом, серед них можна виділити: В.В. Боковець, Н.В. Корж, Л.П. Давидюк акцентували увагу на крос-культурні аспекти поведінки у міжнародному бізнесі [1]; М. Головка розглядав формування ефективних партнерських відносин в бізнесі [2]; Р.О. Мадяр аналізував ризики, пов'язані з ключовими торговельними партнерами; Г.О. Попадинець описав підстави припинення дії міжнародних договорів тощо.

Але через те що в Україні нині діє воєнний час, багато аспектів стосовно роботи з міжнародними партнерами змінилися і виникла необхідність уділити цьому питанню більше уваги.

МЕТА роботи – вдосконалити формування договірних відносин українських підприємств з міжнародними партнерами, беручи до уваги умови функціонування в період війни.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідження застосовано такі методи, як аналіз, узагальнення інформації, порівняння діяльності підприємств, а також пояснення, класифікація, синтез.

РЕЗУЛЬТАТИ

Перш ніж укладати будь-які офіційні угоди з між-

народним діловим партнером, є необхідність проаналізувати його, щоб переконатися, що він є авторитетним і надійним.

Для українських підприємств пропонується застосування таких критеріїв, які допоможуть провести належну перевірку міжнародного ділового партнера [1,3]:

- *Репутація*: вивчення біографії та історії ділового партнера. Це може включати перегляд його вебсайту, профілів у соціальних мережах та будь-яких статей чи прес-релізів про компанію.

- *Облікові дані*: визначення, чи діловий партнер є законним суб'єктом господарювання та має необхідні ліцензії та дозволи для роботи у своїй країні.

- *Фінансова звітність*: аналіз копії фінансової звітності ділового партнера та пошук потенційних проблем з фінансами.

- *Рекомендації*: визначення досвіду роботи з компанією партнера інших підприємств.

- *Юридична історія*: пошук будь-яких судових спорів або нормативних питань, в яких брав участь діловий партнер, як усередині країни, так і за кордоном.

Для наочності пропонується застосовувати форму за поданими вище критеріями (приклад заповнення показано у табл. 1).

Після того як буде проведено перевірку з позитивним результатом, потрібно обговорити умови міжнародного партнерства. Це може включати обговорення ціни, графіків доставки, стандартів якості та інших деталей партнерства.

На цьому етапі потрібно визначати потенційні ризики та виклики для партнерства, такі як відмінності в бізнес-практиках або правові та нормативні проблеми [5].

Контракти з міжнародними партнерами гарантують, що кожна сторона має повне розуміння своїх ролей у бізнесі. Укладання таких контрактів в умовах воєнного конфлікту мають особливе значення, адже вони мають підвищену ступінь ризику та надають більш ясні гарантії якості та безпеки для партнерів.

Пропонується розробити покрокову інструкцію з 9 етапів

Таблиця 1 – Аналіз міжнародного ділового партнера

Критерій	Дослідження наявності проблем			Коментарії
	Немає проблем	Є незначні проблеми	Суттєві проблеми	
Репутація	+			Немає
Облікові дані	+			Немає
Фінансова звітність		+		Немає даних
Рекомендації	+			Немає
Юридична історія			+	Судова справа

зі збору інформації для спрощення процедури створення контакту з партнерами в умовах воєнного конфлікту.

Етап 1. Визначення цілей укладання контрактів з міжнародними партнерами. Також корисно розбити визначені цілі на конкретні напрями.

Етап 2. Визначення структури партнерства. Визначається форма партнерства і відповідно, який тип договору буде укладено.

Етап 3. Підготовка до створення контракту. Додатково до офіційних документів може бути корисним зібрати будь-яке неофіційне листування або нотатки, пов'язані з контрактами з міжнародними партнерами. Це може бути електронні листи, протоколи зустрічей або навіть рукописні нотатки.

Етап 4. Проведення ретельного аналізу потенційного контракту. Передбачає аналіз різних аспектів контракту, зокрема [2]:

- аналіз умов партнерства;
- оцінювання ролей і обов'язків.

Етап 5. Визначення внесків капіталу та право власності. Партнерська угода також може містити не грошові внески, якщо партнери погоджуються стосовно їх фінансової вартості.

Етап 6. Встановлення протоколу прийняття рішень та управління. Партнери повинні узгодити такі аспекти діяльності: розклад зустрічей партнерства; як можна скликати позачергові зустрічі.

Етап 7. Виявлення загальних проблем в контрактах з міжнародними партнерами.

Етап 8. Розроблення плану змін і непередбачених ситуацій. Слід окреслити стратегії планування дій в разі виникнення непередбачуваної ситуації через воєнні дії в Україні. Має бути чітко визначено поведінку всіх сторін за різних обставин. Наприклад, через проблеми з логістикою на кордоні або обстріли можуть бути затримки в постачанні продукції, про що можна зазначити окремим пунктом в договорі і завжди передбачати наявність резервів часу.

Етап 9. Узгодження правових положень. Контракти з міжнародними партнерами мають містити правові положення із захисту кожного партнера у разі суперечки чи інших проблем.

Для українських підприємств доцільним вважається застосовувати пам'ятку з переліком основних тем, які має бути розглянуто в міжнародних ділових контрактах:

- *Учасники.* Проведення перевірки партнера.
- *Обов'язки.* Контракт має визначати правила ІНКО-ТЕРМС, а також яка сторона відповідатиме за отримання ліцензій чи дозволів на імпорт/експорт товарів [4].

– *Мова.* Зазначити якою мовою буде здійснюватися комунікація за контрактом.

– *Повідомлення.* Контракт має містити положення про повідомлення, яке встановлює кількість повідом-

лень, контактні особи в кожній організації, спосіб відправки повідомлення.

– *Валюта.* Під час ведення бізнесу з іноземною компанією сторони не повинні припускати, яку валюту буде використано для платежу, а чітко її прописувати. Воєнні дії в Україні призвели до нестабільного курсу валют і це також має враховуватися в укладанні контрактів з міжнародними партнерами [5].

– *Боротьба з корупцією.* Міжнародний бізнес-контракт повинен містити положення, яке забороняє сторонам здійснювати «заборонені платежі».

– *Конфіденційність.* В умовах воєнного конфлікту в Україні питання конфіденційності стало дуже актуальним. Багато сфер діяльності стали засекреченими та зберігають інформацію про свою діяльність дуже ретельно через можливість її потрапляння до ворога, який може скористатися нею з певною негативною метою.

– *Термін.* Незалежно від того, чи є контракт разовою подією, контрактом, який підлягає щорічному поновленню, чи поточним контрактом, виконання якого потребує декілька років, сторони повинні чітко вказати очікуваний термін контракту.

– *Припинення.* Якщо для розірвання контракту необхідна причина, тоді в контракті має бути чітко описана кожна процедура, яка має бути виконана для того, щоб сторона могла розірвати контракт [6].

– *Регулююче право.* Через війну українське законодавство зазнало значних змін за останні 3 роки, також в країні діє воєнний стан. Всі ці моменти мають прийматися до уваги у визначенні схеми регулювання міжнародних договорів. Якщо сторони не зможуть дійти до згоди про те, яке законодавство має регулювати контракт, можна обрати закони «нейтральної» юрисдикції.

– *Вирішення спорів.* Контракт має визначати часові рамки, протягом яких вище керівництво обох сторін має вирішити проблемне питання [4].

ВИСНОВКИ

Отже, оскільки за останні роки робота українських підприємств значно ускладнилася через війну, це мало і вплив на організацію взаємодії із міжнародними партнерами. Для спрощення запропоновано розробити покрокову інструкцію зі збору інформації для спрощення процедури створення контакту з партнерами та мінімізації помилок. Сама інструкція складається з дев'яти етапів. Також доцільним вважається застосовувати пам'ятку з переліком основних тем, які має бути розглянуто в міжнародних ділових контрактах. Крім того, визначено необхідність проведення належної перевірки міжнародного ділового партнера, для чого у статті запропоновано застосовувати форму за такими критеріями, як репутація, облікові дані, фінансова звітність, рекомендації та юридична історія.

Список використаних джерел

1. Боковець В.В., Корж Н.В., Давидюк Л.П. Крос-культурні аспекти поведінки у міжнародному бізнесі. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 24-27.
2. Головка М. Формування ефективних партнерських відносин в бізнесі. *Науковий огляд*. 2018. № 4(4). С. 7-11.
3. Ковалик О.А., Бібік Д.В. Особливості укладання міжнародних партнерських відносин підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 7. С. 14-16.
4. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Долока Р.О. Особливості управління експортно-орієнтованим виробничим підприємством при виході на зовнішні ринки: інтелектуальний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6. С. 5-8.
5. Мадяр Р.О. Ризики зовнішньоекономічної діяльності та ключові торговельні партнери України. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 70-73.
6. Попадинець Г.О. Підстави припинення дії міжнародних договорів у сучасних міжнародно-правових відносинах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 248-252.

References

1. Bokovets V.V., Korzh N.V., Davydiuk L.P. Cross-cultural aspects of behavior in international business. *Market infrastructure*. 2021, 53. pp. 24-27. (in Ukrainian).
2. Holovko M. Formation of effective partnerships in business. *Scientific review*. 2018. № 4(4). pp. 7-11. (in Ukrainian).
3. Kovalyk O.A., Bibik D.V. Features of concluding international partnership relations of enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. pp. 14-16 (in Ukrainian).
4. Kovtunencko K.V., Kovalchuk O.V., Doloka R.O. Features of managing an export-oriented manufacturing enterprise when entering foreign markets: the intellectual aspect. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 6. pp. 5-8 (in Ukrainian).
5. Madiar R.O. Risks of foreign economic activity and key trading partners of Ukraine. *Economy and state*. 2020. № 9. pp. 70-73 (in Ukrainian).
6. Popadynets H.O. Grounds for termination of international treaties in modern international legal relations. *Academic notes of the TNU named after V.I. Vernadskyi*. 2019. Vol. 30 (69). № 5. pp. 248-252. (in Ukrainian).

Oksana KOVALYK

PhD in Economics, Associate Professor of the department, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9528-1250>
e-mail: o.a.kovalik@op.edu.ua

Serhii PODTYNCHENKO

student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3101-7445>
e-mail: abcdifgz235@stud.op.edu.ua

CONTRACTUAL RELATIONS OF UKRAINIAN ENTERPRISES WITH INTERNATIONAL PARTNERS IN WAR CONDITIONS

Introduction. The contract protects both the enterprise and its potential partner, ensuring a clear understanding of the obligations and rights. Since the parties are involved from different countries, cultures and organizational structures, it can be difficult to reconcile the goals and expectations of each. The contract with international partners has undergone significant changes because of war in Ukraine. Force majeure circumstances may arise, the resolution of which must be a priority.

The purpose of the paper is to improve the formation of contractual relations between Ukrainian enterprises and international partners, taking into account the conditions of war.

Results. Before entering into any formal contract with an international business partner, it is necessary to analyze him to make sure that he is reputable and reliable. Contracts with international partners in conditions of military conflict are particular important, since such contracts are associated with quality guarantees and security for partners. It is proposed to develop a step-by-step instruction with nine stages for collecting information to simplify the procedure for establishing contact with partners in conditions of military conflict. For Ukrainian enterprises it is advisable to use a memo with a list of the main topics that should be considered in international business contracts: participants, responsibilities, language, notice, currency, anti-corruption, confidentiality, term, termination, governing law, dispute resolution.

Conclusion. In recent years the work of Ukrainian enterprises has become significantly more complicated due to the war. It is very important to simplify the procedure for establishing contact with partners and minimizing errors. It is considered advisable to use developed instruction and a memo with a list of the main topics that should be considered in international business contracts during war. The need for proper verification of an international business partner is identified, for which the use of a form based on such criteria as reputation, accounting data, financial statements, recommendations and legal history was proposed.

Keywords: contractual relations, contract, management, international partner, military conflict



Олексій Дмитрович **ПАЦЮК**

аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8944-7414>

e-mail: patsiuk_o@univer.km.ua

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦЕМЕНТНОЇ ГАЛУЗІ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розкрито проблемні питання адміністративно-правового регулювання цементної галузі в умовах дії воєнного стану в Україні, що запроваджено 24 лютого 2022 р. Указом Президента України № 64/2022, дія якого продовжується відповідним Указом кожні 3 місяці. Введення воєнного стану в Україні стало безпрецедентним викликом для всієї держави, зокрема й економічного сектору промисловості країни, включаючи стратегічно важливу цементну галузь, яка забезпечує матеріальну основу для стратегічного будівництва фортифікаційних споруд, відновлення інфраструктури та реалізації критично важливих будівельних проєктів.

Ключові слова: адміністративно-правове регулювання, цемент, цементна галузь, воєнний стан, фортифікаційні споруди, будівництво, відбудова, інфраструктура, законодавство, виробництво цементу, обіг цементу

ВСТУП

В умовах воєнного стану держава потребує збереження роботи підприємств цементної галузі для задоволення потреб ринку будівельних матеріалів, для будівництва різних цивільних об'єктів і насамперед для військового будівництва. Для цього необхідне внесення змін до системи адміністративно-правового регулювання цементної галузі та приведення її у відповідність наявним умовам роботи підприємств цементної промисловості. Звісно, що ці зміни повинні сприяти налагодженню процесів виробництва та обігу цементної продукції в Україні в умовах дії воєнного стану. Оскільки значну частину цементу спрямовано на використання у військовому будівництві та будівництві критичної інфраструктури, то вимоги до якості цементу мають відповідати умовам його використання. Також важливою особливістю є налагодження виробництва в достатній кількості. Саме тому важливим фактором в діяльності цементної галузі має бути адаптація адміністративно-правового регулювання (нормативно-правове забезпечення цементної галузі) до умов воєнного стану, тому що саме у період воєнного стану нормативно-правова база відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування цементної галузі, яка є невід'ємною частиною цивільного та військового будівництва, зокрема фортифікаційних споруд, інфраструктурних об'єктів та реалізації національних проєктів з відбудови зруйнованого або пошкодженого житла під час бойових дій.

МЕТА статті – комплексний аналіз передумов та обставин виникнення проблемних питань адміністративно-правового регулювання цементної галузі в умовах дії воєнного стану в Україні.

Стан опрацювання проблематики

Проблемні питання адміністративно-правового регулювання цементної галузі під час дії воєнного стану розглядаються в Україні та відображено у декількох ключових дослідженнях регулювання економічної та підприємницької діяльності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови: В. Авдеєнко [2], Л. Андрущенко [3], І. Гонtareва [4], М. Григорчук [5], В. Дикань [6], М. Зве-

річенко [5], Н. Зозуля [8], В. Євтушенко [4], Г. Жосан [7], Д. Левчинський [8], І. Каширнікова [8], Д. Михайленко [4], Н. Намлієва [9], Р. Скринковський [10], С. Скрипник [11], Г. Ступнікер [8], Н. Фролова [6], І. Хірс [7] та ін.

РЕЗУЛЬТАТИ

Одним із ключових напрямів використання цементу є інфраструктурні проєкти. Зокрема будівництво та модернізація доріг, мостів, тунелів, залізничних станцій і портів вимагають значної кількості якісних цементних матеріалів. Ці проєкти не тільки сприяють підвищенню транспортної доступності та логістичної ефективності, а й створюють базис для економічного зростання регіонів та його захисту.

У сфері житлового будівництва цемент використовується для створення міцних фундаментів, зведення стін, перекриттів, а також виготовлення бетонних і залізобетонних конструкцій. Також цемент є основою виробництва бетонних доріг і тротуарів, що забезпечують тривалий термін експлуатації та мінімальні витрати на обслуговування.

Особливу увагу слід приділити використанню цементу у високотехнологічному будівництві, зокрема в проєктах, що вимагають підвищеної стійкості до зовнішніх впливів. Наприклад: будівництво атомних електростанцій, гребель або тунелів потребує спеціальних видів цементу, що відповідають найвищим стандартам якості. Так, цементна галузь забезпечує основу для створення об'єктів, які визначають стратегічну інфраструктуру держави. Під час дії воєнного стану цементна галузь відіграє особливо важливу роль у будівництві фортифікаційних споруд: т.зв. «зуби дракона», монолітні бетонні укриття тощо. Як зазначив Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль, від початку 2024 р. з резервного фонду держбюджету уряд виділив 20 млрд грн на фортифікаційні споруди та будівництво оборонних рубежів [12].

Цементна галузь активно сприяє реалізації масштабних інфраструктурних ініціатив, які мають на меті відновлення критичних об'єктів. Зокрема, в умовах післявоєнного відновлення України цемент стає ключовим матеріалом для реконструкції мостів, доріг, промислових підприємств і соціальних об'єктів, що зазнали

руйнувань. Зростання попиту на цемент стимулює внутрішнє виробництво, скорочуючи залежність від імпорту. Як зазначила Тетяна Ситник на круглому столі, Head B2B and Strategic Research CBR презентувала огляд цементного ринку України, що виконано на замовлення Конфедерації будівельників України, що відображає поточний стан цементної галузі та бар'єри, що перешкоджають її розвитку. Вона назвала 3 групи викликів, з якими стикається бізнес сьогодні: адаптація до поточних умов, забезпечення і планування відбудови та впровадження європейських норм. Для відновлення зруйнованого під час війни в Україні необхідно буде близько 35 млн тонн цементу. Це робить цемент ключовим матеріалом відбудови, від наявності якого залежить швидкість відновлення. Нині виробничі потужності наявних підприємств складають близько 13,6 млн тонн на рік. За останні 10 років частка будівництва у ВВП коливалась від 2% до 4%, але ця частка має зростати у процесі відбудови. За її словами, сьогодні ринок цементу представлено 5 великими заводами з повним циклом виробництва, 1800 компаній прямих покупців та тисячами підприємств будівництва та торгівлі [13]. Виклики, що постають перед цементною галуззю під час воєнного стану має бути швидко реалізовано з метою досягнення максимального ефекту – задоволення потреб ринку в цементі. Особливо важливим для цього є необхідність здійснювати і адаптувати нормативно-правове регулювання діяльності цементної галузі. В межах цього одним з основних завдань стало запровадження спрощених процедур для підтримки підприємств у період кризи, що дає змогу мінімізувати бюрократичні бар'єри для виробників цементу. Наприклад, спрощені процедури оцінювання відповідності для будівельних матеріалів забезпечують швидкий доступ продукції на ринок, особливо для потреб відновлення критичної інфраструктури або будівництва фортифікаційних споруд. Як зазначила Людмила Кріпка, цемент як основний будівельний матеріал буде ключовим для відновлення України. Найправильнішим способом вибрати якісний цемент – це обрати заводський цемент. Запорука якості цементу згідно Регламенту ЄС 305 – це ретельний контроль на всіх етапах його виробництва. Ми продовжуємо працювати над реалізацією поставленої мети – забезпечення будівельної галузі якісними та безпечними будівельними матеріалами, підвищення конкурентоспроможності української будівельної продукції, сприяння інноваційному розвитку промисловості [14].

Важливим компонентом нормативної бази є законодавче забезпечення пріоритетності ресурсів для відновлення інфраструктури. На законодавчому рівні необхідно визначати пріоритети для спрямування цементу та інших будівельних матеріалів у зони, які найбільше постраждали від військових дій. Зокрема Кабінетом Міністрів України необхідно передбачити надання підприємствам можливості працювати в умовах спрощеного доступу до енергоресурсів, логістичних потужностей та сировини необхідних для виробництва цементу та транспортування. Це дасть змогу забезпечити виконання першочергових завдань з відбудови доріг, мостів, лікарень, шкіл та інших об'єктів цивільної та військової інфраструктури, що є критично важливими для функціонування держави.

Крім того, необхідні додаткові державні програми

підтримки, спрямовані на фінансування відновлення виробничих потужностей, які зазнали руйнувань або пошкоджень та їх модернізація, можливе надання податкових канікул або безвідсоткових кредитів. Це включає також компенсацію витрат на відновлення виробництва та будівництво нових потужностей, створення тимчасових логістичних коридорів для постачання різного роду обладнання та сировини, координацію з міжнародними організаціями, іноземними компаніями для залучення допомоги та фінансування.

Водночас нормативна база повинна забезпечувати баланс між підтримкою національних виробників і створенням умов для імпорту цементної продукції, що швидко компенсує дефіцит та врівноважить вітчизняну цінову політику.

Ще одним викликом для виробників цементу в Україні є запровадження європейського екологічного мита СВМ. Європа однією рукою допомагає Україні з фінансуванням, а іншою – вводить вуглецеве мито СВМ, через яке Україна буде щороку втрачати 1,4 млрд євро. За попередніми розрахунками запровадження європейського екологічного мита СВМ для України у повному обсязі створить додаткове навантаження на виробників цементу близько 10 млн євро під час експорту 1 млн тонн продукції. Водночас цих збитків можна уникнути, якщо розпочати переговори з ЄС, адже Закон про СВМ має норму, за якою країна може отримати пільги від сплати податку, якщо вона має форс-мажорні обставини. Зважаючи, що у нас – повномасштабна війна, є всі підстави просити у ЄС відстрочку у цьому питанні. *«Витрати на СВМ-сертифікати робитимуть український експорт неконкурентоздатним в умовах воєнного стану. А під час війни провести модернізацію вітчизняних підприємств, щоб бути рівними у викидах вуглецю з європейськими компаніями просто неможливо»*. Європейці дуже багато роблять для декарбонізації промисловості, а інвестиції в цей напрям складають мільярди. Водночас Україна не має фінансування зелених проєктів, що ставить її у нерівні умови з європейцями.

Цементна галузь ЄС вже презентувала дорожню карту скорочення викидів CO₂. Наприклад, до 2030 р. це скорочення буде на 40%, а до 2050 р. вони планують вийти на нейтральний рівень, тобто 0 %. В Україні немає фінансових інструментів стимулювання модернізації підприємств з метою зменшення викидів CO₂. Кошти з оподаткування CO₂ не спрямовано на декарбонізацію. І немає механізмів підтримки дороговартісних проєктів із декарбонізації [14].

ВИСНОВКИ

Повномасштабне вторгнення в 2022 р. в сучасній європейській історії стало неочікуваним та підступним кроком ворога з руйнування та захоплення території України. Це поставило новітні виклики також й перед законодавцями України з унормування правової системи та приведення її до сучасних реалій існування країни: з метою налагодження ефективного захисту, відновлення територіальної цілісності України та забезпечення відбудови зруйнованих або пошкоджених об'єктів інфраструктури, зокрема будівництва нових систем укриття та захисту за рахунок налагодження виробництва цементних будівельних матеріалів і їх доставки до місця застосування.

Протягом дії воєнного стану велика частка законодавства України зазнала змін, зокрема й ті нормативні правові акти, що регулюють відносини в сферах пов'язаних з будівництвом та виготовленням будівельних матеріалів. Проте, враховуючи постійні зміни у військовій ситуації, необхідно відстежувати тенденції в цементній галузі України і створювати умови, щоб вона стала ефективним інструментом боротьби з ворогом. Завдяки Збройним силам України та самовідданості громадян України, зокрема й учасникам цементної галузі, українські підприємства змогли вистояти у складних умовах, та пристосувалися до військової, енергетичної, економічної, логістичної, кадрової ситуацій в Україні.

Проте чи можна стверджувати, що така система адміністративно-правового регулювання цементної галузі під час дії воєнного стану є ідеальним інструментом регулювання відносин в цій сфері, і які загрози зовнішні та внутрішні очікують на неї.

Однією з ймовірних важливих загроз економіці України є зловживання цією ситуацією недобросовісними підприємствами та чиновниками з метою отримання неправомірної матеріальної вигоди.

Під час дії воєнного стану багато разів в ЗМІ з'являлися компрометуючі публікації, що привертали увагу суспільства до сфер діяльності певних державних органів і приватних підприємств, підозрюючи їх у зловживанні законодавством та неправомірних діях. Звісно, висновки з цих та інших справ мають надати контролюючі державні органи в межах своєї компетенції.

Тому потрібно також зосередитись над посиленням контролю над обігом цементу в Україні, що, зокрема, використовується в рамках виконання державних замовлень на стратегічних об'єктах військової та цивільної інфраструктури.

Стосовно приведення законодавства цементної галузі України відповідно до Європейських стандартів, зокрема й тих, що стосуються екологічних правил та норм, таку роботу також потрібно продовжувати та вдосконалювати, проте враховуючи наявну ситуацію. Стосовно модернізації підприємств з метою зменшення викидів CO₂ єдиним виходом для нас є застосування декларативного принципу СВМ, який передбачає, що Україна подаватиме дані про вуглецеві викиди, але отримає відстрочку у сплаті мита [14].

Список використаних джерел

1. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від № 64/2022 від 24 лютого 2022 року. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/voyennyj-stan/>
2. Авдєєнко В. Все для фронту: в Україні запрацювала економіка воєнного часу. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/economy/2022-03-12/vse-dlya-fronta-v-ukraine-zarabotala-ekonomika-voennogo-vremeni/44763>
3. Андрущенко Л.В. Нормативно-правове забезпечення господарської діяльності в умовах запровадження режиму воєнного стану. *Публічне право*. 2022. № 4 (48). С. 54-59. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/48/4.pdf>
4. Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04>
5. Григорчук М.В., Зверіченко М.О. Правові підстави здійснення підприємницької діяльності. *Legal Bulletin*. 2024. № 11. С. 64-71. URL: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-11-A9>
6. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
7. Жосан Г., Хірса І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3>
8. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 110-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19>
9. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 150-157. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
10. Скринковський Р. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Траєкторія науки*. 2022. С. 1001-1008.
11. Скрипник С.В. та ін. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>
12. Шмигаль Д. Пресконференція 4.03.2024. URL: <https://suspilne.media/697970-z-pocatku-roku-na-budivnictvo-fortifikacijnih-sporud-vidileno-20-mlrd-griven-smigal/>
13. Ситник Т. Цемент: можливості та виклики. *Круглий стіл* від 19.12.2023р. URL: <https://budport.com.ua/news/27971-proscho-govorili-pid-chas-kruglogo-stolu-cement-mozhливosti-ta-vikliki-dlya-virobnikiv-i-spozhivachiv>
14. Кріпка Л. Якісний цемент для відбудови України. Інтерфакс-Україна від 18.04.2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/981290.html>

References

1. On the introduction of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 64/2022 of February 24, 2022. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/voyennyj-stan/> (in Ukrainian).
2. Avdieienko V. Everything for the front: the wartime economy has started working in Ukraine. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/economy/2022-03-12/vse-dlya-fronta-v-ukraine-zarabotala-ekonomika-voennogo-vremeni/44763> (in Ukrainian).
3. Andrushchenko L.V. Regulatory and legal support of economic activity in the conditions of the introduction of the martial law regime. *Public law*. 2022. No. 4 (48). pp. 54-59. <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/48/4.pdf> (in Ukrainian).
4. Hontareva I.V., Yevtushenko V.A., Mykhaylenko D.H. Peculiarities of the development of entrepreneurship in the conditions of military operations and post-war reconstruction of Ukraine. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. 2023. No. 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04> (in Ukrainian).
5. Hryhorchuk M.V., Zverichenko M.O. Legal grounds for entrepreneurial activity. *Legal Bulletin*. 2024. No. 11. pp. 64-71. URL: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-11-A9> (in Ukrainian).

6. Dykan V., Frolova N. Directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime. *Economy and society*. 2022. No. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (in Ukrainian).
7. Zhosan H., Khirsa I. Peculiarities of entrepreneurial activity under martial law. *Taurian Scientific Herald. Series: Economics*. 2022. No. 14. pp. 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3> (in Ukrainian).
8. Levchynskiy D., Stupniker H., Kashyrynikova I., Zozulia N. Entrepreneurship of Ukraine under martial law. *Economic space*. 2022. No. 181. pp. 110-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19> (in Ukrainian).
9. Namliieva N. Peculiarities of entrepreneurial activity in the conditions of martial law in Ukraine. Sustainable economic development. 2023. No. 2 (47). pp. 150-157. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22> (in Ukrainian).
10. Skrynkovskyi R. Modern trends in the development of foreign economic activity of Ukraine in the conditions of war. *The trajectory of science*. 2022. pp. 1001–1008. (in Ukrainian).
11. Skrypnyk S.V. et al. Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martial law. *Economy and society*. 2022. No. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (in Ukrainian).
12. Shmyhal D. Press conference 03/4/2024. URL: <https://suspihne.media/697970-z-pocatku-roku-na-budivnictvo-fortifikacijnih-sporud-vidileno-20-mlrd-griven-smigal/> (in Ukrainian).
13. Sytnyk T. Cement: opportunities and challenges. Round table from 19.12.2023 URL: <https://budport.com.ua/news/27971-pro-scho-govorili-pid-chas-kruglogo-stolu-cement-mozhливosti-ta-vikliki-dlya-virobnikiv-i-spozhyvachiv> (in Ukrainian).
14. Kripka L. High-quality cement for the reconstruction of Ukraine. Interfax-Ukraine dated April 18, 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/981290.html> (in Ukrainian).

Oleksii PATSIUK

postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8944-7414>

e-mail: patsiuk_o@univer.km.ua

PROBLEM ISSUES OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION OF THE CEMENT INDUSTRY DURING THE EFFECT OF MARTIAL STATUS

The paper reveals the problematic issues of administrative and legal regulation of the cement industry under the conditions of martial law in Ukraine, which was introduced on February 24, 2022 by Decree of the President of Ukraine No. 64/2022 [1], which is extended by the relevant Decree every 3 months. The introduction of martial law in Ukraine has become an unprecedented challenge for the entire state, including the economic sector of the country's industry, including the strategically important cement industry, which provides the material basis for the strategic construction of fortifications, the restoration of infrastructure and the implementation of critically important construction projects. The relevance of the research is that in the conditions of martial law, the administrative and legal regulation of the cement industry gained special importance, since the need to adapt the regulatory framework to extraordinary circumstances is a key factor in stabilizing the industry and creating prerequisites for its development. After all, during the martial law, the cement industry is a critically important area of industry, the absence of which will have a significant negative impact on Ukraine's defense capability, and will provoke the need to import cement from other countries. Importing cement into Ukraine is one of the ways to meet the needs of the building materials market, including cement products, which has its own advantages and disadvantages. Of course, it is precisely the shortcomings of cement imports into Ukraine that can lead to problematic issues in the cement industry, the main shortcomings are: dependence on foreign companies, rising prices of cement, lack of influence on terms and delivery dates, quality control, etc. Therefore, it is necessary to preserve the cement industry by any means, despite the problematic issues that threaten it during the period of military operations on the territory of Ukraine. The war significantly affected the conditions of activity in the cement industry, provoking a change in the regulatory environment, which presented the relevant state bodies with the task of developing new approaches to the management of the state's economic processes, in particular in the area of cement production and circulation. Thus, a system of normative legal acts appeared in Ukraine aimed at regulating relations in the cement industry during martial law. Problematic issues related to the fulfillment of the obligations of Ukrainian enterprises regarding the introduction of the environmental duty in Ukraine and the control of CO₂ emissions are also being investigated. Also a problematic issue is the control of qualitative and quantitative characteristics of cement and cement products that are produced from it and directed to meet state needs, possible supply risks, ways to avoid such cases and improve legislation in this area.

Keywords: administrative and legal regulation, cement, cement industry, martial law, fortifications, construction, reconstruction, infrastructure, legislation, cement production, cement circulation

Микола Вікторович **ВОЗНИЙ**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0044-8428>e-mail: advokat@voznyni.com.ua**АДМІНІСТРУВАННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

У статті аргументовано, що про фінансово-правову природу інституту адміністрування митних платежів вказують відносини, пов'язані із забезпеченням справляння митних платежів; контролем правильності обчислення, своєчасності та повноти сплати митних платежів; застосуванням заходів із примусового стягнення митних платежів. Зроблено висновок, що адміністрування митних платежів є різновидом публічної фінансової діяльності держави, яка здійснюється митними органами і спрямована на своєчасне та в повному обсязі надходження митних платежів до Державного бюджету України.

Ключові слова: адміністрування митних платежів, фінансово-правове регулювання, публічна фінансова діяльність, податкове законодавство, митне законодавство, митні платежі

ВСТУП

Інститут адміністрування митних платежів охоплює як митно-правові, так і фінансово-правові аспекти законодавства. Особливе значення у відносинах з адміністрування митних платежів мають фінансово-правові норми. Завдяки чітким та зрозумілим фінансовим приписам у процесі адміністрування митних платежів забезпечується ефективність дій митних органів у напрямі формування публічних фондів коштів держави. Однак чинне законодавство України не розкриває сутність та особливості фінансово-правового регулювання адміністрування митних платежів, що зумовлює актуальність обраної проблематики та її важливе наукове та практичне значення.

Окремим питанням адміністрування митних платежів присвячено праці таких вчених, як А.О. Беспалова, О.О. Добрянська, Л.О. Копцева, М.П. Кучерявенко, Ю.В. Оніщик, Н.Ю. Пришва, Т.О. Проценко, А.В. Саленков, О.О. Семчик та ін. Однак питання сутності та особливостей фінансово-правового регулювання адміністрування митних платежів не є досконало вивчено, що й зумовлює актуальність тематики дослідження.

МЕТА статті – визначення сутності та особливостей фінансово-правового регулювання адміністрування митних платежів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи: метод системно-структурного аналізу, логіко-семантичний метод, діалектичний метод, метод узагальнення. Для з'ясування сутності та особливостей фінансово-правового регулювання адміністрування митних платежів застосовано наукові підходи до розуміння фінансово-правового регулювання.

РЕЗУЛЬТАТИ

Правовідносини, що виникають у зв'язку зі здійсненням адміністрування митних платежів, мають особливу правову природу. Аналіз законодавства України з питань митної справи дає підстави стверджувати про наявність відносин у процесі адміністрування митних платежів, які за своїм змістом є фінансово-правовими.

Фінансові правовідносини характеризуються такими особливостями: 1) вони завжди виникають та розвиваються у процесі планового утворення, розподілу і вико-

ристання державних (а також муніципальних) грошових фондів і доходів, тобто у процесі планової, публічної фінансової діяльності держави й органів місцевого самоврядування; 2) мають грошовий характер; 3) однією зі сторін завжди є сама держава в особі уповноваженого органу, що здійснює від її імені й під контролем держави дії владного характеру; 4) їх виникнення, зміна і припинення завжди відбуваються на підставі нормативно-правового акту; 5) ці відносини завжди пов'язані з публічними коштами; 6) властивий владно-майновий (або державно-владний) характер; 7) це вольові відносини, оскільки одну сторону (владний орган) завжди наділено владними повноваженнями. Фінансові правовідносини виникають у процесі публічної фінансової діяльності держави. Одним зі суб'єктів цих правовідносин має бути відповідний орган державної влади. У митній сфері таким уповноваженим державою органом, що здійснює від її імені й під контролем держави дії владного характеру, є митні органи. У галузі фінансів митні органи постають як уповноважені органи публічної влади, однією із функцій яких є адміністрування митних платежів [1, с. 72–74].

Відповідно до ч. 2 ст. 544 Митного кодексу (МК) України одним із завдань митних органів є забезпечення справляння митних платежів, контроль правильності обчислення, своєчасності та повноти їх сплати, застосування заходів з їх примусового стягнення у межах повноважень, визначених цим Кодексом, Податковим кодексом (ПК) України та іншими актами законодавства України [2]. З цього положення МК України випливає, що адміністрування митних платежів здійснюється як на підставі норм митного, так і податкового законодавства.

Забезпечення справляння митних платежів полягає у сукупності дій митних органів та платників, які спрямовано на виконання обов'язку зі сплати митних платежів особами, на яких покладається такий обов'язок. Відповідно до ч. 2 ст. 1 МК України відносини, пов'язані зі справлянням митних платежів, регулюються цим Кодексом, ПК України та іншими законами України з питань оподаткування [2]. У ч. 2 ст. 270 МК України передбачено, що правила оподаткування товарів, що переміщуються через митний кордон України, іншими (крім мита) митними платежами, встановлюються ПК України з урахуванням особливостей, що визначаються

цим Кодексом [2]. У ч. 3 ст. 270 МК України встановлено, що особливості оподаткування митними платежами товарів, поміщених у відповідний митний режим, визначені у ст. 286 та розділі V цього Кодексу, а також у розділах V і VI ПК України [2]. Отже, обчислення, декларування та сплата таких митних платежів, як податок на додану вартість (ПДВ) із ввезених на митну територію України товарів (продукції) та акцизний податок із ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) здійснюється згідно з ПК України з урахуванням особливостей, визначених у МК України.

Контроль правильності обчислення, своєчасності та повноти сплати митних платежів полягає у сукупності заходів митних органів з метою дотримання законодавства України з питань митної справи. Такий контроль здійснюється шляхом проведення документальних перевірок дотримання вимог законодавства України з питань митної справи, зокрема своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати митних платежів. Порядок проведення документальних перевірок дотримання вимог законодавства України з питань митної справи, зокрема своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати митних платежів, передбачено у ст.ст. 345-355 МК України. Перевірка своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати таких митних платежів, як ПДВ із ввезених на митну територію України товарів (продукції) та акцизний податок із ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) здійснюється з урахуванням положень, передбачених ПК України: елементи цих митних платежів (розділи V, VI), строк давності проведення перевірки (ст. 102), строк збереження документів (п.п. 44.3-44.5 ст. 44), процедура оформлення податкового повідомлення-рішення (ст. 58).

В юридичній науці слушно відмічено, що контроль правильності обчислення, своєчасності та повноти сплати митних платежів, є одним із напрямів публічного фінансового контролю [3, с. 111-112]. Публічний фінансовий контроль – це регламентована правовими нормами цілеспрямована діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, міжнародних організацій, інших суб'єктів з перевірки своєчасності і точності надходження коштів до банків, до бюджетів та інших публічних фондів коштів, правильності й ефективності використання коштів і матеріальних ресурсів бюджетних організацій, публічних установ тощо [4, с. 64]. Отже, публічний фінансовий контроль у митній сфері являє собою вид публічного фінансового контролю і містить у собі всі сутнісні ознаки останнього. Водночас він має деякі специфічні риси, що відрізняють його від інших напрямів контрольної діяльності та полягають в особливостях його об'єкта, предмета, суб'єктів контролю, цілей і завдань, а також форм і методів здійснення. Предметом правового регулювання публічного фінансового контролю у митній сфері є суспільні відносини з перевірки законності, своєчасності, точності, обґрунтованості та повноти надтодження доходів до бюджету, що формуються у митній сфері, а також цільового та ефективного їх використання [5, с. 373].

З огляду на викладене, контроль за сплатою митних платежів є невід'ємним складником адміністрування митних платежів та видом публічного фінансового

контролю, оскільки такий контроль здійснюється у процесі формування грошових коштів і його спрямовано на наповнення Державного бюджету України за рахунок митних платежів, що справляються під час переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон України. Основними завданнями контролю за сплатою митних платежів є:

1) перевірка достовірності заявлення декларантом митному органу точних відомостей про товари та транспортні засоби, необхідних для здійснення митного контролю та митного оформлення з метою своєчасного, повного нарахування та сплати митних платежів під час переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон України;

2) перевірка фактичної їх сплати;

3) у разі невиконання декларантом фінансових зобов'язань перед державою вжиття заходів, передбачених законодавством з їх примусового стягнення, а також нарахування фінансових санкцій за порушення граничних строків сплати узгоджених податкових зобов'язань та пені після закінчення установлених строків погашення узгодженого податкового зобов'язання на суму податкового боргу [6, с. 12]. Основна мета контролю за сплатою митних платежів полягає у забезпеченні належного контролю за формуванням державних доходів у вигляді митних платежів.

Заходи з примусового стягнення митних платежів застосовуються виключно відповідно до норм податкового законодавства. У ч. 1 ст. 303 МК України встановлено, що у разі несплати або неповної сплати митних платежів у встановлений строк такі платежі стягуються в порядку та строки, визначені ПК України [2]. Крім цього, слід зазначити, що згідно з ч. 1 ст. 302 МК України після закінчення встановлених строків сплати митних платежів на суму податкового боргу нараховується пеня у розмірі та порядку, визначених ПК України [2]. Якщо платник податків не сплачує своєчасно суму митних платежів, то ця сума коштів визнається податковим боргом, яка разом з перерахованими пенями утворює податкову заборгованість платника податку перед державою. У такому разі митні органи застосовують до платника податків низку забезпечувальних способів виконання обов'язку зі сплати митних платежів з метою надходження коштів до Державного бюджету України. Засоби забезпечення виконання обов'язку зі сплати митних платежів застосовуються переважно тоді, коли платник податків уже здійснив правопорушення – свідомо або через помилку, необачність тощо [7, с. 303]. Отже, порядок та особливості застосування заходів з примусового стягнення митних платежів врегульовано ПК України.

Так, відносини, пов'язані із забезпеченням справляння митних платежів, контролем правильності обчислення, своєчасності та повноти їх сплати, застосування заходів з їх примусового стягнення, регламентовані нормами податкового законодавства, і це дає підстави стверджувати про їх фінансово-правову природу.

Враховуючи викладене, доходимо до висновку, що адміністрування митних платежів є одним із різновидів публічної фінансової діяльності держави [8, с. 295; 9, с. 102], яка здійснюється митними органами. Публічна фінансова діяльність – це заснована на правових нормах планова діяльність держави, її органів, органів місцевого

самоврядування, інших суб'єктів, які представляють публічний фінансовий інтерес, з акумулювання (мобілізації), розподілу, контролю, використання фондів коштів, які є частиною валового національного доходу країни й необхідні для виконання завдань і функцій держави та органів місцевого самоврядування [4, с. 52]. Відповідно публічна фінансова діяльність митних органів – це планова та систематична діяльність у процесі мобілізації, розподілу, перерозподілу й використання публічних фондів коштів з метою виконання покладених на них завдань і функцій у митній сфері [10, с. 442]. Публічна фінансова діяльність митних органів з адміністрування митних платежів полягає у здійсненні митними органами заходів, спрямованих на своєчасне та в повному обсязі надходження митних платежів до Державного бюджету України.

ВИСНОВКИ

Отже, адміністрування митних платежів є важливим

напрямом діяльності митних органів, оскільки митні платежі є джерелом формування доходів Державного бюджету України. Проведений аналіз законодавства України з питань митної справи дає підстави стверджувати про наявність відносин у процесі адміністрування митних платежів, які за своїм змістом є фінансово-правовими. Про фінансово-правову природу інституту адміністрування митних платежів вказують відносини, пов'язані із забезпеченням справляння митних платежів; контролем правильності обчислення, своєчасності та повноти сплати митних платежів; застосуванням заходів з примусового стягнення митних платежів. У зв'язку з цим необхідно констатувати, що адміністрування митних платежів є різновидом публічної фінансової діяльності держави, яка здійснюється митними органами і яку спрямовано на своєчасне та в повному обсязі надходження митних платежів до Державного бюджету України.

Список використаних джерел

1. Оніщик Ю.В. Правове регулювання митних відносин в Україні та в країнах Європейського Союзу: фінансово-правовий аспект: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2014. 439 с.
2. Митний кодекс України: Закон України від 13 березня 2012 року № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.
3. Оніщик Ю.В. Митний контроль як вид фінансового контролю. *Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наук. праць. Правознавство*. 2012. Випуск 628. С. 109-112.
4. Музика-Стефанчук О.А., Якимчук Н.Я. Сучасне фінансове право. Право публічних фінансів. Київ, 2024. 656 с.
5. Оніщик Ю.В. Інститут публічного фінансового контролю у митній сфері: поняття, особливості, види. *Держава і право*. 2012. Вип. № 57. С. 368–373.
6. Копцева Л.О. Фінансовий контроль у митній справі: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2012. 18 с.
7. Самсін І.Л. Податкове зобов'язання в механізмі фінансово-правового регулювання (методологічний аспект): дис. ... докт. юрид. наук. Харків, 2014. 393 с.
8. Оніщик Ю.В. Адміністрування митних платежів як напрям фінансової діяльності держави. *Фіскальна політика: теоретичні та практичні аспекти юридичної науки: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (24 листопада 2017 р.). Вінниця, 2017. С. 294-295.
9. Озеруга О.В. Адміністрування митних платежів як фінансово-правовий інститут. *Приватне та публічне право*. 2019. № 3. С. 101–104.
10. Оніщик Ю.В. Митні органи України як суб'єкти публічної фінансової діяльності. *Держава і право*. 2013. Вип. 58. С. 438–443.

References

1. Onishchuk Y.V. Legal regulation of customs relations in Ukraine and in the countries of the European Union: financial and legal aspect: dis. ... Doctor of legal sciences: 12.00.07. Kyiv, 2014. 439 p. (in Ukrainian).
2. Customs Code of Ukraine: Law of Ukraine dated March 13, 2012. No. 4495-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (in Ukrainian).
3. Onishchuk Y.V. Customs control as a type of financial control. *Scientific Bulletin of Chernivtsi University: Collection of scientific works: Law*. 2012. Issue 628. pp. 109-112. (in Ukrainian).
4. Muzyka-Stefanchuk O.A., Yakymchuk N.Y. Modern financial law. Public finance law. Kyiv, 2024. 656 p. (in Ukrainian).
5. Onishchuk Y.V. Institute of public financial control in the customs sphere: concept, features, types. *State and law*. 2012. Issue No. 57. P. 368–373. (in Ukrainian).
6. Koptseva L.O. Financial control in customs affairs: dis. abstract ... PhD in legal sciences: 12.00.07. Odesa, 2012. 18 p. (in Ukrainian).
7. Samsin I.L. Tax liability in the mechanism of financial and legal regulation (methodological aspect): dis. ... Doctor of legal sciences: 12.00.07. Kharkiv, 2014. 393 p. (in Ukrainian).
8. Onishchuk Y.V. Customs administration as a direction of the state's financial activity. *Fiscal policy: theoretical and practical aspects of legal science: Collection of abstracts of the International scientific and practical conference* (November 24, 2017). Vinnytsia, 2017. pp. 294-295. (in Ukrainian).
9. Ozeruha O.V. Customs Payment Administration as a Financial and Legal Institution. *Private and Public Law*. 2019. No. 3. pp. 101–104. (in Ukrainian).
10. Onishchuk Y.V. Customs authorities of Ukraine as subjects of public financial activity. *State and Law*. 2013. Issue 58. pp. 438–443. (in Ukrainian).

Mykola VOZNYI

postgraduate student, Kyiv National University of Technology and Design

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0044-8428>

e-mail: advokat@voznyi.com.ua

ADMINISTRATION OF CUSTOMS PAYMENTS AS AN OBJECT OF FINANCIAL AND LEGAL REGULATION

The paper is devoted to the essence and features of the financial and legal regulation of the institution of customs payment administration.

Based on the norms of the legislation of Ukraine on customs issues, the existence of relations in the process of administering customs payments has been established, which are financial and legal in nature. It is argued that the financial and legal nature of the institution of administering customs payments is indicated by relations related to ensuring the collection of customs payments; control over the correctness of the calculation, timeliness and completeness of the payment of customs payments; application of measures for the forced collection of customs payments.

It is noted that ensuring the collection of customs payments consists of a set of actions of customs authorities and payers aimed at fulfilling the obligation to pay customs payments by persons who are subject to such an obligation. It is emphasized that the calculation, declaration and payment of such customs payments as value added tax on goods (products) imported into the customs territory of Ukraine and excise tax on excisable goods (products) imported into the customs territory of Ukraine are carried out in accordance with the Customs Code of Ukraine, considering the features specified in the Tax Code of Ukraine.

It is argued that control over the payment of customs payments is an integral part of the administration of customs payments and a type of public financial control, since such control is carried out in the process of forming funds and is aimed at replenishing the State Budget of Ukraine at the expense of customs payments collected during the movement of goods and vehicles across the customs border of Ukraine.

It was emphasized that measures to enforce the collection of customs payments are applied exclusively in accordance with the norms of tax legislation.

It is concluded that the administration of customs payments is a type of public financial activity of the state, which is carried out by customs authorities and is aimed at the timely and full receipt of customs payments to the State Budget of Ukraine.

Keywords: administration of customs payments, financial and legal regulation, public financial activities, tax legislation, customs legislation, customs payments

Анна Анатоліївна БАРИКОВА

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9707-0106>e-mail: anna.barikova@gmail.com**ДИСКРЕЦІЯ ЗІ ВСТАНОВЛЕННЯ РОЗМІРУ СУДОВИХ ВИТРАТ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ**

Автором звернено увагу на факт, що дискреція зі встановлення розміру судових витрат в адміністративному судочинстві пов'язана з реалізацією розсуду, зважаючи на межі судового активізму та диспозитивного тлумачення юридичних норм з метою гарантування юридичної визначеності та єдності судової практики, забезпечення одноманітності способів вирішення спорів. У статті розглянуто критерії вибору оптимальної моделі поведінки зі встановлення розміру судових витрат, ураховуючи конкретні фактичні обставини справи. Приділено увагу релевантній судовій практиці Верховного Суду.

Ключові слова: процесуальний розсуд, правнича допомога, судовий збір, документальне підтвердження, реальність, розумність, співмірність

ВСТУП

У чинній доктрині та практиці правозастосування досі немає чіткого розуміння сутності дискреції в процесуальному праві. Зокрема, у контексті встановлення розміру судових витрат в адміністративному судочинстві. Європейська та американська доктрини соціологічного напрямку юриспруденції у контексті дискреційної зумовленості права вказують на наявність обмеженої моделі правомірної альтернативної поведінки правозастосувача, коли право є «живим порядком», «внутрішнім порядком людських союзів» [1].

Під час встановлення розміру судових витрат, зокрема йдеться про обрання суддею одного з кількох можливих варіантів (1) тлумачення та застосування права або варіантів з (2) оцінювання доказів та встановлення фактів [2, с. 2], ті орієнтири, що «задаються» суду та впливають на такий вибір під час застосування юридичних норм [3, с. 89]. Тобто це встановлене законодавством право суду, яке реалізується з дотриманням встановленої процесуальної форми здійснення правосуддя в адміністративних справах, з можливістю під час прийняття судового рішення (вчинення процесуальної дії) вибрати з кількох варіантів рішення (дії), встановлених законом, чи визначених на його основі судом (повністю або частково за змістом та/чи обсягом), оптимальний в правових і фактичних умовах розгляду та вирішення конкретної справи, з метою забезпечення верховенства права, справедливості та ефективного поновлення порушених прав та інтересів учасників процесу [4].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання процесуального розсуду під час здійснення правосуддя досліджували Н. Бааджи, В. Бевзенко, П. Куфтирєв, Т. Мартянова, Г. Мельник, А. Мірошніченко, Г. Панова, О. Сеньків, В. Степаненко та інші науковці. Додаткових доктринальних пошуків потребує визначення правової природи та механізму реалізації дискреції зі встановлення розміру судових витрат в адміністративному судочинстві.

МЕТА статті – розкриття дискреції зі встановлення розміру судових витрат в адміністративному судочинстві.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методика включає комплексний аналіз та узагальнення наявного науково-теоретичного матеріалу та формулювання висновків та рекомендацій. Методологічною основою статті стали доктринальні напрацювання та нормативно-правові акти України. У дослідженні застосовано методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, абстракції, порівняння та узагальнення, формально-логічний та порівняльно-правовий.

РЕЗУЛЬТАТИ

Свобода судового розсуду є невіддільним складником принципу верховенства права в контексті ефективного захисту невизнаних, порушених чи оскаржуваних прав особи. З-поміж сутнісних юридичних характеристик дискреції у процесуальному праві, зокрема в установленні розміру судових витрат в адміністративному судочинстві можна виокремити такі:

- тлумачення права [5, с. 33];
- процес розмірковування, оцінювання обставин для уникнення негативних наслідків; результат усвідомлення (висновками, думками); волевиявлення, вільний вибір; розв'язання питання по суті [4, с. 11–12];
- прагматичне обмежене компетенцією суду обрання варіанту вирішення конкретної справи, який є максимально доцільним, законним та справедливим за відповідних обставин [6, с. 45].

Так, обмежувальне тлумачення дискреції в адміністративному судочинстві деталізовано в практиці Верховного Суду, згідно з якою не може штучно зменшувати розмір судового збору, який підлягає сплаті за подання позовної заяви [7]. Іншим обмежувальним фактором є необхідність документального підтвердження розміру правничої допомоги (зокрема, щоб час на виконання робіт не був завищеним) з урахуванням критеріїв реальності та розумності, співмірності з фактично наданими послугами та ціною позову, у разі недотримання яких суд має право зменшити розмір понесених судових витрат [8].

У доктрині також є поширеним підхід до доцільності звуження відповідної дискреції, зокрема на рівні закону [9, с. 2]. Водночас законодавець закріплює оцінні поняття в юридичних нормах для залишення більшої свободи оцінювання [10, с. 30]. Наприклад, у німецькій

доктрині зазначені повноваження розглядаються як «гнучкі», що дає змогу врахувати непередбачені наперед випадки за умови виходу за межі «зв'язаності» законом на основі вільного розсуду [11, с. 25].

У контексті реалізації норм зі встановлення розміру судових витрат йдеться у «вузькому» сенсі про можливість рефлексії в межах «теорії пізнання» [12]. Застосовується ментальна мова як «універсальна семантика» [13, с. 4] для позначення властивостей та причиново-наслідкових зв'язків явищ правової дійсності на основі сигніфікативно-денотативних ознак добра (позитивного потрібного); зла (негативного непотрібного); емоційності (чуттєвого); раціоналізму (свідомого розумового) [14, с. 193–195]. Тому можна виокремити такі ознаки дискреції зі встановлення розміру судових витрат в адміністративному судочинстві [15, с. 8–9]:

- метою застосування є надання суб'єкту правозастосування мінімально необхідних повноважень для ефективного застосування юридичної норми оцінної спрямованості задля максимального врахування конкретних обставин справи;

- змішана природа (як власне адміністративно-процесуальна, так і юридико-етична, морально-правова);

- абстрагованість від несуттєвих ознак, властивостей, характеристик;

- конкретизація (оцінювання) явищ і фактів дійсності стосовно закріпленої законодавцем ситуації під час правозастосування;

- кількісні параметри формування змісту юридичних категорій;

- точність та правильність визначення змісту залежить не тільки від конкретних обставин справи, а й від рівня правосвідомості, професійного рівня та ступеня процесуальної незалежності особи, яка застосовує юридичну норму в межах процесуального розсуду, встановлених Кодексом адміністративного судочинства України.

Реалізуючи вказану дискрецію, суддя діє як «сильний» соціальний суб'єкт [16, с. 618–630]. Тому в такому правозастосуванні потрібно враховувати почуття «моральної переваги» застосовуваних категорій [17, с. 1365–1395; 18, с. 1002–1023] за умови перебування у відносно нейтральному емоційному стані [19, с. 563–574], викликаному здатністю збільшити мотивацію допомагати іншим [20, с. 315–320]. Зокрема, йдеться про розвиток здатності «мислити математично» з виходом за

межі традиційних когнітивних підходів [21, с. 37]. Такий «процес» має бути формальним до детальної регламентації заходів, ретроспективним – до реалізованих практик, за умови наявності можливості перспективного систематичного та послідовного переосмислення критеріїв оцінювання [22, с. 338–350]. Важливо також зважати на норми моралі, дію відповідних юридичних норм у часі та мінімізувати кількість помилок у когнітивній діяльності за умови неухильного дотримання встановлених законом меж процесуального розсуду.

Ефективність функціонування адміністративних судів забезпечується у спосіб збереження раніше отриманих проміжних (поточних) результатів розгляду та вирішення адміністративних справ значного суспільного інтересу чи виняткового значення для скажника. Зміна підходів правозастосування доцільна винятково відповідно до критеріїв розумності, відповідальності, об'єктивності, постійності та безсторонності з урахуванням пріоритетних цінностей. Зазвичай процесуальний розсуд з підтримання стабільності або запровадження змін обумовлено такими чинниками [23, с. 46]:

- практикою правозастосування з приводу спорів визначеної категорії, зокрема, суду касаційної інстанції;

- кількістю справ з подібними позовними вимогами, а також ознаками, які роблять касаційну скаргу відмінною від інших;

- значенням справи для сторін, категорією та складністю адміністративної справи;

- характером спірних правовідносин, предметом і категорією спору;

- колом учасників спірних правовідносин, суб'єктом складом учасників справи;

- предметами позову та доказування, обраним позивачем способом захисту.

ВИСНОВКИ

Отже, дискрецію зі встановлення розміру судових витрат в адміністративному судочинстві пов'язано з реалізацією розсуду, зважаючи на межі судового активізму та диспозитивного тлумачення юридичних норм з метою гарантування юридичної визначеності та єдності судової практики, забезпечення одноманітності способів вирішення спорів. Йдеться про вибір оптимальної моделі поведінки зі встановлення розміру судових витрат, враховуючи конкретні фактичні обставини справи.

Список використаних джерел

1. Куфтирев П.В. Суддівський розсуд у теорії права: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2009. 20 с.
2. Мірошніченко А.М. Суддівський розсуд, судова помилка та суддівське свавілля (через призму юридичної відповідальності суддів). Київ, 2020. 120 с.
3. Степаненко В.В. Юридичні та моральні засади судової дискреції (судового розсуду). *Юридичний бюлетень*. 2019. Вип. 9. С. 83–91.
4. Сеньків О.І. Судовий розсуд в адміністративному судочинстві: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Ірпінь, 2012. 250 с.
5. Рісний М.Б. Правозастосувальний розсуд у юридичній практиці (загальнотеоретичне дослідження). *Праці Львівської лабораторії прав людини і громадянина Науково-дослідного інституту державного будівництва та місцевого самоврядування Академії правових наук України* / ред. П.М. Рабінович. Львів, 2007. Серія 1. Дослідження та реферати. Вип. 16. 191 с.
6. Мельник Г.П. Судовий розсуд (дискреція) як явище правової системи. *Наукові записки НаУКМА*. 2009. Т. 90. С. 44–47. (Серія: Юридичні науки).
7. Постанова Верховного Суду від 25.04.2023 у справі № 300/3800/22. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110441983> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Постанова Верховного Суду від 26.12.2023 у справі № 380/6904/23. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/115945549> (дата звернення: 20.01.2025).

9. Жеребкин В.Е. Оценочные понятия права. Харьков, 1976. 16 с.
10. Хворостянкіна А. Дефініції в законодавчих тестах: питання теорії. *Право України*. 2005. № 11. С. 28–32.
11. Тимошук В. Адміністративне право в контексті європейського вибору України (з міжнародної конференції). *Право України*. 2004. № 3. С. 25–28.
12. Soler L. Introduction à l'épistémologie. Paris, 2009. 335 p.
13. Nuchelmans G. Late-Scholastic and Humanistic Theories of the Proposition. Amsterdam, 1980. 237 p.
14. Малирчук О.В. Засоби вербалізації категорії оцінки в сучасній англійській мові (на матеріалі політичних статей з журналу The New Yorker). *Нова філологія*. 2014. № 62. С. 192–197.
15. Мойсєєнко Г.В. Оціночні поняття в адміністративному судочинстві України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2017. 222 с.
16. Oveis C., Horberg E.J., Keltner D. Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2010. No. 98. pp. 618–630.
17. Williams M.J. Serving the self from the seat of power goals and threats predict leaders' self-interested behavior. *Journal of Management*. 2014. No. 40(5). pp. 1365–1395.
18. Wiltermuth S., Flynn F. Power, moral clarity, and punishment in the workplace. *Academy of Management Journal*. 2013. No. 53. pp. 1002–1023.
19. Lerner J.S., Goldberg J., Tetlock P.E. Sober second thought: The effects of accountability, anger, and authoritarianism on attributions of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1998. No. 24. pp. 563–574.
20. Schnall S., Roper J., Fessler D.M. Elevation leads to altruistic behavior. *Psychological Science*. 2010. No. 21(3). pp. 315–320.
21. Brown J.S., Collins A., Duguid P. Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*. 1989. No. 18. pp. 32–42.
22. Macfarlane B. Student performativity in higher education: Converting learning as a private space into a public performance. *Higher Education Research & Development*. 2015. No. 34(2). pp. 338–350.
23. Барікова А.А. Оцінні поняття в діяльності касаційного адміністративного суду при встановленні допустимості оскарження судових рішень, якщо справа становить значний суспільний інтерес чи має виняткове значення для позивача. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Юридичні науки*. 2018. № 4. С. 42–48.

References

1. Kuftiyev P.V. Judicial discretion in the theory of law: dis. abstract ... PhD in legal sciences: 12.00.01. Kyiv, 2009. 20 p. (in Ukrainian).
2. Miroshnychenko A.M. Judicial discretion, judicial error and judicial arbitrariness (through the prism of judges' liability). Kyiv, 2020. 120 p. (in Ukrainian).
3. Stepanenko V.V. Legal and moral principles of judicial discretion (judicial option). *Law Bulletin*. 2019. Issue 9. pp. 83–91 (in Ukrainian).
4. Senkiv O.I. Judicial discretion in administrative proceedings: dis. ... PhD in legal sciences: 12.00.07. Irpin, 2012. 250 p. (in Ukrainian).
5. Risnyi M.B. Law enforcement discretion in legal practice (general theoretical study). *Works of the Lviv Laboratory of Human Rights and Citizen of the Research Institute of State Construction and Local Self-Government of the Academy of Legal Sciences of Ukraine* / ed. P.M. Rabinovych; Lviv, 2007. Series 1. Research and abstracts. Iss. 16. 191 p. (in Ukrainian).
6. Melnyk H.P. Judicial discretion (discretion) as a legal system phenomenon. *NaUKMA Research Papers. Law*. 2009. Vol. 90. pp. 44–47 (in Ukrainian).
7. Resolution of the Supreme Court dated of 25 April 2023 in the case No. 300/3800/22. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110441983> (in Ukrainian).
8. Resolution of the Supreme Court dated of 26 December 2023 in the case No. 380/6904/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/115945549> (in Ukrainian).
9. Zhrebkin V.E. Evaluation concepts of law. Kharkiv, 1976. 16 p. (in Russian).
10. Khvorostiankina A. Definitions in legislative texts: an issue of theory. *Pravo Ukrainy*. 2005. No. 11. pp. 28–32 (in Ukrainian).
11. Tymoshchuk V. Administrative law in the context of the European choice of Ukraine (from the international conference). *Pravo Ukrainy*. 2004. No. 3. pp. 25–28 (in Ukrainian).
12. Soler L. Introduction à l'épistémologie. Paris, 2009. 335 p.
13. Nuchelmans G. Late-Scholastic and Humanistic Theories of the Proposition. Amsterdam, 1980. 237 p.
14. Maliarchuk O.V. Means of verbalization category of assessment in contemporary English (on the material of political articles from the journal The New Yorker). *New Philology*. 2014. No. 62. pp. 192–197 (in Ukrainian).
15. Moiseienko H.V. Valuable concepts in the administrative proceedings of Ukraine: dis. ... PhD in legal sciences: 12.00.07. Zaporizhzhia, 2017. 222 p. (in Ukrainian).
16. Oveis C., Horberg E.J., Keltner D. Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2010. No. 98. pp. 618–630.
17. Williams M.J. Serving the self from the seat of power goals and threats predict leaders' self-interested behavior. *Journal of Management*. 2014. No. 40(5). pp. 1365–1395.
18. Wiltermuth S., Flynn F. Power, moral clarity, and punishment in the workplace. *Academy of Management Journal*. 2013. No. 53. pp. 1002–1023.
19. Lerner J.S., Goldberg J., Tetlock P.E. Sober second thought: The effects of accountability, anger, and authoritarianism on attributions of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1998. No. 24. pp. 563–574.
20. Schnall S., Roper J., Fessler D.M. Elevation leads to altruistic behavior. *Psychological Science*. 2010. No. 21(3). pp. 315–320.
21. Brown J.S., Collins A., Duguid P. Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*. 1989. No. 18. pp. 32–42.
22. Macfarlane B. Student performativity in higher education: Converting learning as a private space into a public performance.

Higher Education Research & Development. 2015. No. 34(2). pp. 338–350.

23. Barikova A.A. Assessment of the concept in the activities of the Cassation Administrative Court in establishing the admissibility if the case is of considerable public interest or is of exceptional importance to the plaintiff. *Bulletin of Zaporizhzhia National University*. 2018. No. 4. pp. 42–48 (in Ukrainian).

Anna BARIKOVA

Doctor of Legal Sciences, Associate Professor, National Academy of Internal Affairs

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9707-0106>

e-mail: anna.barikova@gmail.com

DISCRETION IN DETERMINING THE AMOUNT OF COURT COSTS IN ADMINISTRATIVE PROCEEDINGS

Introduction. In the current doctrine and practice of law enforcement, there is still no clear understanding of the essence of discretion in procedural law, in particular, in the context of determining the amount of court costs in administrative proceedings.

The purpose of the paper is to disclose the discretion regarding the determination of the court costs amount in administrative proceedings.

Results. It has been identified that freedom of judicial discretion is an integral part of the principle of the rule of law in the context of effective protection of unrecognized, violated or contested rights of a person. Among the essential legal characteristics of discretion in procedural law, in particular, when establishing the amount of court costs in administrative proceedings, the following have been distinguished: interpretation of law; process of reflecting, assessment of circumstances to avoid negative consequences; the result of awareness (conclusions, thoughts); will, free choice; solving the question on the merits; the pragmatic limited competence of the court to choose the option of resolving a particular case, which is as appropriate, legal and fair in appropriate circumstances.

Conclusion. The author focuses on the fact that the discretion for establishing the amount of court costs in administrative proceedings is related to the implementation of discretion, given the limits of judicial activism and dispositive interpretation of legal norms in order to guarantee legal certainty and unity of judicial practice, ensuring the uniformity of ways of resolving disputes. It is about choosing the optimal model of behaviour in terms of setting the amount of legal costs, taking into account the specific factual circumstances of the case. The relevant judicial practice of the Supreme Court has been addressed.

Keywords: процесуальний розсуд, правнича допомога, судовий збір, документальне підтвердження, реальність, розумність, співмірність

Inna UKHANOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Economic University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3510-382X>

e-mail: inna.uhanova@gmail.com

Olena VORONOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Economic University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8719-5546>

e-mail: spdlena77@gmail.com

THEORETICAL ISSUES OF ATTRACTING FDI FOR POST-WAR ECONOMIC RECOVERY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Introduction. The relevance of the research topic is due to the importance of understanding the role of foreign direct investment (FDI) in the national economy and the need to determine the relationship between foreign direct investment and economic growth in order to formulate a policy to encourage the inflow of FDI as a factor in post-war economic recovery.

The purpose of the paper is to generalize the main theories of foreign direct investment and determine the positive correlation with FDI and economic growth in the context of post-war economic recovery and economic growth activation.

Results. The generalization of theoretical approaches demonstrates that the main theories of FDI mainly explain the movement of investments from developed economies to others and reflect the multifaceted motives of investors. The generalization of the factors of attracting FDI demonstrates that economic, political, social, legal, technical, cultural factors interact with each other, creating a complex impact on investors' decisions to invest capital. It is determined that FDI plays a critical role in the processes of economic recovery of countries after crisis periods, such as wars or financial crises, when countries face large-scale destruction of infrastructure, loss of production capacity, high unemployment and significant budget deficits, because FDI provides the inflow of necessary capital, technologies, management skills and experience, which are crucial for the stabilization and further development of the economy.

Conclusion. The generalization of the factors of FDI attraction demonstrates that their understanding and analysis are key to the development of an effective investment policy. It is noted that national governments, when developing investment policy, should take into account not only macroeconomic indicators and the legal framework, but also the specific needs of investors, trends in world markets, as well as competitive advantages and disadvantages inherent in a particular country in order to form strategies that contribute to attracting FDI to the most promising sectors of the economy and meet the requirements of the modern global economic environment. It is determined that FDI not only provides financial support and promotes economic growth, but also acts as an important factor in the political stabilization of the country after the crisis, strengthens international relations, stimulates the implementation of political and economic reforms, and ensures legal protection of investors, which makes FDI a key element of the recovery and development strategy of a country that seeks to stabilize its economy and political system after the crisis.

Keywords: foreign direct investment, FDI, economic growth, economic recovery, positive effects of FDI, negative effects of FDI, globalization

INTRODUCTION

For both developing and developed economies, foreign direct investment (FDI) is a key element in the formation and implementation of a successful economic development strategy and a driving force for the formation of international competitiveness, although there is evidence that FDI flows alone are not enough to stimulate economic growth, it is necessary to actively develop and involve additional resources, such as human capital and financial markets, which play an important role in the connection between FDI and economic growth. It is especially important to effectively attract FDI for countries in economic crisis, such as Ukraine, where significant negative economic impacts are caused by the consequences of a full-scale Russian invasion. The aggravation of economic problems emphasizes the need to develop and implement strategies to ensure a stable inflow of foreign investment, especially since the problem of the destruction of a significant part of the industrial complex, housing stock and important infrastructure facilities is becoming acute, while at the same time complicating access to foreign sources of investment. In addition, recent shocks caused by the effects of the pandemic and political transformations in the world have affected current FDI flows, which causes uncertainty among

potential foreign investors.

That is why it is important to understand the theoretical approaches to attracting and the role of FDI in the national economy, as well as the relationship between FDI and economic growth, in order to determine the policy of encouraging the inflow of FDI for the post-war recovery of the country's economy and ensuring the possibility of its structural restructuring.

The results of the study of theoretical approaches to attracting FDI, generalizing factors and identifying their impact on the processes of attracting FDI into the national and regional economy, as well as the role of FDI in economic growth and post-crisis recovery of the economy are set out in the works of such foreign and foreign scientists as C.N. Pitelis, S. Hymer, R. Vernon, D. Cushman, R. Sijabat, B. Becker, N. Driffield, S. Lancheros, V. Rokocha, T. Tkachenko, et al. Meanwhile, some issues of the role of FDI in post-war economic recovery in the current conditions of the global economy and increased turbulence are not sufficiently defined. This paper aims to fill existing gaps by analyzing and systematizing theoretical approaches to FDI and generalizing the manifestations of the impact of FDI in the context of their potential for post-war economic recovery.

The **PURPOSE** of the paper is to generalize the main

theories of FDI and determine the positive correlation with FDI and economic growth in the context of post-war economic recovery and economic growth activation.

RESEARCH METHODS

The methodological basis of the paper was the works of leading scientists devoted to the theoretical aspects of FDI. In the process of research, methods of analysis and synthesis, generalization, and a systematic approach were used to study the scientific and theoretical foundations of attracting FDI in the process of post-war economic recovery, which allowed for a comprehensive analysis of the selected research topic.

RESULTS

Theories and models of attracting FDI have been developed over many decades and reflect the evolution of economic thought regarding foreign capital and its impact on economic development. Each theory explains different aspects and motives for attracting FDI, taking into account both global economic trends and the specifics of individual countries. Understanding these theories is important for the formation of effective investment policies and development strategies at the national and regional levels. Among the most significant approaches to understanding FDI, several theoretical models can be distinguished (Table 1).

It should be noted that the considered theories mainly explain the movement of investments from developed economies/regions to other economies/regions and reflect the multifaceted motives and strategies of investors. Each approach has its own characteristics and takes into account the specific conditions of economic activity, which allows for a comprehensive assessment of the potential and risks of foreign investment.

It should also be noted that attracting FDI is a complex and multifaceted process, influenced by many factors at both the national and regional levels. These factors can be economic, political, social, legal, technical or cultural [9] and often interact with each other, creating a complex impact on investors' decisions to invest capital. Understanding and analyzing these factors is key to developing effective investment policies aimed at creating favorable conditions for attracting foreign investors and maximizing the benefits from their involvement. National and local governments, when developing investment policies, should take into account not only macroeconomic indicators and the legal framework, but also the specific needs of investors, global market trends, regional characteristics, as well as competitive advantages and disadvantages inherent in a particular country or region. Such a comprehensive approach allows for the formulation of strategies that promote the attraction of FDI in the most promising sectors of the economy, take into account the specifics of the development of different regions and meet the requirements of the modern global economic environment.

The ability of a country or region to successfully attract FDI depends on how effectively they can combine various factors to create an attractive investment climate. This includes supporting economic stability, developing infrastructure, improving the skills of the workforce, ensuring legal security, creating a stimulating tax policy, as well as active integration into international economic processes (Table 2).

One of the most important factors influencing FDI attraction is the macroeconomic stability of the country, which

indicates a low risk of economic shocks that can negatively affect the profitability of investments. Political stability reduces the likelihood of conflicts, political crises or changes in the policy course, which can create unpredictable conditions for business. Investors prefer countries with an effective, transparent and predictable legal system that ensures the protection of property rights, the enforcement of contracts and the resolution of disputes. Developed infrastructure provides the basis for the effective functioning of business, so investors pay attention to the availability of modern transport networks, energy resources, telecommunications, as well as access to quality utilities. A high level of human capital, the availability of technical and managerial skills among employees is a significant plus for investors seeking to attract qualified employees for their enterprises. Low tax rates, preferential tax conditions, tax credits, subsidies, exemption from customs duties on imported equipment, as well as special economic zones with preferential treatment are attractive to investors, as they allow to reduce costs and increase the profitability of investment projects. Countries that are members of international economic organizations, such as the World Trade Organization (WTO), have free trade agreements or other trade agreements, are usually more attractive to investors, as they have access to global markets, reduced tariff and non-tariff barriers, which facilitates trade and reduces costs. At the regional level, specific features are added to the listed factors, these may be, e.g., the presence or absence of clusters of enterprises in a particular industry, the geographical location of the region, proximity to borders or large sales markets, the pre-sence of regional business support programs, cultural and social characteristics.

In recent years, there has been a growing belief that FDI is positively correlated with economic growth. Theoretically, this view is supported by recent developments in growth theory, which emphasize the importance of improving capabilities, technology, efficiency, and productivity in stimulating the economy [12; 13]. In this respect, FDI contributes to growth through its role as a conduit for foreign firms to transfer advanced technologies and management practices from industrialized countries to developing countries. Such knowledge diffusion leads to increased productivity and efficiency of local firms in several ways, which contributes to an increase in the rate of technological progress in host countries. Thus, FDI provides better access to technology for the local economy, and also leads to indirect productivity gains through spillover effects. In addition, TNCs can increase the degree of competition in the host country's markets, which will force inefficient firms to invest more in potential, physical or human capital and facilitate trade, can provide training for the workforce and management, increasing their productivity, as well as training local suppliers of intermediate products in accordance with higher production and management standards [14].

FDI plays a critical role in the economic recovery of countries after periods of crisis, such as wars, natural disasters or financial crises. During such periods, countries face large-scale destruction of infrastructure, loss of production capacity, high unemployment and significant budget deficits. In such conditions, attracting FDI becomes an important tool for rapid economic recovery, as it provides the inflow of necessary capital, technology, management skills and experience, which are crucial for the stabilization and further development of the economy [15]. One of the main ways in which FDI con-

Table 1 – **Basic theories of FDI** (compiled according to [1-8])

Theory, author	Key points
Theory of Monopolistic Advantage, Hymer S.	Argues that foreign investment moves to countries where monopoly advantages can be effectively exploited, providing high returns and minimizing competition.
The Eclectic Paradigm (OLI Paradigm), Dunning J.	Combines three key components that influence a company's investment decisions: ownership advantages (indicate the specific assets owned by the investing company), location (determines the choice of country for investment depending on local conditions), and internalization (refers to the extent to which a company benefits from reducing transaction costs and risks associated with suppliers).
Theory of Product Life Cycle, Vernon R.	Explains international investment through the stages of the product life cycle: first, a new product is developed and produced in the country of origin; after the domestic market is saturated, the company begins to export the product abroad; when there is a need to reduce logistics costs, the company may decide to locate production facilities closer to sales markets through FDI.
Theory of Internalization, Buckley P.J. & Casson M.	Demonstrates that FDI occurs only when the benefits of exploiting firm-specific advantages outweigh the relative costs of operating abroad.
Theory of Competitive Advantage, Porter M.	Stresses the importance of national competitive advantages in attracting FDI and explains how factors such as access to natural resources, a skilled workforce, developed infrastructure, and government support can make a country attractive to foreign investment.
Theory of Exchange Rates in Imperfect Capital Markets, Cushman D.O., Itagaki T.	Analyzes the impact of exchange rate uncertainty as a factor in FDI and demonstrates that an appreciation of the real exchange rate stimulates FDI, while an appreciation of the foreign exchange rate reduces it.

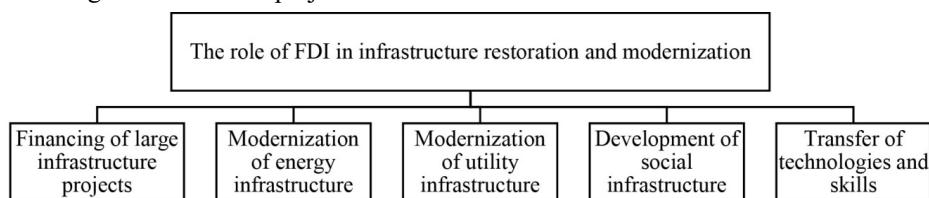
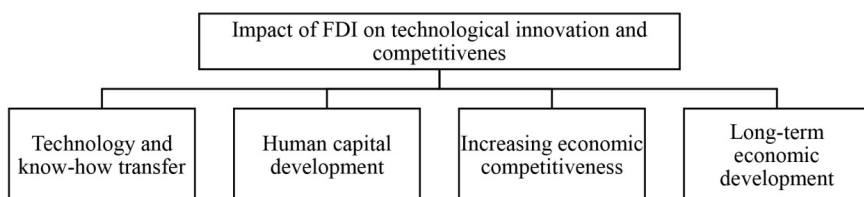
Table 2 – **Main factors influencing FDI attraction** (compiled according to [7, 10-11])

Factor	National level	Regional level
Macroeconomic stability	High level of economic growth, low inflation, stable exchange rate	Level of economic development of the region
Political stability	Transparent governance, effective legal system	Local political conditions and regional autonomy
Infrastructure	Developed transport, energy, utility infrastructure	Local infrastructure projects and initiatives
Level of human capital development	Education system, level of employee qualification	Availability of technical and vocational educational institutions
Tax policy and incentives	Low taxes, special economic zones	Regional tax breaks and incentives
Access to resources	Natural resources (minerals, energy resources)	Local resources and production capacities
Integration into the international economy	WTO membership, free trade agreements	Geographical location, access to external markets
Regional characteristics	Presence of national clusters and industrial zones	Local business clusters, proximity to borders

tributes to economic recovery is through investments in the reconstruction and modernization of destroyed or outdated infrastructure. In post-crisis periods, countries often face an urgent need to restore transport networks, energy systems, water supply, sanitation and other critical infrastructure facilities. The absence or insufficient level of these facilities can seriously limit economic activity, hinder the resumption of production and trade, and threaten social stability. FDI can provide the necessary financial resources and technical expertise to implement large infrastructure projects that are

fundamental to sustainable economic growth [14] (Fig. 1).

Investment in infrastructure reconstruction and modernization is one of the most important roles that FDI can play in post-crisis economic recovery, it can significantly improve the efficiency and resilience of infrastructure, providing a basis for sustained economic development and growth. In addition, FDI can significantly contribute to technological renewal and increasing the competitiveness of the national economy (Fig. 2).

Fig. 1. **The role of FDI in infrastructure restoration and modernization** (compiled according to [13-15])Fig. 2. **The impact of FDI on technological innovation and competitiveness of the economy** (compiled according to [12-15])

Technological renewal through FDI is especially important for countries that are in the recovery phase after a crisis or military conflict. In such conditions, there is often a significant lag in the development of technologies, a decrease in productivity and quality of manufactured products, as well as a loss of competitive positions in international markets. The introduction of the latest technologies allows not only to compensate for these losses, but also to reach a new level of economic development, attracting more investment to the country, increasing the level of employment and contributing to the growth of the population's well-being. In addition, technology transfer through FDI contributes to the development of human capital, as local workers gain access to new knowledge and skills, which increases their qualifications and ability to work with advanced technologies. This, in turn, increases the overall level of technological culture in the country and stimulates the development of an innovative environment, which is the basis for long-term economic growth. FDI contributes to the creation of new jobs, which helps not only to reduce unemployment, but also to increase the level of income of the population. This, in turn, contributes to the growth of domestic demand, which is an important driver of economic recovery, as it stimulates the development of local businesses, increases the production of goods and services, and also increases overall economic activity. In addition, FDI can stimulate the emergence of new enterprises in related industries, which creates additional employment opportunities. This contributes to the formation of integrated economic development, where the growth of one industry leads to the growth of others, creating the so-called "multiplier effect". FDI also helps countries diversify their economies, which is extremely important for strengthening economic resilience in the post-crisis period. At this time, many countries are trying to find new sources of growth, as traditional industries may be significantly weakened or have exhausted their potential for development. Attracting foreign capital can become a catalyst for the development of new sectors of the economy, such as information technology, biotechnology, green energy, financial services [15]. In addition to economic factors, FDI plays an important role in strengthening political stability in countries that have experienced a crisis. The presence of foreign investors and their contribution to the development of the local economy significantly increases the level of trust in the country from the international community. This, in turn, has a positive impact on political and economic relations with other states, providing better conditions for the country's further integration into international economic structures. Attracting FDI is often accompanied by the conclusion of investment protection agreements, which include provisions on non-discrimination, protection against expropriation, ensuring the right to repatriate profits, and providing fair and equal treatment for foreign investors. Such agreements are an important factor in attracting investors, as they provide legal protection for their investments, reduce the risks associated with political instability, and make the country more attractive for long-term investments [16].

While FDI has positive effects on the host economy, critics have noted a wide range of negative consequences, such as less sustainable growth and loss of jobs, research and development, and entrepreneurial opportunities as foreign firms crowd out domestic firms; significant cultural

effects as foreign products and logos crowd out traditional domestic ones; and political consequences as owners and employees of foreign firms lobby or otherwise influence host governments [17]. For Ukraine, which seeks to attract more foreign investment in the post-war period, understanding these theories is important for formulating effective public policies that will contribute to sustainable economic development and the country's recovery. Overall, attracting FDI is an extremely important tool for Ukraine to stimulate economic growth, especially in the context of post-war recovery. FDI plays an important role in the processes of industrial recovery and modernization, infrastructure development, the introduction of modern technologies, as well as the creation of new jobs, which is critically important for maintaining socio-economic stability in the country. In addition, attracting FDI will help diversify Ukraine's economy, reduce dependence on individual industries, such as metallurgy or the agro-industrial sector, and strengthen the country's economic resilience in the face of global challenges. The restoration of the economy after the war requires large-scale investments that can be directed to the development of new industries, which will reduce the vulnerability of the economy to external shocks and ensure sustainable development in the long term. Ukraine has significant potential for attracting FDI due to its natural resources, strategic geographical location that provides access to European and Asian markets, qualified and relatively inexpensive labor force, as well as prospects for integration into European and world economic structures. Of particular interest to investors are sectors with high growth potential, such as the agro-industrial complex, transport and energy infrastructure, information technologies. However, to realize this potential, it is necessary to create favorable conditions for investors, which include political stability, a transparent and predictable legal environment, an effective judicial system, tax incentives, as well as effective mechanisms for protecting investor rights. The state should ensure stability and predictability of investment conditions in order to reduce risks that may affect the decisions of potential investors.

CONCLUSIONS

Thus, from the above review, it is clear that various theories and models of FDI attraction reflect the multifaceted motives and strategies of investors. For countries seeking to attract more foreign investment in the post-war period, understanding these theories is important for the formation of effective state policies that will contribute to sustainable economic development. It has been proven that FDI not only provides financial support and contributes to economic growth, but also strengthens international relations, stimulates the implementation of political and economic reforms. This makes FDI a key element of the recovery and development strategy of a country that seeks to stabilize its economy and political system after the crisis. Macroeconomic stability, political stability, developed infrastructure, a high level of human capital, attractive tax policies and the availability of investment incentives are the main conditions that determine the attractiveness of a country for foreign investors.

FDI is a key tool for the recovery and development of the Ukrainian economy in the post-war period. They allow not only to mobilize the necessary resources for the reconstruction and modernization of the economy, but also

contribute to long-term economic growth and stability. Understanding the essence and theoretical foundations of FDI attraction, as well as the mechanisms and factors influencing investment decisions, is extremely important for the formation of effective state policy in the field of invest-

ment. Effective investment policy aims to ensure maximum use of the potential of FDI to increase economic competitiveness, social stability and resilience of Ukraine in the face of global challenges.

References

1. Pitelis C.N., Hymer S.H.: *The MNE and International Business*. Palgrave Macmillan, London. 2016. URL: https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_637-1
2. Sharmiladevi J.C. Understanding Dunning's OLI Paradigm. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*. 2017. Vol. 8(3). pp. 47-52. URL: <https://ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/169>
3. Dunning J. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*. 2001. Vol. 8(2). pp 173-190. URL: <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
4. Vernon R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966. № 80. pp. 190-207. URL: <https://doi.org/10.2307/1880689>
5. Buckley P.J., & Casson M. *The Future of the Multinational Enterprise*. London, 1976. Vol. 1. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-02899-3>
6. Hennart J.F. Digitalized service multinationals and international business theory. *Journal of International Business Studies*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00256-2>
7. Cushman D.O. Real exchange rate risk, expectations, and the level of foreign direct investment. *Review of Economics and Statistics*. 1985. № 67. pp. 297-308. URL: <https://doi.org/10.2307/1924729>
8. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, 1985.
9. Tymots M., Stakhiv H. Financial aspects of attracting foreign investments in conditions of martial arts. *Economy and Society*. 2023. Vol. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70> (in Ukrainian).
10. Rokocha V., Tkalenko S., Sukurova N., Goncharova A. & Murashko O. Foreign direct investment in economic growth of the open economy of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 3(38). 111-124. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237429> (in Ukrainian).
11. Slavkova A.A., Kolisnyk D.R. Investment attractiveness of Ukraine: realities in war conditions and prospects for post-war reconstruction. *Economy and society*. 2023. Vol. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138> (in Ukrainian).
12. Khan S., Asteriou D., Jefferies C. Can FDI explain the growth disparity of the BRIC and the non-BRIC countries? Theoretical and empirical evidence from panel growth regressions. *Economic Modelling*. 2023. Vol. 124. URL: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106306>
13. Sijabat R. The Association between Foreign Investment and Gross Domestic Product in Ten ASEAN Countries. *Economies*. 2023. 11(7). URL: <https://doi.org/10.3390/economies11070188>
14. Nupehewa S., Liyanage S., Polkotuwa D., Thiagarajah M., Jayatilaka R., Lokeshwara A. More than just investment: Causality analysis between foreign direct investment and economic growth. *PLoS One*. 2022. 17(11). URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276621>
15. Ukhanova I.O., Melnik K.S. Ukraine in the international investment capital market the context of post-war economic recovery. *Economic innovations*. 2023. Vol. 25. Issue 3(88). 261-272. URL: [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.3\(88\).261-271](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.3(88).261-271)
16. Dempere J., Qamar M., Allam H., Malik S. The Impact of Innovation on Economic Growth, Foreign Direct Investment, and Self-Employment: A Global Perspective. *Economies*. 2023. № 11(7). URL: <https://doi.org/10.3390/economies11070182>
17. Dao T.B.T., Khuc V.Q., Dong M.C., Cao T.L. How Does Foreign Direct Investment Drive Employment Growth in Vietnam's Formal Economy? *Economies*. 2023. № 11(11). URL: <https://doi.org/10.3390/economies11110266>

Список використаних джерел

1. Pitelis C.N., Hymer S.H.: *The MNE and International Business*. Palgrave Macmillan, London. 2016. URL: https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_637-1
2. Sharmiladevi J.C. Understanding Dunning's OLI Paradigm. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*. 2017. Vol. 8(3). pp. 47-52. URL: <https://ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/169>
3. Dunning J. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*. 2001. Vol. 8(2). pp 173-190. URL: <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
4. Vernon R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966. № 80. pp. 190-207. URL: <https://doi.org/10.2307/1880689>
5. Buckley P.J., & Casson M. *The Future of the Multinational Enterprise*. London, 1976. Vol. 1. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-02899-3>
6. Hennart J.F. Digitalized service multinationals and international business theory. *Journal of International Business Studies*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00256-2>
7. Cushman D.O. Real exchange rate risk, expectations, and the level of foreign direct investment. *Review of Economics and Statistics*. 1985. № 67. pp. 297-308. URL: <https://doi.org/10.2307/1924729>
8. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, 1985.
9. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70>
10. Рокоча В., Ткаленко С., Сукурова Н. Гончарова А., Мурашко О. Прямі іноземні інвестиції в економічному зростанні відкритої економіки України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 3(38). 111-124. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237429>
11. Славкова А.А., Колісник Д.Р. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>
12. Khan S., Asteriou D., Jefferies C. Can FDI explain the growth disparity of the BRIC and the non-BRIC countries?

Theoretical and empirical evidence from panel growth regressions. *Economic Modelling*. 2023. Vol. 124. URL: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106306>

13. Sijabat R. The Association between Foreign Investment and Gross Domestic Product in Ten ASEAN Countries. *Economies*. 2023. 11(7). URL: <https://doi.org/10.3390/economies11070188>

14. Nupehewa S., Liyanage S., Polkotuwa D., Thiagarajah M., Jayatilaka R., Lokeshwara A. More than just investment: Causality analysis between foreign direct investment and economic growth. *PLoS One*. 2022. 17(11). URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276621>

15. Ukhanova I.O., Melnik K.S. Ukraine in the international investment capital market the context of post-war economic recovery. *Economic innovations*. 2023. Vol. 25. Issue 3(88). 261-272. URL: [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.3\(88\).261-271](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.3(88).261-271)

16. Dempere J., Qamar M., Allam H., Malik S. The Impact of Innovation on Economic Growth, Foreign Direct Investment, and Self-Employment: A Global Perspective. *Economies*. 2023. № 11(7). URL: <https://doi.org/10.3390/economies11070182>

17. Dao T.B.T., Khuc V.Q., Dong M.C., Cao T.L. How Does Foreign Direct Investment Drive Employment Growth in Vietnam's Formal Economy? *Economies*. 2023. № 11(11). URL: <https://doi.org/10.3390/economies11110266>

Інна Олегівна УХАНОВА

к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3510-382X>

e-mail: inna.uhanova@gmail.com

Олена Вікторівна ВОРОНОВА

к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8719-5546>

e-mail: spdlena77@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Вступ. Актуальність теми дослідження зумовлено необхідністю визначити зв'язок між прямими іноземними інвестиціями (ПІІ) та економічним зростанням для формування політики заохочення припливу ПІІ як чинника повоєнного відновлення економіки.

Метою роботи є узагальнення основних теорій ПІІ та визначення позитивної кореляції з ПІІ економічним зростанням в контексті повоєнного відновлення економіки та активізації економічного зростання.

Результати. Узагальнення теоретичних підходів демонструє, що основні теорії ПІІ переважно пояснюють рух інвестицій із розвинутих економік та відображають багатогранність мотивів інвесторів. Узагальнення факторів залучення ПІІ демонструє, що економічні, політичні, соціальні, правові, технічні, культурні фактори взаємодіють між собою, створюючи комплексний вплив на рішення інвесторів про вкладання капіталу. Визначено, що ПІІ відіграють критичну роль у процесах економічного відновлення країн після кризових періодів, коли країни стикаються з масштабними руйнуваннями інфраструктури, втратою виробничих потужностей, високим рівнем безробіття та значними бюджетними дефіцитами, тому що ПІІ забезпечує приплив необхідного капіталу, технологій, управлінських навичок і досвіду, що є вирішальними для стабілізації та подальшого розвитку економіки.

Висновки. Визначено, що комплексне врахування основних теоретичних підходів до визначення ролі та сутності ПІІ дає змогу більш повно оцінити потенціал і ризики іноземного інвестування. Відзначено, що національні уряди, розробляючи інвестиційну політику, повинні враховувати не лише макроекономічні показники та правову базу, але й специфічні потреби інвесторів, тенденції світових ринків, а також конкурентні переваги та недоліки, притаманні конкретній країні, щоб сформувати стратегії, які сприяють залученню ПІІ та відповідають вимогам сучасного глобального економічного середовища. Визначено, що ПІІ не тільки забезпечують фінансову підтримку і сприяють економічному зростанню, але й постають як важливий фактор політичної стабілізації країни після кризи, зміцнюють міжнародні відносини, стимулюють впровадження політичних та економічних реформ.

Ключові слова: прямі іноземні інвестиції, ПІІ, економічне зростання, економічне відновлення, позитивні наслідки залучення ПІІ, негативні наслідки залучення ПІІ, глобалізація

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1.8>
УДК 65.011.2:658.5

Артем Миколайович **ТЕРЕЩЕНКО**

аспірант, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8389-452X>

e-mail: a.tereshchenko@knute.edu.ua

Катерина Володимирівна **БАГАЦЬКА**

д.е.н., доцент, професор кафедри, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>

e-mail: k.bagatska@knute.edu.ua

КОНТРОЛЬ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ЯК СКЛАДНИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

У статті на основі вдосконаленої послідовності системи контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі розроблено систему ключових показників ефективності, що дають змогу проводити ефективний моніторинг фінансового потенціалу торговельного підприємства за наступними складовими: наявні та можливі фінансові ресурси, наявні активи, фінансові пропорції, здатність та компетентність фінансових менеджерів, якість бізнес-процесів. Розроблена система контролю дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни, оптимізуючи свою фінансову структуру та підтримуючи належний рівень фінансової стійкості відповідно до нових викликів.

Ключові слова: контроль, фінансовий потенціал, фінансова стійкість, система KPI, підприємство торгівлі

ВСТУП

Український бізнес нині перебуває в досить невизначеному стані, адже діяльність підприємств нині орієнтується на два основних аспекти – це виживання в умовах війни та формування фундаменту для економічного розвитку після (зокрема в перспективі швидкої євроінтеграції). Відповідно такі виклики підштовхують топ-менеджерів підприємств постійно переглядати та адаптовувати фінансову політику до нових реалій, враховуючи сьогодення та перспективи майбутнього. Так, фінансові ресурси є ключовим аспектом в окресленій ситуації, відповідно ефективне управління ними в таких умовах є досить складною задачею. Але дотримання системності та конкретики у процесі формування фінансових ресурсів знизить ризик невизначеності та забезпечить більшу оперативну гнучкість у прийнятті рішень з паралельним впровадженням інформаційних технологій як способу оптимізації цього процесу. Функція контролю будь-якого процесу – це завжди певна гарантія підвищення ефективності прийняття управлінських рішень стосовно цих процесів. Що стосується фінансів в умовах обмеженого доступу до них, то це є критично важливим процесом в рамках управління. Відтак, зараз для підприємств України, зокрема для підприємств торгівлі, яка займає лівову частку економіки країни, контроль процесу формування фінансового потенціалу є вкрай важливим питанням. Адже чіткий підхід до цього процесу забезпечить стійкість підприємств у сучасних реаліях та сформує перспективу розвитку.

Питанням контролю формування фінансового потенціалу підприємств займалися ряд українських вчених, але переважно розглядали цей аспект в межах формування системи управління чи діагностики фінансового потенціалу.

Зокрема, Р. Шаравара та Ж. Кононенко виокремили етапи моделювання та діагностики фінансового потенціалу підприємств [1]. І.М. Камінська та О.А. Мишко визначали методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства [2]. Б.Я. Блашак у дисертацій-

ному дослідженні описує механізм нарощування фінансового потенціалу, виділяючи інструменти та результати. В контексті цього підкреслює важливість процесу контролю визначених результативних показників [3].

У зарубіжній літературі це питання розглядається переважно з орієнтацією на основоположну працю Роберта С. Каплана та Девіда Нортон [4]. Науковці розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка широко практикується великими компаніями та береться за основу для майбутніх наукових досліджень. Так, Джон Р. Нейвен досліджував стратегічне управління та контроль фінансових показників на основі збалансованої системи показників [5]. Пітер Т. Грін це питання розглядає через призму розвитку інформаційних технологій, а саме аналізує методи оцінювання та контролю фінансового потенціалу в контексті їх оптимізації цього процесу через розвиток інформаційних систем [6]. Майкл Дж. Епштейн підкреслює, що фінансовий контроль ні підприємстві має інтегруватися з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності підприємства [7]. З. Ішак зі співавторами інтегрували збалансовані методики оцінювання фінансової стійкості в систему управління підприємством за smart-цілями [8].

Аналіз публікацій вітчизняних та закордонних вчених показав, що питання контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства розглядаються досить описово та переважно в межах загального процесу управління фінансовим потенціалом чи системою його оцінювання. Натомість в науковій літературі не конкретизують етапність контролю. Крім того, конкретики цього процесу на підприємствах торгівлі не помічено.

В умовах війни зміни зовнішнього середовища категорично диктують поведінку бізнесу. Тому процес контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі є важливим складником управління фінансами підприємства, що сприятиме забезпеченню належного рівня фінансової стійкості. Для ефективної організації цього процесу слід виділити принципи, етапність, конт-

рольні показники та спосіб інтеграції з інформаційними технологіями. Це дасть змогу підготуватись до швидкого реагування на нові економічні виклики, забезпечить перспективу стабільності та тривалого функціонування на ринку.

МЕТА статті – визначення етапів та розроблення системи моніторингу і контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі як складника фінансової стійкості.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічною основою дослідження стали праці українських та зарубіжних науковців з питань фінансового потенціалу, стійкості та комплексних систем оцінювання, моніторингу та контролю фінансової результативності (financial performance) діяльності підприємств. У дослідженні застосовано такі загальнонаукові методи, як аналіз і синтез, теоретичне узагальнення та наукове абстрагування.

РЕЗУЛЬТАТИ

Побудова системи контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі має враховувати два ключові аспекти діяльності підприємства: внутрішні та зовнішні фактори впливу. Відповідно внутрішні цілі діяльності підприємства завжди орієнтуються на державну стратегію розвитку певного сектору економіки з коригуванням на ресурсні та фінансові можливості підприємства на момент їх формування, культуру ведення бізнесу та професіоналізм управлінського персоналу і кадрів.

З метою конкретизації контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі пропонуємо окреслити фінансові цілі підприємств торгівлі. На нашу думку, основними фінансовими цілями підприємств торгівлі є:

- збільшення виручки від реалізації;
- покращення ліквідності;
- зростання рівня прибутковості;
- зниження фінансових ризиків;
- забезпечення прийнятного рівня фінансової стійкості;
- стійкість до зовнішніх шоків.

Процес формування фінансового потенціалу як частина фінансової стратегії підприємства має враховувати вище перелічені орієнтири економічного розвитку для сектору торгівлі та враховувати це у побудові системи контролю.

Так, система контролю такого процесу має будуватись на таких принципах, які забезпечать досягнення нівелювання фінансових ризиків, оптимізації використання ресурсів, стійкості у конкурентному середовищі та розширення діяльності.

До таких принципів належать:

– *комплексність*, що передбачає охоплення всіх аспектів фінансового потенціалу: наявні та можливі фінансові ресурси, використання активів, фінансові пропорції, компетенції персоналу та якість бізнес-процесів;

– *інтеграція* на постійній основі з іншими аспектами контролю фінансової діяльності, з внутрішніми (зміни на різних рівнях управління чи в інших підрозділах) та зовнішніми факторами впливу на фінансову діяльність;

– *адаптивність та об'єктивність* забезпечить дотримання попередніх принципів, адже мінливість соціально-економічного життя в країні під впливом військових, політичних, зовнішньоекономічних та інших чинників вимагає освоєння методики швидкого реагування на нові бізнес-виклики та адаптації фінансових планів під них, а значить процесу контролю

– *результативність та відповідальність*: дотримання цих принципів якраз і забезпечує чітку орієнтацію на результат та встановлює чіткі ролі виконавців в цьому процесі (чітка градація зони відповідальності для кожного виконання та окреслення очікуваних результатів).

На основі аналізу програми розвитку фінансової спроможності підприємства торгівлі на державному рівні визначено такі основні етапи контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі (рис. 1).

Розглянемо більш детально вище виділені етапи контролю. **Перший** – це встановлення ключових показників ефективності (KPI).

Показники KPI можна конкретизувати в межах окреслених нами груп показників формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (рис. 2).

Пропонований набір контрольних показників дасть змогу комплексно та на постійній основі проводити контроль процесу формування фінансового потенціалу, виявляти «вузькі місця», аналізувати причину їх виникнення та гнучко підлаштовуватись під мінливі умови внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства торгівлі.

Підкреслимо, що запропонований нами підхід може бути розширено або звужено залежно від характеристики підприємства (розмір, життєвий цикл, цілі діяльності, досягнути рівень розвитку тощо).

По-друге, в рамках системи управління процесом формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі виділяється *регулярний моніторинг та аналіз*. Для деталізації програми контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, особливо в контексті регулярного моніторингу та аналізу, необхідно реалізувати комплексний підхід. Початковий крок – розроблення та впровадження інструментів для збору даних, які дадуть змогу автоматизувати процес збору актуальної інформації шляхом інтеграції з бухгалтерськими та управлінськими програмами. Важливо визначити KPI, які будуть специфічними для цього сектору та конкретного підприємства та відображатимуть

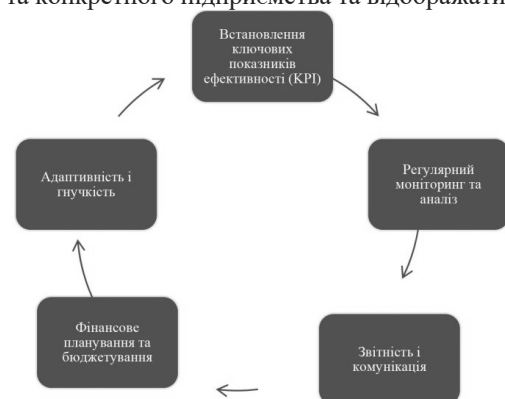


Рис. 1. Основні етапи контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (узагальнено авторами на основі [4-8])



Рис. 2. Система KPI для контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (узагальнено авторами на основі [8-11])

його фінансовий стан і потенціал зростання. На наступному етапі необхідно щоквартально проводити аналіз фінансових показників, порівнюючи поточні дані з цільовими KPI, а також з даними минулих періодів для оцінювання динаміки та виявлення тенденцій. Аналіз причин відхилень допоможе виявити фактори, що спричинили розбіжності між фактичними та плановими показниками та розробити стратегію їх корекції.

По-третє, в рамках контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства *виділяється етап звітності та комунікації*. Це передбачає не тільки створення ефективної системи звітності, а й налагодження міцних відносин з усіма зацікавленими сторонами в рамках завдання забезпечення прозорості фінансових результатів та підвищення рівня довіри до підприємства. Цей процес вимагає комплексного підходу, який полягає в такому. Створення структурованої інтерактивної системи звітності, яка забезпечує регулярну підготовку та подання оперативної звітності про перебіг процесу формування фінансового потенціалу, що відображатиме стан досягнутий рівень на момент звернення. Ці звіти мають бути доступними та зрозумілими не лише

внутрішнім користувачам, а й в разі потреби зовнішнім стейкхолдерам, таким як інвестори, кредитори, партнери, клієнти тощо. Так, буде забезпечене регулярне інформування всіх зацікавлених сторін стосовно формування фінансового потенціалу. А впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесу збору даних, аналізу та подання інформації у зручному та наочному форматі забезпечить основу для довгострокового розвитку підприємства шляхом системного здійснення цього процесу, накопичення інформаційної бази для детального аналізу, підвищення довіри за допомогою постійного доступу до інформації та в разі необхідності представлення її у вигляді зрозумілого інтерактивного звіту тощо.

Загалом контроль процесу формування фінансового потенціалу необхідний для забезпечення реалізації стратегічного плану, своєчасного виявлення та корекції проблемних сфер діяльності. Систематичний моніторинг, аналіз фінансових показників та гнучка адаптація до змін дають змогу підприємствам ефективно управляти своїм фінансовим потенціалом, підтримувати стабільне зростання та розвиток в динамічному бізнес-середовищі.

Фінансове планування та бюджетування є критично важливими аспектами менеджменту в рамках контролю за процесом формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, оскільки забезпечує структурований підхід до управління фінансами та ресурсами. Цей напрям охоплює низку ключових рішень.

Передусім розроблення детальних фінансових планів і бюджетів базується на поглибленому аналізі поточної діяльності та враховує прогнози майбутнього розвитку підприємства. Цей процес починається зі збору даних про минулі та поточні фінансові результати, включаючи доходи, витрати, прибутковість, поточні активи та зобов'язання. Використовуючи ці дані, фінансові аналітики та менеджери створюють прогнози, які враховують можливі зміни у внутрішніх процесах і зовнішньому бізнес-середовищі. Це дає змогу визначити очікувані доходи, витрати та потреби в капіталі на майбутній період, закладаючи таким способом основу для розроблення детального бюджету.

Крім того, такий перегляд бюджетів з урахуванням змін у бізнес-середовищі та корекції стратегічних цілей вимагає гнучкості та адаптивності фінансового планування. Бізнес-середовище постійно змінюється через нові технології, ринкові тенденції, зміни законодавства та економічних умов. Відповідно, фінансові плани та бюджети необхідно регулярно переглядати та коригувати для відображення цих змін. Це може включати коригування витрат, перегляд інвестиційних пріоритетів або адаптацію до нових бізнес-можливостей для забезпечення відповідності фінансових планів поточній ситуації та стратегічним цілям підприємства. Активний моніторинг бюджетних показників та ефективне управління змінами дають підприємству змогу залишатися конкурентоспроможним та досягати запланованих фінансових результатів.

Загалом фінансове планування та бюджетування вимагають від підприємства системного підходу до управління фінансами, що включає як ретельну підготовку та аналіз, так і гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов. Це сприяє створенню стійкого фінансового потенціалу, водночас надаючи можливість для зростання та розвитку бізнесу.

Адаптивність і гнучкість у контексті управління процесом формування фінансового потенціалу підприємства охоплює дві основні стратегії, спрямовані на забезпечення адаптивності та гнучкості підприємства:

1. Забезпечення адаптивності стратегічних планів до змін зовнішнього середовища шляхом гнучкого управління ризиками та можливостями, що передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення нових ризиків та можливостей, а також гнучке внесення коректив до стратегічних планів та процесів управління ризиками. Це дає підприємствам змогу швидко адаптуватися до змін ринкових умов, нормативно-правового середовища, технологічних інновацій та інших факторів,

мінімізуючи потенційні негативні наслідки та максимізуючи можливості для зростання.

2. Впровадження механізмів оперативного реагування на непередбачені обставини для мінімізації їх негативного впливу на фінансовий потенціал підприємства. Це включає розроблення та впровадження ефективних систем антикризового управління, які можуть включати плани на випадок надзвичайних ситуацій, створення фондів на випадок непередбачених ситуацій, розвиток гнучких ланцюжків поставок тощо. Такі механізми дають підприємству змогу швидко реагувати на непередбачені події, знижуючи ризик виникнення фінансових втрат і забезпечення продовження діяльності навіть в умовах кризи.

Застосування цих стратегій дає підприємствам змогу не тільки ефективно поратися з поточними викликами, а й створити основу для майбутнього розвитку, використовуючи зміни в екзогенному середовищі як можливість для інновацій і зростання. Цей підхід передбачає культуру безперервного навчання, вдосконалення та інновацій на всіх рівнях організації, забезпечуючи її сталість і конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Контроль процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі виступає не тільки як ключовий елемент у стратегічному управлінні, а й як основа для забезпечення стабільного та ефективного розвитку організації в довгостроковій перспективі. Такий контроль дає підприємству змогу відстежувати поточний стан своїх фінансових ресурсів, а також прогнозувати можливі ризики та визначати перспективи розвитку. У контексті динамічного бізнес-середовища, де зміни відбуваються швидко та непередбачувано, адаптація та гнучкість стають критичними факторами успіху. Ефективний контроль за формуванням фінансового потенціалу дає підприємству змогу швидко реагувати на ці зміни, оптимізуючи свою фінансову структуру та підтримуючи належний рівень фінансової стійкості відповідно до нових умов і викликів. Ключовими аспектами такого контролю є аналіз фінансової звітності, моніторинг показників ефективності, оцінювання інвестиційних проектів та адаптація бюджетування з метою оптимізації ресурсів. Це також включає виявлення слабких місць у фінансовому управлінні та розроблення стратегій їх усунення. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій у процесі контролю забезпечує можливість оперативного збору, оброблення та аналізу великих обсягів даних, що, зі свого боку, підвищує точність прийнятих рішень та сприяє більш ефективному управлінню фінансовим потенціалом. Так, контроль за формуванням фінансового потенціалу підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні їх довгострокового успіху, даючи змогу адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, ефективно управляти ресурсами та досягати стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Шаравара Р., Кононенко Ж. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 118-122.
2. Камінська І.М., Мишко О.А. Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 107-113.
3. Блащак Б.Я. Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємств. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль. 2019. 221 с.

4. Kaplan R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
5. Niven J.R. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley, 2018.
6. Green P.T., Cheng M.M. Assessing the Impact of Management Information Systems on Corporate Financial Performance. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2019. № 38(2). pp. 105-120.
7. Epstein M.J., Buhovac A.R. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Routledge, 2017.
8. Ishak Z, Fong S.L., Shin S.C. SMART KPI Management System Framework. *IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)*. Shah Alam, 2019, pp. 172-177. URL: <https://doi.org/10.1109/ICSEngT.2019.8906478>.
9. W. Pan, H. Wei. Research on Key Performance Indicator (KPI) of Business Process. *2012 Second International Conference on Business Computing and Global Informatization*. Shanghai, 2012. pp. 151-154. URL: <https://doi.org/10.1109/BCGIN.2012.46>
10. P.R. Martins de Andrade, S. Sadaoui. Improving business decision making based on KPI management system. *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*. Banff, 2017. pp. 1280-1285. URL: <https://doi.org/10.1109/SMC.2017.8122789>
11. Wannes A., Ghannouchi S.A. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 164. pp. 265-270. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322215>

References

1. Sharavara R., Kononenko Zh. Financial potential of the enterprise: stages of modeling and diagnostics. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. 2023. № 6. pp. 118–122. (in Ukrainian).
2. Kaminska I.M., Myshko O.A. Metodychni pidkhody do analizu finansovoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomichnyi forum*. 2020. № 4. pp. 107–113. (in Ukrainian).
3. Blashchak B.Y. Improving the system of managing the financial potential of enterprises: dis. ... PhD in economic sciences: 08.00.04. Ternopil, 2019. 221 p. (in Ukrainian).
4. Kaplan R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
5. Niven J.R. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley, 2018.
6. Green P.T., Cheng M.M. Assessing the Impact of Management Information Systems on Corporate Financial Performance. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2019. № 38(2). pp. 105-120.
7. Epstein M.J., Buhovac A.R. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Routledge, 2017.
8. Ishak Z, Fong S.L., Shin S.C. SMART KPI Management System Framework. *IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)*. Shah Alam, 2019, pp. 172-177. URL: <https://doi.org/10.1109/ICSEngT.2019.8906478>.
9. W. Pan, H. Wei. Research on Key Performance Indicator (KPI) of Business Process. *2012 Second International Conference on Business Computing and Global Informatization*. Shanghai, 2012. pp. 151-154. URL: <https://doi.org/10.1109/BCGIN.2012.46>
10. P.R. Martins de Andrade, S. Sadaoui. Improving business decision making based on KPI management system. *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*. Banff, 2017. pp. 1280-1285. URL: <https://doi.org/10.1109/SMC.2017.8122789>
11. Wannes A., Ghannouchi S.A. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 164. pp. 265-270. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322215>

Artem TERESHCHENKO

postgraduate student, State University Of Trade And Economics
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8389-452X>
 e-mail: a.tereshchenko@knute.edu.ua

Kateryna BAGATSKA

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, State University of Trade and Economics
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>
 e-mail: k.bagatska@knute.edu.ua

CONTROL OVER THE FORMATION OF FINANCIAL POTENTIAL IN A TRADING ENTERPRISE AS AN ESSENTIAL ASPECT OF FINANCIAL STABILITY

Introduction. External challenges compel top managers of enterprises to continuously review and adapt financial policies to the constantly changing realities. Therefore, for trading enterprises, which constitute a significant share of the national economy, the control over the process of financial potential formation is an extremely important issue.

The purpose of the paper is to identify the stages and develop a system for monitoring and controlling the formation of a trading enterprise's financial potential as a component of financial stability.

Results. The paper presents a system of key performance indicators (KPIs) developed based on an improved sequence of the financial potential formation control system in trading enterprises. These KPIs enable effective monitoring of the financial potential of a trading enterprise across the following components: existing and potential financial resources, available assets, financial proportions, the capability and competence of financial managers, and the quality of business processes. Subsequently, within the framework of the management system for the formation of the financial potential of a trade enterprise, regular monitoring and analysis are highlighted, as well as the reporting and communication stage. Based on the results obtained, the process of financial planning and budgeting is improved.

Conclusion. The developed control system allows enterprises to respond promptly to changes, optimizing their financial structure and maintaining an appropriate level of financial stability in line with emerging challenges. Thus, control over the formation of the financial potential of enterprises plays an important role in ensuring their long-term success, allowing them to adapt to changes in the business environment, effectively manage resources, and achieve strategic goals.

Keywords: control, financial potential, financial stability, KPI system, trade enterprise

Микола Миколайович **БІЛАК**

аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8421-4362>e-mail: nickbilak777@gmail.com

ДОСВІД ЧЕХІЇ ТА ШВЕЙЦАРІЇ У СФЕРІ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ЦИВІЛЬНОЇ ВОГНЕПАЛЬНОЇ ЗБРОЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ЗАХИСТ ЖИТТЯ ТА ЗДОРОВ'Я

У статті проаналізовано досвід Чехії та Швейцарії у сфері легалізації цивільної вогнепальної зброї. У межах дослідження детально розглянуто особливості чеської та швейцарської моделей стосовно порядку ліцензування, вимог до потенційних власників, категоризації зброї та механізмів контролю. На основі статистичних даних автором встановлено, що високий рівень озброєності населення не чинить негативного впливу на стан злочинності в обох країнах. До того ж у роботі визначено, що, незважаючи на певні відмінності у підходах, обидві моделі демонструють високу ефективність у забезпеченні балансу між правом громадян на захист життя та інтересами суспільної безпеки, що робить їхній досвід доцільним для врахування під час розроблення відповідного законодавства в Україні.

Ключові слова: зброя, цивільна вогнепальна зброя, обіг зброї, право на захист життя та здоров'я, досвід Чехії, досвід Швейцарії, громадська безпека, правове регулювання обігу зброї, легалізація зброї, ліцензування зброї

ВСТУП

У період сучасних трансформаційних процесів в Україні питання легалізації цивільної вогнепальної зброї є предметом гострих дискусій як у наукових колах, так і серед широкої громадськості. Відсутність єдиного підходу до вирішення цього питання зумовлює потребу детального вивчення досвіду європейських країн, які вже пройшли шлях легалізації та мають сформовану законодавчу базу й практику правозастосування у цій сфері.

Актуальність дослідження в умовах сьогодення посилюється й тим, що в Україні досі не прийнято спеціального закону, який би комплексно регулював обіг цивільної вогнепальної зброї. Відтак, вивчення законодавства європейських держав у сфері регулювання обігу цивільної вогнепальної зброї та наслідків його впровадження має особливе значення для формування виваженої політики в нашій державі.

У цьому контексті комплексний аналіз правових норм, механізмів контролю та статистичних даних стосовно впливу легалізації зброї на рівень злочинності дасть змогу оцінити можливості й ризики запровадження подібних практик в українських реаліях та забезпечити оптимальний баланс між правом громадян на захист і необхідністю підтримання належного рівня громадської безпеки.

МЕТА статті – аналіз нормативно-правової бази та практики правозастосування Чеської Республіки та Швейцарської Конфедерації у сфері легалізації цивільної вогнепальної зброї для оцінювання можливості впровадження відповідного досвіду в Україні з урахуванням необхідності забезпечення балансу між правом громадян на захист життя та здоров'я і збереженням достатнього рівня суспільної безпеки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано порівняльно-правовий метод для аналізу законодавства Чехії та Швейцарії, статистичний метод для оцінювання динаміки злочинності, системно-структурний метод для вивчення механізмів контролю за обігом цивільної вогнепальної зброї, а також загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування та узагальнення для

формування теоретичних висновків та практичних рекомендацій.

РЕЗУЛЬТАТИ

Легалізація цивільної вогнепальної зброї є надзвичайно відповідальним та сміливим рішенням держави, оскільки надання громадянам права на володіння потенційно небезпечними засобами ураження вимагає встановлення чіткого балансу між забезпеченням можливостей права на захист та запобігання проявам збройного насильства. Водночас, усвідомлюючи усі ризики такого рішення, окремі європейські держави все ж наважилися на імплементацію відповідної практики у національне законодавство та розробили комплексні системи контролю за обігом зброї. Підсумки впровадження таких нововведень виявилися доволі результативними, що, зокрема, виразилося у скороченні кількості насильницьких правопорушень, посиленні впевненості громадян у власній безпеці та формуванні культури відповідального поведіння зі зброєю. Додатково ефективність законодавчих новацій підтвердилася відсутністю значного збільшення випадків неправомірного застосування легальної зброї, що, як наслідок, свідчить про дієвість закріплених механізмів контролю та процедур перевірки потенційних володільців.

Так, якщо брати до уваги досвід Чехії, то варто зазначити, що ця країна демонструє один з найбільш збалансованих підходів до регулювання цивільної вогнепальної зброї в Європі. Основним нормативно-правовим актом, який визначає правила обігу зброї у цій державі, є Закон «Про зброю та боєприпаси», який діє з 1 січня 2003 р. [1].

Згідним Законом встановлено чітку систему класифікації зброї на чотири основні категорії, кожна з яких передбачає особливий правовий режим набуття та володіння. Зокрема, відповідно до положень §§ 3, 4 та 4а Закону до категорії А і суміжної з нею категорії А-I віднесено заборонену до цивільного обігу зброю, якою з-поміж іншого є автоматична вогнепальна зброя; замаскована та неметалева зброя; модифікована напівавтоматична зброя з розширеними бойовими можливостями, а також зброя з особливими характеристиками

ураження і спеціальні види боєприпасів з підвищеною вражаючою дією. Доступ до зазначених видів зброї суворо обмежено і можливо лише у виняткових випадках за спеціальним дозволом Поліції Чеської Республіки для здійснення колекційної, музейної, кінематографічної чи театральної діяльності, а також охорони особливо небезпечних вантажів або ж важливих для оборони держави об'єктів.

Зі свого боку, згідно з приписами §§ 3, 5 та 12 аналізованого нормативно-правового акта категорія В охоплює вогнепальну зброю, що потребує спеціального дозволу, зокрема: короткоствольну повторювальну та напівавтоматичну зброю; короткоствольну одно- та багаторядну зброю для набоїв центрального запалення; зброю для набоїв кильцевого запалення довжиною менше 280 мм; довгоствольну напівавтоматичну зброю з розширеною місткістю магазину або можливістю її збільшення; короткоствольну гладкоствольну зброю; напівавтоматичну зброю, схожу на автоматичну, а також сигнальну зброю калібру понад 16 мм. Для придбання такої зброї чеське законодавство вимагає отримання ліцензії відповідної групи та окремого дозволу на придбання. Водночас для одержання дозволу заявник повинен надати належне обґрунтування цільового призначення зброї, що може включати здійснення музейно-колекційної чи охоронної діяльності, реалізацію спортивних, мисливських чи професійних інтересів, провадження ліцензованої діяльності в сфері обігу зброї та боєприпасів, організацію охорони об'єктів та фізичних осіб, виконання спеціальних завдань, а також реалізацію права на захист життя, здоров'я або майна.

Стосовно вогнепальної зброї категорії С та суміжної з нею категорії С-І, то їхній правовий режим визначено положеннями Закону, що висвітлено у §§ 3, 6, 6а, 14, 14а та 41. Відповідно до зазначених норм законодавцем до вказаних категорій в частині, що стосується вогнепальної зброї, віднесено довгоствольну зброю для набоїв з крайовим та центральним запаленням, вогнепальну зброю на основі кремінних систем, глушники, деактивовану зброю вищих категорій, одно- або двозарядну вогнепальну зброю для роздільного спорядження, а також вогнепальну зброю для набоїв типу Flobert або інших зі схожою кінетичною енергією кулі.

Згідно з вищевказаними нормами придбання зазначених типів озброєння можливе за наявності ліцензії відповідної групи, однак на відміну від попередньої категорії не потребує окремого дозволу. Попри це, законодавець паралельно встановлює обов'язок власника здійснити реєстрацію набутої зброї у територіальному підрозділі поліції протягом десяти робочих днів з дня її придбання. Така реєстрація передбачає подання заяви встановленого зразка з доданими документами про законність набуття зброї та проходження технічного огляду для підтвердження її належного стану.

І насамкінець найменш регульованою згідно із Законом «Про зброю та боєприпаси» є категорія D, до якої включено історичну вогнепальну зброю, яку виготовлено до 31 грудня 1890 р., придбання якої дозволено особам, які досягли 18-річного віку без спеціальних дозволів.

Окремо у контексті дослідження чеської моделі регламентації обігу зброї слід звернути увагу на *порядок видачі ліцензій*. З цього приводу необхідно зазначити,

що чеський законодавець залежно від мети застосування виокремлює п'ять груп ліцензій: для колекційних цілей; для спортивних цілей; для мисливських цілей; для виконання професійних обов'язків чи службових завдань; для захисту життя, здоров'я або майна.

Водночас отримання вищевказаних ліцензій обумовлене низкою обов'язкових вимог, серед яких: досягнення встановленого віку, наявність постійного місця проживання в Чехії, медична придатність, успішне складання теоретичних та практичних іспитів, а також відповідність критеріям бездоганності та надійності.

Так, якщо вести мову про вікові обмеження, то загальний віковий ценз для отримання ліцензій груп А (для колекційних цілей), D (для виконання професійних обов'язків чи службових завдань) та Е (для захисту життя, здоров'я або майна) відповідно до § 19 Закону становить 21 рік, тоді як для отримання ліцензій груп В (спортивна стрільба) та С (мисливство) достатньо досягнення 18 років. Додатково чеський законодавець дозволяє членам спортивних стрілецьких клубів отримати ліцензію групи В з 15 років, а членам мисливських об'єднань – ліцензію групи С з 16 років за умови письмової згоди законного представника, наявності рекомендації школи або організації та дотримання додаткових обмежень до застосування зброї.

Окремої уваги заслуговує й процедура підтвердження професійної придатності заявника, яка реалізується шляхом складання комплексного іспиту перед спеціально призначеним екзаменатором. Згадуваний іспит складається з теоретичної та практичної частин, успішне проходження обох з яких є обов'язковою умовою для отримання ліцензії. Стосовно теоретичної частини, то вона проводиться у формі письмового тестування та спрямована на перевірку знань положень профільного законодавства, особливостей використання зброї та боєприпасів, а також базових медичних знань. Практична ж частина варіюється залежно від групи ліцензії та передбачає демонстрацію навичок безпечного поводження зі зброєю та виконання вправ зі стрільби по нерухомій мішені.

Наступним важливим критерієм для отримання ліцензії на зброю є відповідність заявника вимогам бездоганності, які детально регламентовані § 22 Закону. Згідно з вказаним параграфом особа не може вважатися бездоганною, якщо її, зокрема, засуджено за вчинення таких особливо тяжких злочинів, як державна зрада, тероризм, вбивство чи геноцид, до покарання у виді позбавлення волі строком понад 12 років. Також критерію бездоганності не відповідають особи, засуджені за умисні злочини із застосуванням зброї або злочини проти життя, здоров'я, свободи, гідності чи майна до покарання у вигляді позбавлення волі строком понад 5 років, якщо після відбуття покарання не минуло 20 років. Для інших категорій кримінальних правопорушень чеським правотворцем встановлені такі диференційовані строки, після спливу яких особа вважається бездоганною та вправі отримати ліцензію: 10 років – у разі відбуття покарання у виді позбавлення волі строком понад 2 роки; 5 років – у разі відбуття покарання у виді позбавлення волі строком до 2 років або іншого, більш м'якого покарання; 3 роки – у разі звільнення засудженого від покарання або звільнення від відбування покарання з випробуванням.

І насамкінець в ході дослідження процесуальних перешкод для отримання ліцензії неможливо оминати увагою критерій надійності, що покликане забезпечити недопущення до володіння зброєю осіб із сумнівною репутацією та схильністю до протиправної поведінки. Так, на думку чеського правотворця, особа не може вважатися надійною у разі закриття кримінального провадження стосовно неї до набрання таким процесуальним рішенням законної сили, а також за наявності фактів зловживання алкогольними напоями чи наркотичними речовинами. Додатково законодавець встановлює обмеження для осіб, які протягом останніх трьох років притягалися до адміністративної відповідальності за правопорушення у сфері обігу зброї, боєприпасів та вибухових речовин, правопорушення проти громадського порядку чи майна, а також за порушення правил охорони здоров'я. Водночас варто зазначити, що з метою забезпечення ефективної реалізації зазначених обмежень поліція наділена правом здійснювати запити для одержання витягів з реєстру адміністративних правопорушень [1].

Так, чеським законодавством передбачено комплексну систему критеріїв та вимог для отримання ліцензії на зброю, яку спрямовано на забезпечення належного рівня громадської безпеки шляхом ретельної перевірки потенційних власників зброї. Встановлені вимоги до віку, постійного місця проживання, медичної придатності та професійної компетентності доповнюються суворими критеріями бездоганності та надійності, які дають змогу відсіяти осіб із кримінальним минулим, схильністю до правопорушень чи зловживанням психоактивними або наркотичними речовинами. Водночас запроваджений механізм перевірки відповідності зазначеним критеріям через систему офіційних реєстрів та медичних оглядів забезпечує ефективність та об'єктивність процедури ліцензування.

Окремо дієвість чеської моделі правового регулювання підтверджується статистичними даними. Зокрема, за офіційною інформацією Міністерства внутрішніх справ Чеської Республіки станом на 2023 р. у Чехії зареєстровано понад 1 млн одиниць зброї, якою володіють близько 307 тис. ліцензіатів [2, С. 40]. Водночас на 100 жителів країни відповідно до даних ресурсу Small Arms Survey припадає в середньому 12,5 од. зброї (з урахуванням незареєстрованої) [3]. Водночас примітно, що, попри такі доволі високі показники озброєності населення, країна все ж демонструє позитивну динаміку зниження злочинності. Так, показово, що за період 2003-2023 рр. кількість вбивств на території Чехії зменшилась на 31,5% (232 вбивства у 2003 р. [4, С. 41] та 159 вбивств у 2023 р. [2, С. 56]), загальний рівень насильницьких кримінальних правопорушень знизився на 41,3% (22 358 правопорушень у 2003 р. [4, С. 41] та 13 115 правопорушень у 2023 р. [2, С. 55]), а кількість неправомірних діянь з легальною зброєю у 2020 р. становила менше 0,1% від загальної кількості адміністративних правопорушень, вчинених на території держави [5, С. 21-22].

Отже, досвід Чехії у сфері регулювання обігу цивільної вогнепальної зброї є показовим прикладом того, що виважена політика лібералізації збройного законодавства за умови впровадження належної системи контролю може мати позитивний вплив на загальний стан безпеки

в суспільстві. Ключовими факторами успіху в цьому є такі елементи, як чітка категоризація зброї з урахуванням її призначення та потенційної небезпечності, комплексна оцінка придатності потенційних власників до володіння зброєю та систематичний моніторинг дотримання встановлених вимог з боку уповноважених органів. Саме така модель дає змогу, з одного боку, забезпечити реалізацію права громадян на захист, а з іншого – мінімізувати ризики, пов'язані з неналежним поводженням зі зброєю.

Окремої уваги у рамках цього наукового дослідження заслуговує також швейцарська модель правової регламентації й правозастосування, яка подібно до досвіду Чеської Республіки вирізняється ліберальним підходом до права громадян на володіння зброєю та високим рівнем озброєності населення за збереження низьких показників насильницької й збройної злочинності. У цьому аспекті важливо зауважити, що, попри певні спільні риси з чеським підходом, досвід правового регулювання Швейцарії має низку специфічних особливостей, обумовлених як історичним підґрунтям держави, так і унікальною системою організації її збройних сил.

Так, передусім варто наголосити, що унікальність швейцарської системи контролю за обігом вогнепальної зброї безпосередньо пов'язана з концепцією т.зв. «народної армії», що з-поміж іншого передбачає проходження громадянами Швейцарії обов'язкової військової служби та наділяє військовозобов'язаних правом на зберігання табельної зброї вдома. Зазначена система, завдяки проведенню регулярних військових зборів та періодичних курсів підвищення кваліфікації, а також впровадженню посиленних заходів контролю за дотриманням правил безпеки, фактично забезпечує формування в державі особливої культури поводження з вогнепальною зброєю та тим самим сприяє відповідальному ставленню громадян до володіння нею. Водночас важливе значення в цьому аспекті відіграють обмеження, закріплені ч.1, 2 ст. 113 Федерального Закону «Про армію та військову адміністрацію», відповідно до яких особиста зброя не видається або може бути вилучена, якщо наявні вагомі підстави вважати, що військовозобов'язаний може застосувати її у спосіб, який становить небезпеку для нього самого або для третіх осіб, чи за наявності ризику зловживання відповідною зброєю [6].

Що ж до цивільної вогнепальної зброї, то переважно її обіг врегульований Федеральним Законом «Про зброю, збройне спорядження та боєприпаси», який, зокрема, визначає правила придбання, зберігання, носіння, транспортування, виробництва, імпорту та експорту зазначених у назві Закону предметів [7].

Так, приписами ст. 5 згаданого Закону подібно до чеської моделі визначено чіткий перелік зброї, яку вилучено з цивільного обороту. До цієї категорії швейцарським правотворцем з-поміж іншого віднесено автоматичну вогнепальну зброю, військові пускові установки з вибуховим ефектом, автоматичну зброю, модифіковану до напіваавтоматичної (за винятком армійської зброї, право власності на яку набувається безпосередньо від військових органів), напіваавтоматичну зброю з магазинною великою місткістю, складну напіваавтоматичну короткоствольну зброю, замасковану зброю та гранатомети.

Водночас законодавством закріплено категоричну заборону на стрільбу з вогнепальної автоматичної зброї

та пускових установок, а також стрільбу з вогнепальної зброї усіх видів у загальнодоступних місцях за межами офіційно дозволених стрілецьких заходів або стрільбищ. Загалом згідно із Законом стрільбу з такої зброї дозволено лише у належно захищених місцях, що не є загальнодоступними, а також під час полювання.

Стосовно *дозвільної системи Швейцарії*, то відповідно до правил, визначених ст.8 Закону «Про зброю, збройне спорядження та боєприпаси», будь-яка особа, яка бажає придбати зброю чи її основні компоненти, повинна отримати відповідний дозвіл. Водночас для отримання такого дозвільного документу заявник в обов'язковому порядку повинен обґрунтувати мету придбання зброї, крім випадків, якщо зброя призначена для спорту, полювання чи колекціонування.

Одночасно у цій же нормі Закону правотворець виокремлює низку *перешкод для отримання дозволу на придбання*, до яких відносить такі обставини, як недосягнення особою 18-річного віку, перебування під опікою, наявність підстав вважати, що особа може застосувати зброю для заподіяння шкоди собі чи іншим, а також наявність судимості за діяння, що свідчать про насильницькі нахили або становлять загрозу для громадської безпеки, чи наявність відомостей про повторне притягнення заявника до відповідальності за вчинення злочину або проступку. До того ж слід врахувати, що згідно зі ст. 7 досліджуваного Закону Федеральна рада Швейцарії за наявності значного ризику неналежного застосування зброї або з метою врахування рішень міжнародної спільноти чи принципів швейцарської зовнішньої політики вправі заборонити громадянам певних держав придбавати, зберігати та носити зброю, її компоненти і боєприпаси.

Водночас у ст. 10 аналізованого нормативно-правового акта законодавець у частині, що стосується вогнепальної зброї, встановлює винятки із загального правила про необхідність отримання дозволу для одної та багатоствольних мисливських рушниць, репродукцій однозарядної дульнозарядної зброї, а також гвинтівок з ручним перезарядженням, призначених для спортивної стрільби та полювання. Для обліку та контролю за рухом такої зброї достатньо лише належного декларування в уповноваженому державному органі.

Паралельно, якщо продовжувати вести мову про винятки, швейцарський правотворець не виключає можливості передачі спортивної зброї неповнолітнім. Зокрема, відповідно до ст. 11а Закону неповнолітній може отримати спортивну зброю від свого стрілецького клубу чи законного представника, якщо за відсутності визначених законом перешкод доведе, що регулярно використовує її для цільової стрільби. Водночас законний представник зобов'язаний повідомити про передачу зброї відповідний орган кантону проживання неповнолітнього протягом 30 днів.

Стосовно *правил зберігання та носіння зброї*, то згідно зі ст.ст. 26 та 27 Закону зброю, її основні компоненти та боєприпаси повинні зберігатися в безпечному місці, захищеному від доступу сторонніх осіб, а про їх втрату слід негайно повідомляти поліцію. Для носіння зброї в загальнодоступних місцях у Швейцарії необхідний спеціальний дозвіл, який видається компетентним органом кантону проживання на конкретний вид зброї строком до п'яти років. Умовою отримання такого доз-

волу є обґрунтування об'єктивної потреби у зброї для захисту себе чи інших осіб або майна від реальної небезпеки та складання іспиту на знання правил поведіння зі зброєю та правових вимог її застосування із демонстрацією практичних навичок. Водночас законодавцем визначено категорії осіб, які не потребують дозволу на носіння зброї, серед яких власники мисливських квитків, егері під час виконання ними службових обов'язків, учасники історичних заходів та іноземні працівники служб авіаційної безпеки на території швейцарських аеропортів[7].

Отже, швейцарська модель правової регламентації обігу вогнепальної зброї, незважаючи на наявність певних відмінностей з чеським підходом, демонструє не менш ефективні механізми контролю під час збереження широких прав громадян. Унікальною особливістю цієї системи є право військовозобов'язаних на зберігання табельної зброї вдома, що вочевидь через усвідомлення високої довіри з боку держави формує у громадян глибоке почуття відповідальності та сприяє правослужняній поведінці у сфері поводження зі зброєю. Стосовно цивільної зброї, то система її регулювання базується на чіткому визначенні категорій забороненої зброї, запровадженні дозвільного порядку її придбання та встановленні суворих вимог до потенційних власників. Така комплексна система контролю, поєднана з розвиненою культурою поводження зі зброєю, дозволяє Швейцарії, як і Чехії, підтримувати високий рівень громадської безпеки, незважаючи на значну озброєність населення.

Так, якщо перейти до статистики, то згідно з даними порталу Small Arms Survey станом на 2017 р. у володінні цивільних осіб на території Швейцарії приблизно знаходилося 2,4 млн од. вогнепальної зброї, тобто з урахуванням населення держави на 100 жителів в середньому припадало 27,6 од., що є одним із найвищих показників в Європі [3]. Водночас аналіз динаміки вчинення насильницьких кримінальних правопорушень за даними Федерального статистичного відомства демонструє відносно стабільність показників протягом 2009-2023 рр. Так, річна кількість випадків насильства становила 49 392 у 2009 р., 42 979 у 2016 р. та 47 381 у 2023 р. [8]. Загальна кількість вбивств (включаючи замах та готування) також залишилась відносно сталою: 236 випадків у 2009 р., 232 – у 2016 р. та 287 – у 2023 р. Особливо показовим є те, що, попри незначне зростання кількості вбивств у 2023 р., застосування вогнепальної зброї як знаряддя злочину фактично скоротилось: з 51 випадку у 2009 р. до 47 у 2016 р. та 31 випадку у 2023 р. [9]. Водночас кількість безпосередньо вчинених вбивств залишилась несуттєвою: 51 випадок у 2009 р., 45 – у 2016 р. та 53 – у 2023 р. [10].

Так, наведені статистичні дані переконливо свідчать, що високий рівень озброєності населення Швейцарії не призводить до зростання насильницької злочинності. Навпаки, у державі спостерігається тенденція до зменшення випадків застосування вогнепальної зброї під час вчинення кримінальних правопорушень, а кількість вбивств залишається стабільно низькою. Такі показники, як видається очевидним, передусім є результатом виваженої державної політики, що базується на чітких правилах набуття права на зброю та відповідальному ставленні громадян до її застосування.

ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи вищенаведене, слід вказати, що досвід Чеської Республіки та Швейцарської Конфедерації демонструє два різні, але однаково успішні підходи до регулювання обігу цивільної вогнепальної зброї. Незважаючи на певні відмінності в деталях регламентації, обидві моделі базуються на схожих принципах, а саме чіткому визначенні умов набуття права на зброю, комплексній оцінці придатності потенційних власників та систематичному контролю за дотриманням встановлених вимог. Водночас, якщо чеську модель здебільшого орієнтовано на суворий контроль обігу, то швейцарський досвід значно спирається на історично сформовану культуру відповідального поводження зі зброєю, що розвинулась завдяки специфічній системі організації збройних сил країни. Тим не менш, як показує проведене дослідження, обидва підходи є однаково ефективними, що з-поміж іншого підтверджується статистичними даними, які демонструють відсутність негативного впливу високого рівня озброєності населення на

стан злочинності. Відтак, з огляду на позитивні результати впровадження аналізованих моделей, їх основні елементи можуть бути адаптовані під час формування відповідного законодавства в Україні з урахуванням національних особливостей та потреб.

Зокрема, з чеської правової системи є доцільним запозичити норми, які стосуються детальної класифікації зброї за категоріями, та приписи, що визначають правовий режим доступу до набуття права власності на відповідні види озброєння. Особливої уваги у цьому контексті заслуговує дозвоільне обтяження зброї категорії В, що переважно застосовується для захисту життя, здоров'я чи майна. Водночас у впорядкуванні національного законодавства слід врахувати положення, якими визначено порядок ліцензування в частині вікового цензу, критерії надійності та бездоганності. Стосовно швейцарської моделі, то вартувало б перебрати правила, що регламентують заборону на застосування зброї окремих категорій, а також нормативне закріплення правил носіння цивільної вогнепальної зброї.

References

1. Zákon o střelných zbraních a střelivu: zákon č. 119/2002 Sb. ze dne 8. března 2002. URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-119>
2. Zpráva o situaci v oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti na území České republiky v roce 2023: schválena usnesením vlády č. 435 ze dne 26. června 2024. Praha, 2024. 99 p. Ministerstvo vnitra České republiky URL: <https://mv.gov.cz/clanek/statistiky-kriminality-dokumenty.aspx>
3. Global Firearms Holdings. *Small Arms Survey*. URL: <https://www.smallarmssurvey.org/database/global-firearms-holdings>
4. Zpráva o situaci v oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti na území České republiky v roce 2003. Praha, 2004. 113 p. Ministerstvo vnitra České republiky URL: <https://mv.gov.cz/clanek/statistiky-kriminality-dokumenty.aspx>
5. Zpráva o situaci v oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti na území České republiky v roce 2020 (ve srovnání s rokem 2019). Praha, 2021. 160 p. Ministerstvo vnitra České republiky URL: <https://mv.gov.cz/clanek/statistiky-kriminality-dokumenty.aspx>
6. Loi sur l'armée et l'administration militaire: loi fédérale du 3 février 1995 (État le 1er janvier 2024). *Fedlex La plateforme de publication du droit fédéral*. URL: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1995/4093_4093_4093/1
7. Loi sur les armes, les accessoires d'armes et les munitions: loi fédérale du 20 juin 1997 (État le 1er septembre 2023). *Fedlex La plateforme de publication du droit fédéral*. URL: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1998/2535_2535_2535/1
8. Evolution of violence offences. *Federal Statistical Office*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/crime-criminal-justice.assetdetail.30887785.html>
9. Homicides: crimes solved and trend by instrument (perpetrated and attempted), number of accused persons and victims. *Federal Statistical Office*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/crime-criminal-justice.assetdetail.30887652.html>
10. Perpetrated homicides, of which domestic sphere. *Federal Statistical Office*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/crime-criminal-justice.assetdetail.30887786.html>

Mykola BILAK

postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8421-4362>

e-mail: nickbilak777@gmail.com

THE EXPERIENCE OF CZECH REPUBLIC AND SWITZERLAND IN THE LEGALIZATION OF CIVILIAN FIREARMS IN THE CONTEXT OF ENSURING THE RIGHT TO PROTECT LIFE AND HEALTH

Introduction. The paper examines the pressing issue for Ukraine regarding the legalization of civilian firearms, focusing on the study of European experience. The absence of a specific law regulating civilian firearms circulation in Ukraine and the need to develop a balanced policy in this area necessitate a detailed analysis of the legislation and practices of European countries. Particular attention is given to the mechanisms of control and the assessment of the impact of firearm legalization on crime rates to ensure a balance between citizens' right to protection and the maintenance of public safety.

The purpose of the paper is to analyze the regulatory framework and enforcement practices of selected European countries in the field of civilian firearms legalization to evaluate the possibility of implementing their experience in Ukraine. This evaluation is carried out with a focus on ensuring a balance between citizens' right to self-defense and the preservation of public safety.

Results. The paper analyzes the experience of the Czech Republic and Switzerland in the legal regulation of civilian firearms circulation. The study identifies the key features of both models, including licensing procedures, weapon categorization, requirements for potential owners, and control mechanisms. The research shows that the Czech model is characterized by strict control and clearly defined conditions for acquiring the right to own firearms, whereas the Swiss approach largely relies on centuries-old military traditions and an established culture of responsible firearm ownership, which has developed due to the country's unique military organization system. Moreover, based on statistical data, the study established that a high level of civilian firearm ownership in both countries does not lead to an increase in crime rates. For instance, in the Czech Republic, between 2003 and 2023, violent crime rates decreased by 41.3%, and the number of homicides dropped by 31.5%. Similarly, Switzerland maintains a consistently low crime rate despite having one of the highest firearm ownership rates in Europe (27.6 firearms per 100 residents).

Conclusion. The experiences of both countries demonstrate different but effective approaches to regulating civilian firearms circulation. These approaches are based on clear conditions for acquiring firearm ownership, comprehensive assessment of owners, and systematic control. The positive results of these models, supported by statistical data, suggest the possibility of their adaptation in the development of relevant legislation in Ukraine, considering the country's national characteristics.

Keywords: arms, civilian firearms, arms circulation, right to self-defense, Czech Republic experience, Swiss experience, public security, legal regulation of firearms, firearms legalization, firearms licensing

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1.10>
УДК 331.108.2:005.95/.96

Ірина Василівна **БОЧЕВАР**

аспірантка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>

e-mail: i.v.bochevar@op.edu.ua

Наталя Анатоліївна **СКРИПНИК**

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0147-3101>

e-mail: n.a.skrypnyk@op.edu.ua

КАДРОВІ ВИКЛИКИ В ЕПОХУ ТРАНСФОРМАЦІЙ: МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ПІД ЧАС СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

У статті подано актуальні кадрові виклики, що виникають у період стратегічних трансформацій, спричинених політичними, економічними, юридичними та культурними змінами. Досліджено вплив цих факторів на формування кадрових ризиків та визначено їх основні прояви в сучасному бізнесі. Проаналізовано ключові фактори кадрового ризику, що виникають внаслідок швидких змін зовнішнього середовища, а також запропоновано методичні підходи до мінімізації шляхом впровадження адаптивного управління персоналом і стратегічного планування для забезпечення стійкості організацій в умовах нестабільності. В роботі підкреслено важливість управління кадровими ризиками як ключового аспекту в системі ризик-менеджменту сучасних організацій. Розглянуто ключові підходи до мінімізації ризиків в управлінні процесом стратегічних перетворень, зокрема в аспектах персоналу, мотивації, збереження продуктивності та захисту від внутрішніх загроз у період постійних змін і невизначеності.

Ключові слова: кадрові ризики, конкурентоспроможність, ризик-менеджмент, управління персоналом

ВСТУП

Ризики є невід'ємним складником діяльності будь-якого підприємства, основні їхні дослідження мають значний просторово-часовий вплив. Вплив ризиків може варіюватися за масштабом і глибиною, проявляючись як позитивно, тобто приносити вигоду, так і негативно, завдаючи збитків. На мікрорівні ризики мають подвійний характер: вони можуть одночасно розвиватися та бути каталізатором зростання. Саме тому, особливо сьогодні, є комплексне дослідження ризиків у різних їх проявах – фінансових, кадрових, маркетингових, виробничих тощо – з акцентом на людський фактор. Кадрові ризики, які часто виникають через управлінські помилки, створюють суттєві виклики, які вимагають важливого вивчення. Аналіз причин та проявів цих ризиків дає змогу підібрати набір інструментів для ефективного управління ними.

В період глобальних трансформацій, спричинених пандемією COVID-19 та військовим станом в Україні, організації постають з безпрецедентними викликами в управлінському персоналі, що потребує стратегічної гнучкості та швидкої адаптації для збереження конкурентоспроможності.

МЕТА роботи – виявлення кадрових ризиків вітчизняних підприємств, спричинених стратегічними перетвореннями у соціально-економічному середовищі та визначення основних підходів до їх мінімізації, орієнтованих на стабільність функціонування підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи, як метод статистичних спостережень, методи порівняння та узагальнення, аналізу та синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Багато українських економістів досліджували тему ризик-менеджменту та різних аспектів ризиків. Серед

них такі науковці, як З.Д. Калініченко, М.В. Боровик, В.А. Гросул, М.О. Усова, Т.В. Романчук, Г.В. Демченко та ін. Управління кадровими ризиками на підприємствах має бути комплексним, базовим на принципах загального управління персоналом та організаційними процесами, а також включати сучасні методики й інструменти ризик-менеджменту. Можливість створення цільного підходу до управління кадровими ризиками в умовах глобальних трансформацій визначення потреби в аналізі ключових підходів та наявних напрацювань у цій сфері.

Різні підходи до визначення поняття «ризик» у працях вітчизняних науковців пропонують багатогранне розуміння цього явища. На думку З.Д. Калініченко, ризик – це можливість як позитивних, так і негативних його відхилень від очікуваного результату, що спонукає до пошуку оптимальних рішень для досягнення цілей. Г.В. Демченко визначає ризик як багатокомпонентне явище, що поєднує в собі ймовірність, збитки та невизначеність. За її підходом ризик повинен бути об'єктом постійного моніторингу та контролю, щоб забезпечити стабільність і безпеку підприємства в довгостроковій перспективі. Ризик як категорію, що характеризується ступенем невизначеності та варіативності результатів діяльності, трактує М.О.Усова. До ризику як до управлінської категорії, яку слід розглядати через призму стратегічних рішень, підходить Т.В. Романчук. Вона вважає, що ризик є основою для розроблення альтернативних сценаріїв, які можуть мінімізувати небезпеки для бізнесу в умовах невизначеності. Погляди вчених на поняття та сутність роботи з персоналом і кадрової безпеки підприємства різняться залежно від аспектів, які вони акцентують. У загальному розумінні робота з персоналом визначається як комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток і збереження кадрового потенціалу організації.

Досліджуючи кадрову безпеку підприємства, К. До-

рофесії визначає кадровий ризик як ключовий елемент загальної системи безпеки підприємства, що вимагає особливої уваги та розроблення спеціалізованих підходів до його управління [2]. О.В. Ареф'єва, досліджуючи кадрову безпеку підприємства, визначає її як сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу, що спрямовані на захист підприємства від загроз, зумовлених людським фактором [1].

І. Проніна, досліджуючи кадрові ризики, ототожнює їх із ризиками компетенцій персоналу. Вона визначає кадрові ризики як можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень, що виникають через низький рівень компетенцій та недостатньо конструктивну поведінку працівників, залучених до підготовки, прийняття та реалізації рішень [6].

Цей підхід підкреслює важливість належного рівня кваліфікації та професійної підготовки персоналу для забезпечення ефективного функціонування організації та мінімізації потенційних ризиків, пов'язаних з людським фактором. Узагальнюючи наведені погляди, кадрові ризики можна визначити як негативний вплив на кадровий функціональний складник економічної безпеки організації, що виникає через загрози, пов'язані з людським фактором. Вони охоплюють проблеми кваліфікації, поведінки персоналу, а також недоліки в управлінні кадрами. Кадрова безпека, спрямована на мінімізацію цих ризиків, полягає у виявленні та усуненні загроз для підприємства.

У сучасному світі, який стрімко змінюється, бізнес змушений постійно адаптуватися до нових умов. Цифровізація, економічні кризи, пандемія Covid-19, військові конфлікти та інші зовнішні фактори змушують організації переглядати свої стратегії та трансформувати бізнес-процеси. Ці зміни, хоча й необхідні для збереження конкурентоспроможності, але значно впливають на кадровий потенціал компаній. Основна проблема полягає в мінімізації ризиків, пов'язаних із персоналом, під час цих змін. Йдеться про забезпечення стабільності, мотивації, продуктивності співробітників та збереження ключових кадрів у складних і непередбачуваних умовах. Кадрові ризики виникають у різних формах залежно від характеру трансформацій та швидкості змін зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація створює нові виклики, змінюючи вимоги до компетенцій персоналу. Працівники змушені швидко опановувати нові технології, що може викликати стрес і страх перед скороченням робочих місць. Організаційні зміни, такі як реорганізація чи скорочення штатів, часто викликають недовіру до керівництва, втрату ключових талантів та зниження лояльності працівників.

Глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19, призводять до стресу, емоційного вигорання та необхідності швидко адаптуватися до нових умов, наприклад, до роботи в дистанційному чи гібридному форматі. Це ускладнює баланс між особистим і професійним життям та збільшує навантаження на працівників, особливо в критичних галузях. Хоча під час пандемії COVID-19 плинність кадрів на українському ринку праці знизилася до одного з найнижчих рівнів за останні 10 років. Про це свідчить дослідження «HR у період пандемії», в якому компанія «Епіцентр К» зафіксувала значне зниження

плинності кадрів. Якщо у 2019 р. цей показник становив 18,5%, то в розпал карантину він знизився до 5,4%, що є найнижчим рівнем за останні 12 років. Йолана Каменчук, директор з управління персоналом компанії, зазначила, що під час карантину працівники практично не звільнялися з компанії [5].

Ще одним серйозним викликом для вітчизняного бізнесу став військовий стан в Україні. Масова мобілізація, міграція працівників, руйнування інфраструктури та загроза життю змушують компанії адаптувати свої підходи до управління персоналом. Зниження продуктивності через психологічний тиск, фінансова нестабільність та необхідність забезпечення безпеки працівників – усе це є ключовими проявами кадрових ризиків у сучасних умовах праці. За даними ТОВ «ТРАНСБУД-ПРОЕКТ» (м. Одеса) проаналізовано плинність кадрів за період військового стану в Україні. Аналіз кадрової ситуації у підприємстві демонструє значні зміни, які відбулися внаслідок воєнного стану.

До початку війни у 2021 р. компанія налічувала 50 працівників, тоді як у 2024 р. цей показник скоротився до 35 осіб, що свідчить про втрату значної частини персоналу. Водночас кількість нових працівників зросла з 10 осіб до 20 осіб, що пояснюється необхідністю заміщення звільнених кадрів [3]. Середній термін роботи в компанії суттєво зменшився – з 5 років у 2021 р. до 1 року у 2024 р. Основними причинами звільнень до війни були низька заробітна плата та особисті обставини, тоді як під час війни ключові фактори змінилися: евакуація, мобілізація та небезпечні умови праці стали основними причинами втрати працівників [3]. Рівень плинності кадрів різко зріс: з 10% у 2021 р. до 50% у 2024 р., що свідчить про серйозну нестабільність у кадровій сфері. Це також вплинуло на кількість відкритих вакансій, яка збільшилася з 3 до 10 [3]. Середня тривалість заповнення вакансій теж зросла – з 1 місяця у 2021 р. до 3 місяців у 2024 р., що пов'язано із загальною складністю залучення кадрів під час війни [3].

Аналіз впливу цих факторів показує, що управління кадровими ризиками є критично важливим елементом загальної системи ризик-менеджменту організації. Щоб мінімізувати вплив цих ризиків, компанії повинні впроваджувати адаптивне управління персоналом і стратегічне планування. Це включає прозору комунікацію з працівниками, яка допоможе знизити рівень стресу і підвищити довіру до керівництва, а також гнучкі умови праці, такі як дистанційна робота або гібридні моделі. Інвестування в навчання і розвиток навичок дасть змогу персоналу ефективніше адаптуватися до нових умов, а програми підтримки лояльності, включаючи фінансову допомогу, кар'єрний розвиток і психологічну підтримку, сприятимуть зниженню плинності кадрів.

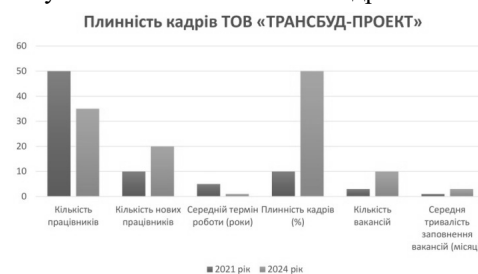


Рис. 1. Порівняння показників плинності кадрів ТОВ «ТРАНСБУД-ПРОЕКТ» (сформовано автором на підставі [3])

Підприємствам також необхідно оптимізувати процеси підбору персоналу, скорочуючи час на заповнення вакансій, та впроваджувати заходи для покращення емоційного стану працівників. Це можуть бути послуги корпоративного психолога, програми соціальної підтримки чи заходи, спрямовані на зміцнення корпоративного духу. Окрему увагу слід приділяти забезпеченню безпечних умов праці, особливо у регіонах, що знаходяться під загрозою бойових дій. Отже, ефективне управління персоналом у періоди глобальних криз базується на гнучкості, адаптації до змін та орієнтації на потреби співробітників.

ВИСНОВКИ

Кадрові проблеми, що виникають у періоди глоба-

льних трансформацій, включають високий рівень плинності кадрів, втрату ключових співробітників, емоційне вигорання та труднощі з утриманням персоналу. Основними причинами цих викликів є невизначеність, економічна нестабільність, небезпечні умови праці та психологічний тиск. Рішення цих проблем полягає у впровадженні адаптивного управління персоналом і стратегічного планування, які включають прозору комунікацію, гнучкі умови праці, інвестування в навчання, підтримку лояльності та оптимізацію кадрових процесів. Такий підхід дає змогу мінімізувати кадрові ризики, зберегти стабільність і забезпечити стійкість організацій у складних умовах.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №11. С. 95-100.
2. Dorofeev K.N., Garneva E.V. Personnel security in the system of economic assessment of the company's activities. *Young Scientist*. 2013. № 6. pp. 327–331.
3. Бочевар І.В. Організація управління обслуговуючим персоналом в ОСББ в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 24 травня 2024 р.). Одеса, 2024. С.35-36.
4. Родченко В., Рекун Г. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ОНУ імені І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/3. С. 89–93.
5. Ринок праці після COVID-19: українці більше цінують стабільність роботи. LB.ua. 19 жовтня 2020. URL: https://lb.ua/economics/2020/10/19/468295_rinok_pratsi_pislya_covid19_ukraintsi.html
6. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1 (48). С. 163–167.
7. Жуковська В., Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка*. Частина I. 2009. Вип. 4 (48). С. 112–118.

References

1. Arefieva O.V. Personnel component in the system of economic security of machine-building enterprises. *Actual problems of economy*. 2008. №11. pp. 95-100. (in Ukrainian).
2. Dorofeev K.N., Garneva E.V. Personnel security in the system of economic assessment of the company's activities. *Young Scientist*. 2013. № 6. pp. 327–331.
3. Bochevar I.V. Organization of management of service personnel in condominiums under martial law. *Actual problems of management theory and practice: materials of the XIII International Scientific and Practical Conference* (Odesa, May 24, 2024). Odesa, 2024. pp. 35-36. (in Ukrainian).
4. Rodchenko V., Rekun H. Transformation of personnel management risks in the system of economic security of the enterprise. *Bulletin of the Odesa I.I. Mechnikov National University*. 2013. Vol. 18. Issue 4/3. pp. 89-93. (in Ukrainian).
5. Labor market after COVID-19: Ukrainians value job stability more. LB.ua. October 19, 2020. URL: https://lb.ua/economics/2020/10/19/468295_rinok_pratsi_pislya_covid19_ukraintsi.html
6. Khytra O., Andrushko L. Concept, factors and consequences of personnel risks at the enterprise. *Bulletin of Socio-economic research*. 2013. № 1 (48). (in Ukrainian).
7. Zhukovska V., Serafim N. Theoretical aspects of the study of personnel risks at the enterprise. *Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Section Economics*. Part I. 2009. Issue 4 (48). pp. 112–118. (in Ukrainian).

Iryna BOCHEVAR

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>

e-mail: i.v.bochevar@op.edu.ua

Natalia SKRYPNYK

PhD in Economics, Associate Professor of department, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0147-3101>

e-mail: n.a.skrypnyk@op.edu.ua

HR CHALLENGES IN THE ERA OF TRANSFORMATION: MINIMIZING RISKS DURING STRATEGIC TRANSFORMATIONS

The paper presents current HR challenges arising in the period of strategic transformations caused by political, economic, legal and cultural changes. The influence of these factors on the formation of personnel risks is studied and their main manifestations in the conditions of modern organizations are identified. The key factors of personnel risk arising from rapid changes in the external environment are analyzed, and methodological approaches to minimizing them through the introduction of adaptive personnel management and strategic planning to ensure the sustainability of organizations in an unstable environment are proposed. The paper emphasizes the importance of HR risk management as a key aspect in the risk management system of modern organizations. The key approaches to minimizing risks in managing the process of strategic transformation, in particular in terms of personnel, motivation, maintaining productivity and protecting against your threats in a period of constant change and uncertainty, are considered. The main challenge is to minimize HR-related risks during these changes. It is about ensuring stability, motivation, productivity of employees and retention of key personnel in difficult and unpredictable conditions. Human resources risks come in different forms, depending on the nature of the transformation and the speed of changes in the external environment. Digital transformation creates new challenges by changing the requirements for staff competencies. Employees are forced to quickly master new technologies, which can cause stress and fear of job losses. Organizational changes, such as reorganization or downsizing, often cause distrust in management, loss of key talent, and reduced employee loyalty. During the period of global transformation caused by the COVID-19 pandemic and martial law in Ukraine, organizations are facing unprecedented challenges in management personnel, requiring strategic flexibility and rapid adaptation to remain competitive.

Keywords: personnel risks, competitiveness, risk management, human resources management



Вікторія Сергіївна ЧУБАНЬ

к.е.н., доцент, Національний університет цивільного захисту України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2364-854X>

e-mail: sv.yak@ukr.net



Кирило Миколайович ПАСИНЧУК

к.пед.н., доцент, Національний університет цивільного захисту України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6007-834X>

e-mail: Pasynchuk_Kyrylo@chipb.org.in

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСУВАННЯ ПОТРЕБ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті на основі аналізу державного бюджету за 2021–2025 рр. досліджено динаміку видатків Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) та виявлено зростаючу потребу у фінансуванні. Проаналізовано фактори, що впливають на обсяги фінансування, зокрема, масштаби руйнувань, інтенсивність бойових дій та міжнародну допомогу. Проаналізовано динаміку фінансування ДСНС у період 2021–2025 рр. з акцентом на вплив бойових дій. Відзначено тимчасове скорочення видатків на наукові дослідження у сфері цивільного захисту. На основі аналізу тенденцій зроблено прогноз фінансування потреб ДСНС на 2026 рік в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: державний бюджет, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, ДСНС, правовий режим воєнного стану, фінансування

ВСТУП

Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) відіграє критично важливу роль у забезпеченні безпеки населення та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, особливо в умовах війни. Ефективне фінансування ДСНС є невід'ємним складником успішного протистояння агресору та відновлення країни. Чому фінансування ДСНС є настільки важливим? ДСНС першочергово реагує на обстріли, пожежі, руйнування інфраструктури, рятує людей та надає першу медичну допомогу. Без належного фінансування ці функції не може бути виконано в повному обсязі. Сапери ДСНС ризикуючи життям, знешкоджують міни та інші вибухонебезпечні предмети, роблячи безпечними території для цивільного населення та відновлення життєдіяльності. ДСНС забезпечує безпечну роботу об'єктів енергетики, водопостачання, теплопостачання та інших життєво важливих систем. Рятувальники надають гуманітарну допомогу постраждалим від війни, забезпечуючи їх житлом, харчуванням та медичними послугами. Працівники ДСНС проводять пошуково-рятувальні роботи для виявлення та евакуації людей, які опинилися в зоні бойових дій або природних катастроф.

Стан дослідження

Фінансування ДСНС є інвестицією в безпеку та майбутнє країни. Ефективне фінансування дасть ДСНС змогу швидко виконувати свої функції, захищати життя та здоров'я людей, а також сприяти швидкому відновленню країни після війни, тому ця тема є актуальною.

Дослідити проблеми фінансового забезпечення у бюджетній сфері допомогли роботи І. Д'яконової, А. Єпіфанова, О. Лютої, В. Опаріна, Н. Пігуль, І. Сало та інших вчених, які представляють різні галузі економічної науки.

Безпосередньо проблеми фінансового забезпечення цивільного захисту було розглянуто у роботах А. Чубенка,

який розглядає фінансування цивільного захисту з юридичного погляду, В. Чубань, Т. Кришталь та М. Куценко, досліджують фінансове забезпечення ДСНС у мирний час.

МЕТА дослідження полягає у комплексному аналізі економіко-правових механізмів, які забезпечують фінансування ДСНС, а також надати пропозиції та рекомендації з удосконалення економіко-правових засад фінансування ДСНС України під час дії правового режиму воєнного стану. Реалізація поставленої мети зумовила необхідність послідовного вирішення таких дослідницьких завдань: проаналізувати фінансування потреб ДСНС у 2021–2024 рр.; визначити особливості фінансування потреб ДСНС на 2025 р.; зробити прогноз фінансування потреб ДСНС на 2026 р. в умовах економічної нестабільності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою роботи є наукові методи, що застосовано одночасно з метою забезпечення достовірності знань, вирішення поставлених цілей та завдань й обґрунтованості зроблених висновків і рекомендацій, зокрема: діалектичний – для дослідження теоретичних і нормативних положень для фінансування потреб ДСНС; класифікації та групування – виокремлення елементів змісту фінансування потреб ДСНС; статистичний аналіз – для аналізу даних про фінансування та виявлення тенденцій, закономірностей та кореляцій; економіко-математичне моделювання – для прогнозу фінансування потреб ДСНС на 2026 р. в умовах економічної нестабільності.

РЕЗУЛЬТАТИ

ДСНС є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ і який реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від над-

звичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності.

Головним розпорядником бюджетних коштів є МВС, відповідальним виконавцем бюджетної програми – ДСНС. Розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня є бюджетні установи, які визначаються ДСНС [1].

ДСНС здійснює розподіл коштів у розрізі розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та забезпечує фінансування згідно з помісячним розписом спеціального фонду державного бюджету у межах відповідних фактичних надходжень [16].

Ведення бухгалтерського обліку, а також відкриття рахунків, реєстрація, облік зобов'язань в органах Казначейства та проведення операцій, пов'язаних з використанням бюджетних коштів, здійснюються в установленому законодавством порядку.

Перелік нормативно-правових документів, що регламентують діяльність підрозділів ДСНС України, зокрема фінансового забезпечення можна знайти за QR-кодом.



Враховуючи повномасштабне вторгнення РФ в Україну, що розпочалося у 2022 р., та значні руйнування, які воно спричинило, можна припустити, що фінансування ДСНС України в 2023-2025 рр. значно зросло. Це пов'язано з необхідністю: ліквідації наслідків бойових дій: гасіння пожеж, розбирання завалів, розмінування територій; забезпечення безпеки населення: чергування, рятування людей, надання гуманітарної допомоги; модернізації матеріально-технічної бази: закупівля нової техніки, обладнання, засобів індивідуального захисту.

Спробуємо визначити фактори, що впливають на фінансування ДСНС, на нашу думку: масштаби руйнувань: чим більші руйнування, тим більше коштів необхідно для їх ліквідації; інтенсивність бойових дій: активні бойові дії вимагають більшої кількості ресурсів для забезпечення безпеки; міжнародна допомога: додаткові кошти можуть надходити від міжнародних організацій та донорських країн; пріоритети державного бюджету: розподіл бюджетних коштів залежить від загальної економічної ситуації в країні та інших пріоритетів уряду.

Зробимо аналіз видатків Державного бюджету України на фінансові потреби ДСНС у 2021-2025 рр., користуючись Законами України «Про державний бюджет України» відповідних років, які представлені QR-кодами.



Законом України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» зі змінами ДСНС передбачено видатки у сумі 16 млрд 463,2 млн грн (зокрема за загальним фондом – 15 млрд 058,3 млн грн (рис. 1), за спеціальним – 1 млрд 404,9 млн грн) [10]. Крім цього, у 2021 р. з фонду боротьби з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, виділено 1,7 млн грн на доплати особам рядового і начальницького складу, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації захворювання гострою респіраторною хворобою COVID-19.

На здійснення цифрової трансформації політики автоматизації процесів у сфері цивільного захисту, запобігання виникненню надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків виділено 41,05 млн грн. Також у 2021 р. з резервного фонду державного бюджету на попередження та ліквідацію надзвичайних ситуацій виділено 276,1 млн грн.

Законом України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» для ДСНС станом на 01.01.2022 передбачено видатки у сумі 15 млрд 199 млн 766 тис. грн [19]. З метою виконання невідкладних завдань з ліквідації наслідків збройної агресії Росії проти України в умовах воєнного стану та надання гуманітарної допомоги іншим країнам видатки для ДСНС протягом 2022 р. збільшено на 31 млрд 384 млн 979 тис. 717 грн. З метою врегулювання питання оплати праці осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту у період дії воєнного стану та відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Питання деяких виплат військово-службовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану» розроблено нормативні документи, які успішно застосовуються в органах та підрозділах цивільного захисту. З метою соціального захисту осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту забезпечено виплату вихідної допомоги під час звільнення, підйомної допомоги, допомоги після укладання першого контракту, винагороди за розшук, піднімання, розмінування та знешкодження вибухових предметів, винагороди за водолазні роботи, додаткової винагороди у період дії воєнного стану, матеріальної допомоги тощо.

Законом України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» для ДСНС станом на 01.01.2023 передбачено видатки у сумі 37 млрд 53 млн 617 тис. 900 грн. З метою забезпечення виплати особам рядового і начальницького складу служби цивільного захисту додаткової винагороди у період воєнного стану; надання гуманітарної допомоги іншим країнам видатки для ДСНС упродовж 2023 р. збільшено на 4 млрд 973 млн 122 тис. грн [4].

Проведено роботу зі збільшення для ДСНС у 2023 р. видатків на оплату праці, що дало змогу підвищити в органах та підрозділах цивільного захисту рівень оплати праці: працівникам підвищено рівень заробітної плати, зокрема шляхом поступового збільшення розміру відсотка щомісячного преміювання; особам рядового і начальницького складу підвищено рівень грошового забезпечення, виходячи з його мінімального розміру з 11 тис. грн до 17 тис. грн, та забезпечено диференційовані міжпосадові співвідношення.

З метою соціального захисту осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту та працівників забезпечено виплату винагороди за розшук, під-

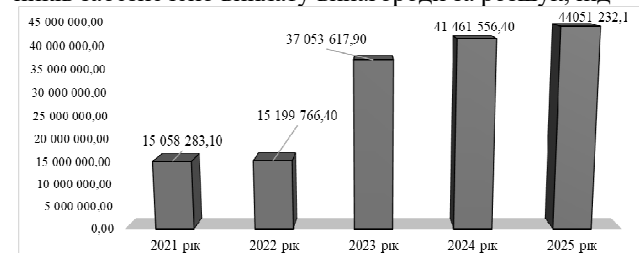


Рис. 1. Динаміка видатків фінансових потреб ДСНС з Державного бюджету України з 2021-2025 рр., тис. грн

німання, розмінування та знешкодження вибухових предметів, винагороди за водолазні роботи, додаткової винагороди у період дії воєнного стану тощо.

Аналіз динаміки видатків на силові структури є актуальним та важливим питанням, оскільки ці витрати суттєво впливають на загальний стан державного бюджету, рівень національної безпеки та соціально-економічний розвиток країни. Зростання загроз національній безпеці, зокрема збройна агресія РФ, призвели до значного збільшення видатків на оборону та безпеку, зокрема і ДСНС, що підтверджується статистичними даними рис. 2.

Аналізуючи статистичні дані Державних бюджетів України за 2021-2025 рр. [5-9], можна зробити висновки, що очікується подальше зростання видатків на оборону та безпеку, зокрема і ДСНС, через посилення загроз національній безпеці. Можливий перерозподіл коштів між різними видами силових структур в залежності від пріоритетів державної політики, як ми можемо прослідкувати на рис. 3. та рис. 4.

А саме збільшення частки видатків на модернізацію озброєння та військової техніки для забезпечення обороноздатності країни та створення резервів для забезпечення оперативного реагування на виникнення надзвичайних ситуацій та загроз національній безпеці.

Питання фінансування силових структур є надзвичайно важливим для забезпечення національної безпеки України. Зростання загроз змушує державу збільшувати видатки на оборону та безпеку. Однак необхідно забезпечити баланс між військовими витратами та іншими пріоритетними напрямками бюджетних видатків.

Аналіз статистичних даних фінансування ДСНС та Національної поліції України (рис. 5.) відображає динаміку відсоткового співвідношення фінансування зазначених структур. Протягом 2023-2025 рр. спостерігається стійке зростання фінансування ДСНС, але якщо взяти частку потреб фінансування ДСНС і Національної поліції у структурі видатків МВС з Державного бюджету України за 2023-2025 рр. у відсотковому значенні, то можна спостерігати зменшення видатків у структурі видатків МВС [5-9].

ДСНС відіграє критично важливу роль у забезпеченні безпеки населення та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, особливо в умовах війни. Отже, фінансування ДСНС є невід'ємним складником успішного протистояння агресору та відновлення країни.

Державний бюджет з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну фактично поділяється на дві основні частини – військову та соціально-гуманітарну.

Усі військові видатки, які у 2025 р. сягнуть 2,23 трлн грн або 26,3% ВВП, фінансуються за рахунок внутрішніх доходів та запозичень [9].

Усі невійськові видатки держбюджету забезпечуються через підтримку міжнародних партнерів України. Це і соціальні виплати, і програми підтримки економіки, і зарплати вчителів та лікарів тощо. Зазначені кошти немає змоги використовувати на фінансування потреб оборони.

Проаналізуємо профіль видатків ДСНС за 2021 р. та 2025 р. (табл. 1). Аналізуючи зміни у фінансуванні ДСНС з 2021 р. та заплановане фінансування Державним бюджетом України на 2025 р., можна зробити висновок про значне збільшення фінансування служби за цей період.

Збільшено фінансування на забезпечення діяльності

органів та підрозділів цивільного захисту на 29,04 млрд грн, найбільша частка збільшення видатків припадає саме на цей напрям. Це пов'язано з необхідністю посилення спроможностей ДСНС з реагування на надзвичайні ситуації, зокрема, пов'язані з військовою агресією.

Напрямок збільшення фінансування на будівництво житла для рятувальників отримав значне фінансування: 160 млн грн, що свідчить про турботу держави про соціальний захист працівників ДСНС.

Зазначимо, що показник – підготовка кадрів, наукова і науково-технічна діяльність у сфері цивільного захисту

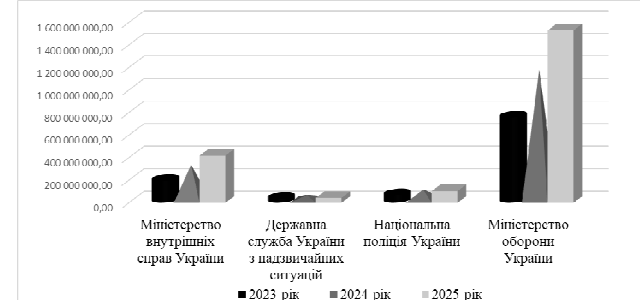


Рис. 2. Динаміка видатків фінансових потреб силових структур з Державного бюджету України з 2021-2025 рр., тис. грн.

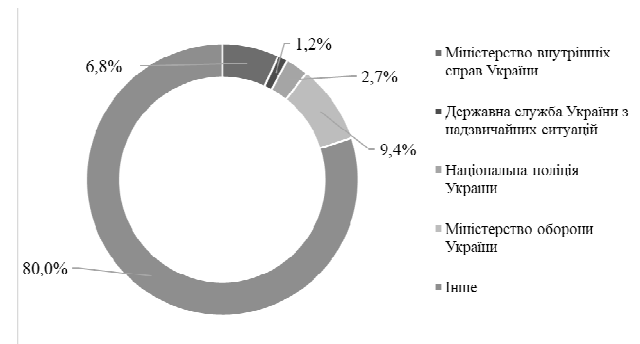


Рис. 3. Питова вага видатків силових структур у структурі видатків Державного бюджету України у 2021 р., %

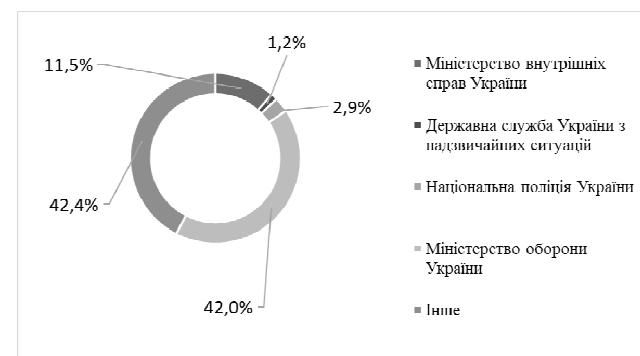


Рис. 4. Питова вага видатків силових структур у структурі видатків Державного бюджету України у 2025 р., %

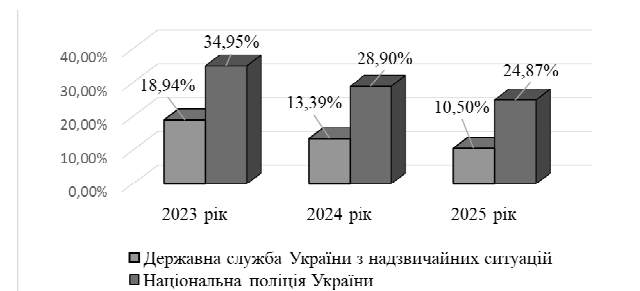


Рис. 5. Частка потреб фінансування ДСНС і Національної поліції у структурі видатків МВС з Державного бюджету України за 2023-2025 рр., %

Таблиця 1 – Профіль видатків Державної служби України з надзвичайних ситуацій

Категорія видатків	2025 рік	2021 рік	Відхилення
Державна служба України з надзвичайних ситуацій	44 051 232,1	15 058 283,1	+28 992 949,0
Керівництво та управління у сфері надзвичайних ситуацій	552 671,6	256 051,9	+296 619,7
Гідрометеорологічна діяльність	1 000 322,7	639 013,2	+361 309,5
Наукова і науково-технічна діяльність у сфері гідрометеорології	53 750,0	38 638,2	+15 111,8
Будівництво (придбання) житла для осіб рядового і начальницького складу Державної служби України з надзвичайних ситуацій	190 000,0	30 000,0	+160 000,0
Забезпечення діяльності органів та підрозділів цивільного захисту, підготовка кадрів Державною службою України з надзвичайних ситуацій	42 254 487,8	13 215 170,5	+29 039 317,3
Підготовка кадрів, наукова і науково-технічна діяльність у сфері цивільного захисту і пожежної безпеки	0,0	879 409,3	-879 409,3

і пожежної безпеки у бюджеті 2025 р. не передбачено. Цей факт може свідчити про тимчасове зниження пріоритетності наукових досліджень у сфері цивільного захисту на користь більш оперативних заходів. Всі зміни у потребах фінансування ДСНС пов'язані з низкою факторів, зокрема з посиленням загроз національній безпеці, зростанням кількості та масштабів надзвичайних ситуацій у зв'язку зі військовими діями, а також необхідністю модернізації матеріально-технічної бази ДСНС.

Спробуємо спрогнозувати видатки ДСНС в Державному бюджеті на 2026 р., застосовуючи трендовий метод прогнозування на базі статистичних даних видатків ДСНС за попередні роки (рис. 6).

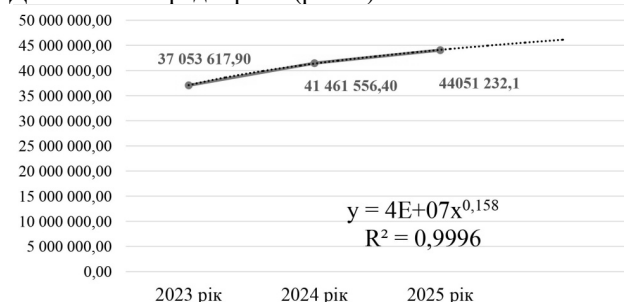


Рис. 6. Прогноз видатків ДСНС у Державному бюджеті на 2026 р., тис. грн

Прогнозування за допомогою Excel є інструментом для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень. Застосовавши лінію тренду для прогнозу даних, маємо залежність:

$$y = 4E+07x^{0,158}, R^2 = 0,9995.$$

Отже, за нашими прогнозними даними видатки ДСНС у Державному бюджеті на 2026 р. можуть складати 47 840 000 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У межах аналізу фінансування потреб ДСНС під час дії правового режиму воєнного стану можна припустити, що фінансування ДСНС України в 2023-2025 рр. значно зросло через необхідність: ліквідації наслідків бойових дій: гасіння пожеж, розбирання завалів, розмінування територій; забезпечення безпеки населення: чергування, рятування людей, надання гуманітарної допомоги; модернізації матеріально-технічної бази: закупівля нової техніки, обладнання, засобів індивідуального захисту. Визначено фактори, що впливають на фінансування ДСНС: масштаби руйнувань, інтенсивність бойових дій, міжнародна

допомога, пріоритети державного бюджету. Аналізуючи статистичні дані Державних бюджетів України за 2021-2025 рр., можна зробити висновок, що очікується подальше зростання видатків на оборону та безпеку, зокрема і ДСНС, через посилення загроз національній безпеці. Можливий перерозподіл коштів між різними видами силових структур залежно від пріоритетів державної політики. Аналіз статистичних даних фінансування ДСНС та Національної поліції України відображає динаміку відсоткового співвідношення фінансування зазначених структур. Протягом 2023-2025 рр. спостерігається стійке зростання фінансування ДСНС, але якщо взяти частку потреб фінансування ДСНС і Національної поліції у структурі видатків МВС з Державного бюджету України за 2023-2025 рр. у відсотковому значенні, то можна спостерігати зменшення видатків у структурі видатків МВС.

Аналізуючи зміни у фінансуванні ДСНС з 2021 р. та заплановане фінансування Державним бюджетом України на 2025 р., можна зробити висновок про значне збільшення фінансування служби за цей період. Збільшено фінансування на забезпечення діяльності органів та підрозділів цивільного захисту на 29,04 млрд грн, найбільша частка збільшення видатків припадає саме на цей напрям. Це пов'язано з необхідністю посилення спроможностей ДСНС з реагування на надзвичайні ситуації, зокрема, пов'язані з військовою агресією. Напрямок збільшення фінансування на будівництво житла для рятувальників отримав значне фінансування: 160 млн грн, що свідчить про турботу держави про соціальний захист працівників ДСНС. Зазначимо, що показник – підготовка кадрів, наукова і науково-технічна діяльність у сфері цивільного захисту і пожежної безпеки у бюджеті 2025 р. не передбачено. Цей факт може свідчити про тимчасове зниження пріоритетності наукових досліджень у сфері цивільного захисту на користь більш оперативних заходів. Всі зміни у потребах фінансування ДСНС пов'язані з низкою факторів, зокрема з посиленням загроз національній безпеці, зростанням кількості та масштабів надзвичайних ситуацій у зв'язку зі військовими діями, а також необхідністю модернізації матеріально-технічної бази ДСНС.

Зроблено прогноз фінансування потреб ДСНС на 2026 р. в умовах економічної нестабільності, що може бути визначено в Законі України «Про державний бюджет України на 2026 рік» у розмірі 47 840 000 тис. грн.

Список використаних джерел

1. Біла книга цивільного захисту України 2021-2022: інформаційне видання ДСНС / за заг. ред. П.Б. Волянського. Київ, 2023. 272 с. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/1/9/7/5/1/6/5/dodatok-bila-kniga-cz-06112023.pdf>
2. Звіт про основні результати діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій у 2021 році: вебсайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zvit2021-dns.pdf>
3. Звіт про основні результати діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій у 2022 році: вебсайт Державної служби України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/1/6/4/9/3/5/0/publicnii-zvit-2022-ostannia-versiia-1.pdf>
4. Звіт про основні результати діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій у 2023 році: вебсайт Державної служби України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf>
5. Про державний бюджет України на 2021 рік: закон України від 15.12.2020 р. № 1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>
6. Про державний бюджет України на 2022 рік: закон України від 02.12.2021 р. № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>
7. Про державний бюджет України на 2023 рік: закон України від 03.11.2022 р. № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>
8. Про державний бюджет України на 2024 рік: закон України від 09.11.2023 р. № 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>
9. Про державний бюджет України на 2025 рік: закон України від 19.11.2024 р. № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-IX#Text>
10. Чубань В.С., Пасинчук К.М., Крічкер О.Ю. Економіко-правовий аналіз розподілу витратків державного бюджету України для ДСНС України. Економіка. Фінанси. Право. 2021. №6/1, С. 10-13. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/679>

References

1. White book of civil defense of Ukraine 2021-2022: informational edition of the State Emergency Service / ed. P.B. Volianskyi. Kyiv, 2023. 272 p. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/1/9/7/5/1/6/5/dodatok-bila-kniga-cz-06112023.pdf> (in Ukrainian).
2. Report on the main results of the State Emergency Service of Ukraine in 2021: website of the Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zvit2021-dns.pdf> (in Ukrainian).
3. Report on the main results of the State Emergency Service of Ukraine in 2022: website of the State Emergency Service of Ukraine. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/1/6/4/9/3/5/0/publicnii-zvit-2022-ostannia-versiia-1.pdf> (in Ukrainian).
4. Report on the main results of the State Emergency Service of Ukraine in 2023: website of the State Emergency Service of Ukraine. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/2/0/4/5/2/3/6/zvit-pro-osnovni-rezultati-diialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf> (in Ukrainian).
5. On the state budget of Ukraine for 2021: the law of Ukraine dated December 15, 2020. No. 1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (in Ukrainian).
6. On the state budget of Ukraine for 2022: the law of Ukraine dated December 2, 2021. No. 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (in Ukrainian).
7. On the state budget of Ukraine for 2023: the law of Ukraine dated November 3, 2022. No. 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (in Ukrainian).
8. On the state budget of Ukraine for 2024: the law of Ukraine dated November 9, 2023. No. 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (in Ukrainian).
9. On the state budget of Ukraine for 2025: the law of Ukraine dated November 19, 2024. No. 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-IX#Text> (in Ukrainian).
10. Chuban V. S., Pasynchuk K. M., Krichker O. Yu. Economic and legal analysis of the distribution of expenditures of the state budget of Ukraine for the State Emergency Service of Ukraine. *Economics. Finances. Law*. 2021. No. 6/1, pp. 10-13. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/679> (in Ukrainian).

Viktoriia CHUBAN

PhD in Economics, Associate Professor, National University of Civil Defense of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2364-854X>e-mail: sv.yak@ukr.net**Kyrylo PASYNCHUK**

PhD in Pedagogy, Associate Professor, National University of Civil Defense of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6007-834X>e-mail: Pasynchuk_Kyrylo@chipb.org.in**ECONOMIC AND LEGAL ANALYSIS OF FINANCING THE NEEDS OF THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE IN EMERGENCY SITUATIONS UNDER MARTIAL LAW**

The paper is devoted to the current issue of economic and legal analysis of financing the needs of the civil service of Ukraine in emergency situations during the legal regime of martial law. Analyzing the statistical data of the State Budgets of Ukraine for 2021-2025, we can conclude that further growth in expenditures on defense and security, including the State Emergency Service of Ukraine, is expected due to increased threats to national security. It is possible to redistribute funds between different types of law enforcement agencies depending on the priorities of state policy. The analysis of statistical data on the financing of the State Emergency Service of Ukraine and the National Police of Ukraine reflects the dynamics of the percentage ratio of their financing. Funding for ensuring the activities of civil protection bodies and units has been increased by UAH 29.04 billion, with the largest share of the increase in expenditures falling on this area due to the need to strengthen the capabilities of the State Emergency Service to respond to emergencies, in particular, the ones related to military aggression. UAH 160 million was allocated for the construction of housing for rescuers which indicates the state's concern for the social protection of the employees of State Emergency Service of Ukraine. It should be noted that personnel training, scientific and scientific-technical activities in the field of civil protection and fire safety are not provided for in the 2025 budget. This fact may indicate a temporary decrease in the priority of scientific research in the field of civil protection in favor of operational measures. All changes in financing of the State Emergency Service of Ukraine are connected to a number of factors: increased threats to national security, an increase in the number and scale of emergencies related to military actions, as well as the need to modernize the material and technical base of the State Emergency Service. A forecast has been made for the financing needs of the State Emergency Service of Ukraine for 2026 under economic instability in the amount of UAH 47,840,000 thousand, which will be reflected in the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2026".

Keywords: state budget, State Emergency Service of Ukraine, legal regime of martial law, financing

Михайло Сергійович ПОДРЕЗА

аспірант, Київський авіаційний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6977-6790>

e-mail: mishpodr@gmail.com

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств як ключового чинника їх ефективності, безпеки та конкурентоспроможності. Розглянуто підходи до оцінювання організаційної культури, механізми її удосконалення та інструменти впровадження змін. Особливу увагу приділено формуванню цінностей, орієнтованих на безпеку, інновації та співпрацю, а також ролі етичного лідерства та сучасних технологій у забезпеченні сталого розвитку культури. Обґрунтовано, що системний підхід до управління організаційною культурою сприяє підвищенню ефективності діяльності, адаптації до змін у глобальному середовищі та зміцненню довіри з боку співробітників і клієнтів.

Ключові слова: організаційна культура, системний аналіз, етичне лідерство, авіаційні підприємства, адаптація, соціальна відповідальність, конкуренція, глобальні тренди та виклики

ВСТУП

Війна в Україні стала випробуванням не лише для економіки та суспільства, але й для організаційної культури українських авіапідприємств. В умовах постійної невизначеності, ризиків та викликів, багато компаній були змушені швидко адаптуватися та змінювати свої підходи до роботи. Через багатоаспектність і невизначеність, авіапідприємства постійно перебувають у пошуку нових інструментів управління для успішного конкурування з іншими компаніями у всьому світі. Саме тому організаційна культура має ефективний вплив на складові успіху авіапідприємств і є важливим інструментом для досягнення цілей. Якщо розглядати організаційну культуру з погляду управління, то сучасні менеджери повинні враховувати, що поряд з фінансовими і матеріальними ресурсами організаційна культура є способом виявлення і розуміння, які цінності, традиції та норми застосовуються для управління діяльністю працівників підприємства та досягнення професіональних цілей. Адже постійні зміни зовнішнього середовища викликають зміни у внутрішньому середовищі авіа підприємств. Рациональне управління формуванням організаційної культури авіапідприємства допоможе розробити сильний опір зовнішнім перешкодам і залишатися після закінчення війни конкурентоспроможними як на сучасному ринку України, так і ринку інших держав.

МЕТА статті – поглиблене дослідження наявних теоретичних, методологічних та практичних підходів до управління організаційною культурою авіапідприємств та розроблення практичних рекомендацій із розвитку й вдосконалення організаційної культури як ключового чинника ефективності, безпеки та конкурентоспроможності авіаційних підприємств.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У статті застосовано комплексний підхід до дослідження процесуальних основ розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств, які висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них слід відзначити роботи таких економістів як: N. Danik, I. Rud, O. Symonenko, T. Bilousko, M. Pedrini, L.M. Ferri, Г.С. Гуріна, В.О. Новак, О.М. Кириленко, К.М. Разумова та ін. Матеріалами для

аналізу стали також нормативно-правові акти, що регламентують діяльність у сфері авіації, результати практичних досліджень у галузі організаційної культури, а також офіційні звіти авіаційних організацій та міжнародних регуляторів. Методи дослідження включали: аналіз літератури – для систематизації та критичного оцінювання сучасних теоретичних і практичних підходів до управління організаційною культурою; порівняльний аналіз – для вивчення відмінностей і схожостей у підходах до формування організаційної культури у різних авіаційних підприємствах; опитування та інтерв'ю – для збору емпіричних даних впливу організаційної культури на операційну діяльність підприємств; моделювання – для формування рекомендацій із вдосконалення організаційної культури із врахуванням специфіки авіаційної галузі; контент-аналіз – для дослідження внутрішніх документів авіаційних підприємств, які регулюють питання організаційної культури та безпеки польотів. Такий підхід забезпечив всебічний аналіз проблеми та сприяв формуванню практичних рекомендацій, що може бути застосовано у діяльності авіаційних підприємств.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Виходячи з поставленої мети, основними завданнями статті є: аналіз теоретичних підходів до оцінювання та управління організаційною культурою, виявлення специфіки формування організаційної культури авіа підприємств, розроблення рекомендацій із впровадження інноваційних підходів до управління організаційною культурою з урахуванням сучасних викликів та ризиків, оцінювання ролі етичного лідерства та цифрових технологій у зміцненні організаційної культури авіаційних підприємств, обґрунтування значення системного підходу до розвитку організаційної культури з метою забезпечення довгострокового успіху авіаційних організацій.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ускладнення ринкового середовища, технологічний прогрес, посилення конкуренції, діджиталізація бізнесу, зміни глобальних трендів, масштабні трансформації у кон'юктурі ринку та інші подібні обставини свідчать про те, що українські авіапідприємства у найближчій перспективі неминуче зіштовхнуться з безпрецедентно

масштабними змінами та новими для себе викликами. Щоб залишатись конкурентоспроможними у бізнес-середовищі та йти пліч-о-пліч із зазначеними вище тенденціями, авіапідприємства повинні вибудовувати таку бізнес-модель, яка дасть їм змогу формувати цінність для клієнтів у короткостроковій та довгостроковій перспективах, з урахуванням всіх особливостей авіаційної промисловості.

Вітчизняні авіапідприємства в сучасних умовах перебувають в досить турбулентному навколишньому середовищі, що спричинено пандемією, війною, зміною логістики. Усе це ставить перед менеджментом авіапідприємств нові задачі, вимагає вищого рівня стратегічного бачення, перманентного моніторингу та реагування на щоденні можливі зміни. Водночас протягом 2022-2023 рр., більшість авіапідприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема до продукції військового та подвійного призначення. Зважаючи на все це, досить актуальним є питання забезпечення ефективного стратегічного управління з основою на сучасній організаційній культурі, зокрема на підприємствах авіаційної промисловості. Причому важливо не лише задатися питанням, якою має бути ця дієва оновлена бізнес-модель, а й що має бути платформою для її розбудови.

В умовах сьогодення такою платформою повинна стати системна інтеграція та процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіапідприємств [1]. Система управління діяльністю авіапідприємств генерує синергетичний ефект функціонування, виявляючи перманентно закладену в ній інтегративну якість. Від того, наскільки повноцінно реалізовуватиметься інтеграційна спроможність та процесуальні основи розвитку та керування організаційною культурою системи управління, залежить її статус як інтегрованої в європейський простір.

Практичне підтвердження вагомості розвитку системної інтеграції в управлінні авіапідприємствами перебуває у площині ухвалення й реалізації управлінських рішень, які прагматично, з погляду раціональності та економічності, тяжіють до того, щоб бути інтегрованими до забезпечення їхньої ефективності. Тим самим завдяки розвитку системної інтеграції та процесуальних основ розвитку та керування організаційною культурою в управлінні для авіапідприємств створюватимуться можливості ставати в авангарді інтенсивних, масштабних та всеосяжних трансформаційних перетворень. У зв'язку зі зростанням конкуренції на світових та вітчизняних ринках, швидким розвитком технологій, ускладненням бізнес-проектів та іншими факторами виникає необхідність генерування нових підходів до стратегічного управління, визначення змісту, структури, методів розроблення та оцінювання результатів на авіапідприємствах. Процес управління має бути адаптованим до ринкових умов і саморегуляції відносин між суб'єктами господарювання. Тому основний акцент робиться на розробленні стратегій розвитку та передбаченні результатів реалізації цих стратегій в контексті сучасних викликів для авіаційного сектору економіки України [2].

Процесуальні основи розвитку базуються на системному аналізі – такому методологічному підході, який дає змогу розглядати організаційну культуру як цілісну систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Цей підхід передбачає:

- ідентифікацію елементів (виділення ключових компонентів культури, таких як цінності, норми, ритуали, символи, мислення);

- аналіз взаємозв'язків (виявлення того, як ці елементи взаємодіють між собою та впливають один на одного);

- визначення цілей (формулювання бажаного стану культури та визначення конкретних цілей її розвитку);

- розроблення стратегій (створення плану дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей).

Організаційна культура в авіаційній галузі – це не просто сукупність цінностей, норм і звичаїв. Вона є критичним фактором, який безпосередньо впливає на безпеку польотів, ефективність роботи авіакомпаній та задоволеність пасажирів. Системний аналіз такого складного феномену дає змогу виявити взаємозв'язки між різними елементами культури, зрозуміти причини її розвитку та розробити ефективні стратегії управління [5].

До ключових аспектів системного аналізу організаційної культури в авіаційному секторі слід віднести: вплив лідерства, роль комунікацій, вплив зовнішнього середовища і оцінювання ефективності. Роль лідерів у формуванні та розвитку культури є визначальною [5]. Системний аналіз дає змогу оцінити, наскільки ефективно лідери передають цінності компанії та мотивують співробітників. Ефективна комунікація є ключем до створення єдиної корпоративної культури. Аналіз комунікаційних процесів дає змогу виявити бар'єри та розробити стратегії для їх подолання. Системний аналіз допомагає оцінити вплив зовнішнього середовища (регуляторні вимоги, конкуренція, технологічні зміни) та розробити відповідні стратегії адаптації. Регулярне оцінювання ефективності організаційної культури дає змогу виявити позитивні зміни та скоригувати стратегії розвитку.

Отже, системний аналіз є потужним інструментом для розуміння та управління організаційною культурою в авіаційній галузі. Його застосування дає змогу: покращити безпеку польотів, підвищити ефективність роботи авіапідприємств, зміцнити корпоративну культуру, забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Війна стала серйозним випробуванням для українського бізнесу. Але вона також відкрила нові можливості для розвитку та зростання. Компанії, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов та змінити свою організаційну культуру, мають всі шанси не тільки вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку, завдячуючи позитивним ключовим трансформаціям в організаційній культурі, таким як:

1. *Гнучкість та адаптивність*: компанії швидко перебудували свої процеси, перейшли на дистанційну роботу.

2. *Командна робота та взаємодопомога*: війна об'єднала людей всередині компаній. Зросла важливість командної роботи, взаємодопомоги та підтримки колег.

3. *Соціальна відповідальність*: багато компаній активно долучилися до волонтерської діяльності, підтримки ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб. Це сформувало нові цінності та зміцнило репутацію компаній.

4. *Фокус на людському факторі*: компанії почали приділяти більше уваги психологічному стану своїх співробітників, організовувати психологічну підтримку та забезпечувати гнучкий графік роботи.

5. *Цифрова трансформація*: війна прискорила про-

пес цифрової трансформації багатьох компаній. Зросла роль цифрових інструментів у роботі, спілкуванні та управлінні.

6. *Уважність до ризиків*: компанії почали більше уваги приділяти питанням безпеки, розробленню планів на випадок надзвичайних ситуацій та створенню резервних копій даних при DDoS атаках.

Свою соціальну відповідальність всі авіапідприємства вивели на рівень стандарту, який визначає відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на окрему людину, трудовий колектив, місцеву громаду, суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, відповідає сталому розвитку і добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін. Корпоративна соціальна відповідальність містить, зокрема такі компоненти, як захист прав людини, навколишнього природного середовища, безпеку праці, права споживачів та розвиток місцевих громад, а також організаційне управління та етику діяльності [6]. Загальна структура соціальної відповідальності за ISO 26000: 2010 може застосовуватися для досягнення взаємної довіри із зацікавленими сторонами всіма типами організацій, зокрема урядовими і неуряд-

довими організаціями, оскільки всі вони впливають на суспільне і природне довкілля.

Соціально відповідальна діяльність авіапідприємств єдино можлива лише за умови трьох видів узгоджень чи взаємозв'язків:

– між авіапідприємством і суспільством стосовно їх очікувань та взаємного впливу їх рішень і дій (відповідальної поведінки);

– між авіапідприємством та його зацікавленими сторонами стосовно етично відповідального потенційного чи реального впливу на приватних осіб і організації;

– між зацікавленими сторонами і суспільством стосовно узгодження, відповідності інтересів зацікавлених сторін, на які впливає авіапідприємство [7].

Організаційна культура є одним з ключових факторів успіху будь-якої компанії, особливо в такому динамічному секторі, як авіаперевезення. Лоукостери та традиційні авіаперевізники, незважаючи на спільну мету – перевезення пасажирів, мають суттєво відмінні бізнес-моделі, що відповідно відображається на їхніх організаційних культурах. Порівняльний аналіз організаційних культур лоукостерів та традиційних авіаперевізників і ключові відмінності в організаційних культурах подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз організаційних культур лоукостерів і традиційних авіаперевізників та ключові відмінності в організаційних культурах (узагальнено автором за [7, 8])

Характеристика	Лоукостери	Традиційні авіаперевізники
Фокус	Мінімізація витрат, ефективність	Комфорт пасажирів, додаткові послуги
Структура	Плоска, гнучка	Ієрархічна, більш традиційна
Цінності	Ефективність, простота, орієнтація на клієнта	Традиції, якість, престиж
Система мотивації	Індивідуальні та командні цілі, матеріальні стимули	Матеріальні та нематеріальні стимули, кар'єрний ріст
Приклад компанії	Ryanair, Wizz Air	Lufthansa, British Airways

Розглядаючи фокус на вартості, слід зазначити:

– *лоукостери*: принципово орієнтовані на мінімізацію витрат, що вимагає від співробітників максимальної готовності до оптимізації всіх процесів;

– *традиційні авіаперевізники*: хоча також прагнуть до ефективності, вони більше зосереджені на наданні додаткових послуг та створенні комфорту для пасажирів.

Структура компанії:

– лоукостери: часто мають більш плоску структуру управління, що сприяє швидкому прийняттю рішень та підвищенню гнучкості;

– традиційні авіаперевізники: більш ієрархічна структура, що відображає більш традиційні підходи до управління;

Цінності та норми:

– лоукостери: (цінності зазвичай пов'язані з ефективністю, простотою, орієнтацією на клієнта та досягненням результатів;

– традиційні авіаперевізники: крім ефективності, цінують традиції, якість обслуговування, престиж та статус;

Система мотивації:

– лоукостери: системи мотивації часто пов'язані з досягненням індивідуальних та командних цілей, що сприяють підвищенню продуктивності;

– традиційні авіаперевізники: системи мотивації можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як кар'єрний ріст та визнання;

Досвід пасажирів:

– лоукостери: пасажирів отримують базові послуги за низькими цінами, але можуть зіткнутися з додатко-

вими витратами за багаж, вибір місця тощо;

– традиційні авіаперевізники: пасажирів очікують більш високого рівня комфорту та додаткових послуг, але зазвичай платять вищу ціну.

Організаційна культура лоукостерів та традиційних авіаперевізників суттєво відрізняється, що відображає їхні різні бізнес-моделі та цільові аудиторії. Обидва підходи мають свої переваги та недоліки, і вибір авіакомпанії залежить від індивідуальних потреб пасажирів.

Оцінювання організаційної культури в авіаційній галузі є важливим аспектом забезпечення ефективності та безпеки діяльності авіаційних підприємств. Є різні методики, які дають змогу досліджувати та оцінювати організаційну культуру, яка в авіації має надзвичайно важливе значення, оскільки безпосередньо впливає на безпеку, ефективність та продуктивність працівників.

Авіація є галуззю з високими ризиками, де навіть незначні помилки можуть призвести до серйозних наслідків. Сильна, орієнтована на безпеку організаційна культура сприяє ефективній комунікації, злагодженій роботі в команді та дотриманню встановлених протоколів, що є ключовими факторами для мінімізації ризиків. Крім того, розуміння та вдосконалення організаційної культури допомагає авіакомпаніям адаптуватися до динамічних глобальних викликів, таких як технологічний прогрес і зміни в регулюванні, водночас підтримуючи високі стандарти обслуговування.

Отже, систематичне оцінювання організаційної культури є фундаментальним кроком на шляху до створення стійких, ефективних і безпечних авіаційних операцій.

Методики оцінювання організаційної культури в авіації:

- опитування співробітників;
- спостереження;
- аналіз документів;
- інтерв'ю з ключовими фігурами.

Вплив кризи на організаційну культуру авіапідприємств важко недооцінити. Такі трансформації призводять до низки змін і не завжди позитивних, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємств. Це можуть бути:

- *зміни в цінностях*: криза може призвести до переоцінки цінностей, таких як безпека, гнучкість, співпраця;
- *посилення або послаблення культури*: криза може як зміцнити існуючу культуру, так і привести до її деградації;
- *нові лідерські якості*: ефективне етичне лідерство у кризових ситуаціях стає ще важливішим, вимагаючи від лідерів нових навичок та якостей.

ВИСНОВКИ

Процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств є ключовими для забезпечення їхньої ефективності, безпеки та конкурентоспроможності. Формування сильної організаційної культури потребує системного підходу, який включає оцінювання поточного стану, впровадження змін відповідно до стратегічних цілей і постійний моніторинг результатів. Основну увагу приділено створенню цінностей, що орієнтовано на безпеку, інновації та спів-

працю, оскільки саме ці аспекти визначають успішність авіаційних підприємств у високоризикованому та динамічному середовищі. Ефективне керування організаційною культурою дає змогу підприємствам адаптуватися до змін, підтримувати високі стандарти якості та зміцнювати довіру з боку співробітників і клієнтів. Додатково розвиток організаційної культури в авіаційних підприємствах пов'язано з впровадженням сучасних методів управління, таких як етичне лідерство, орієнтоване на цінності, інклюзивність у процесах прийняття рішень та розвиток людського капіталу. Це забезпечує формування середовища, в якому працівники усвідомлюють важливість власного внеску у досягнення спільних цілей та дотримання високих стандартів безпеки.

Важливим складником є також інтеграція технологічних рішень до процесів управління культурою, таких як: цифровізація комунікацій, автоматизація рутинних процесів та застосування аналітики для оцінювання ефективності змін. Це дає змогу не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити прозорість і підзвітність на всіх рівнях управління. Зрештою, розвиток та управління організаційною культурою є безперервним процесом, який потребує послідовності, довгострокового планування та залучення всіх учасників авіапідприємств. Лише за умов скоординованих зусиль та орієнтації на постійне удосконалення, авіаційні підприємства України і світу зможуть підтримувати свою репутацію, адаптуватися до викликів глобального ринку та залишатися лідерами у сфері авіації.

Список використаних джерел

1. Kreiterling C. Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets. *J. Innov. Entrep.* 2023. No. 12 (49).
2. Wolff J. How Is Technology Changing the World, and How Should the World Change Technology? *Global Perspectives*. 2021. No. 2 (1).
3. Pedrini M., Ferri L.M. Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance*. 2019. Vol. 19. No. 1. pp. 44–59.
4. Fares J., Chung K.S.K., Abbasi A. Stakeholder theory and management: Understanding longitudinal collaboration networks. *PLoS ONE*. 2021. No. 16(10).
5. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Gurina G. Ways of realization Ukraine's transport system to the EU: collective monograph. *MODERN ASPECTS OF SCIENCE*. 11-th volume of the international collective monograph. Czech Republic, 2021, 6. International Economics. 437 p.
6. Danik N., Rud I., Symonenko O., Bilousko T., Tsikalo Ye., Directions of the development of the digital economy in the conditions of military conflicts. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 1 (48). pp. 238–248.
7. Гуріна Г.С. Теоретико-методологічні засади розвитку експортного потенціалу підприємств авіаційного комплексу України: дис. ... д.е.н. Запоріжжя, 2021.
8. Gurina G., Kyrylenko O., Razumova K., Novak V. Economic and environmental current affairs in the system of development of the export potential of enterprises of the aviation complex of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). pp. 328–340.

References

1. Kreiterling C. Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets. *J. Innov. Entrep.* 2023. No. 12 (49).
2. Wolff J. How Is Technology Changing the World, and How Should the World Change Technology? *Global Perspectives*. 2021. No. 2 (1).
3. Pedrini M., Ferri L.M. Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance*. 2019. Vol. 19. No. 1. pp. 44–59.
4. Fares J., Chung K.S.K., Abbasi A. Stakeholder theory and management: Understanding longitudinal collaboration networks. *PLoS ONE*. 2021. No. 16(10).
5. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Gurina G. Ways of realization Ukraine's transport system to the EU: collective monograph. *MODERN ASPECTS OF SCIENCE*. 11-th volume of the international collective monograph. Czech Republic, 2021, 6. International Economics. 437 p.
6. Danik N., Rud I., Symonenko O., Bilousko T., Tsikalo Ye., Directions of the development of the digital economy in the conditions of military conflicts. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2023. № 1 (48). pp. 238–248.

7. Gurina G.S. 2021, Theoretical and methodological foundations of the development of the export potential of enterprises of the aviation complex of Ukraine: diss. ... Doctor of Economics. Zaporizhzhia, 2021. (in Ukrainian).

8. Gurina G., Kyrylenko O., Razumova K., Novak V. Economic and environmental current affairs in the system of development of the export potential of enterprises of the aviation complex of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). pp. 328–340.

Mykhailo PODRIEZA

postgraduate student, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6977-6790>

e-mail: mishpodr@gmail.com

PROCESSUAL BASES OF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF AVIATION ENTERPRISES

The paper explores the procedural foundations of developing and managing the organizational culture of aviation enterprises as a key factor in their efficiency, safety, and competitiveness. It examines approaches to assessing organizational culture, mechanisms for its improvement, and tools for implementing change. Special attention is given to fostering values centered on safety, innovation, and collaboration, as well as the role of ethical leadership and modern technologies in ensuring sustainable cultural development. The paper argues that a systematic approach to managing organizational culture enhances operational efficiency, facilitates adaptation to changes in the global environment, and strengthens trust among employees and clients.

The war in Ukraine has become a test not only for the economy and society but also for the organizational culture of Ukrainian aviation enterprises. In conditions of constant uncertainty, risks, and challenges, many companies have been forced to quickly adapt and revise their approaches to work. From a management perspective, modern managers must account for not only financial and material resources but also organizational culture, which reflects the values, traditions, and norms that guide employees in achieving professional objectives.

The purpose of the paper is to study the procedural foundations of developing and managing the organizational culture of aviation enterprises as a critical factor in enhancing their operational efficiency, ensuring safety, and maintaining competitiveness in a dynamic global environment. The main objectives include analyzing theoretical approaches to assessing and managing organizational culture, identifying the specific features of organizational culture in aviation enterprises, developing recommendations for implementing innovative management approaches considering modern challenges and risks, evaluating the role of ethical leadership and digital technologies in strengthening organizational culture, and substantiating the importance of a systematic approach to developing organizational culture for long-term success in aviation organizations.

Keywords: organizational culture, system analysis, ethical leadership, aviation enterprises, adaptation, social responsibility, competition, global trends, and challenges

Вікторія Вікторівна СОТНИК

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет біоресурсів і природокористування України

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

e-mail: vikasotnyk@ukr.net

СУТНІСТЬ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО МЕТОДУ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Статтю присвячено аналізу сутності та ролі програмно-цільового методу в управлінні підприємствами. У статті розмежовано трактування дефініцій «ціль», «програма», «програмно-цільовий метод» та «програмно-цільовий підхід». Розкрито погляди вчених на сутність програмно-цільового методу та його значення в управлінні підприємствами. Особливостями програмно-цільового методу є визначені показники результату; окреслені терміни виконання завдань та обсяги фінансових ресурсів; розкриті способи виконання завдань та план їх досягнення; встановлені чіткі завдання, з чіткою пріоритетністю їх реалізації на підприємствах, зокрема енергетичної сфери.

Ключові слова: економічна безпека, енергетична галузь, програмно-цільовий метод, управління підприємствами

ВСТУП

В умовах невизначеності, постійних змін, політичної та економічної кризи, а також продовженні воєнних дій на території України зростає необхідність в більш ефективному управлінні підприємствами в різних сферах економіки, особливо це стосується підприємств енергетичної галузі, оскільки саме вони забезпечують функціонування інших суб'єктів господарювання. Наявна система управління в досліджуваних підприємствах потребує змін та впровадження інноваційних проєктів, які дадуть змогу забезпечити економічну безпеку країни. Тому дослідження ролі програмно-цільового методу як інноваційного методу управління є актуальним питанням в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням питання застосування програмно-цільового методу в системі управління підприємством розкрито різними науковцями на макро та макrorівні. В більшості випадків цей метод застосовують у реалізації державних цільових програм, проте він є ефективним й в управлінні підприємствами, особливо у впровадженні інноваційних проєктів. Так, В. Світлична пропонує застосовувати цей метод як ефективний інструмент управління економічною безпекою країни [6], а Л. Волощук розробив вдосконалену класифікацію аналітичних методів управління економічною безпекою промислових підприємств, до яких входить й програмно-цільовий метод [1]. Такі вчені, як С. Пілецька та Т. Коритько провели порівняльний аналіз підходів до оцінювання економічної безпеки різних підприємств, застосовуючи водночас програмно-цільовий метод [3]. Проте нині в системі управління підприємствами енергетичної галузі цей метод є достатньо новим, тому потребує подальшого дослідження та удосконалення.

МЕТА статті полягає у дослідженні сутності та ролі програмно-цільового методу в управлінні підприємствами енергетичної галузі, який впливає на їх результативність та ефективність управління, а також на досягнення запланованих показників.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою статті є чинні праці вітчизняних та іноземних вчених, матеріали періодичних

видань та інші наукові дослідження з цієї теми. У дослідженні застосовано методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, метод порівняння та логічного узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Першовідкривачем програмно-цільового управління є Б. Райзберг, який акцентував на тому, що у прийнятті управлінських рішень передусім потрібно керуватися логікою, тобто спочатку визначити цілі, потім конкретні терміни та необхідні ресурси для їх досягнення, а вже в кінцевому підсумку планові показники, які потрібно досягнути. Тобто управління повинне реалізовуватися керуючись цільовими установками. Стосовно програмності як складника програмно-цільового методу варто зазначити, що управління впливає з алгоритму «цілі – напрями – кошти», тобто на основі визначених цілей окреслюють напрями управління та шляхи їх досягнення з обов'язковим узгодженням всіх необхідних ресурсів, зокрема й часових та фінансових. Саме через поєднання цілей, шляхів і ресурсів визначається ефективність програмно-цільового управління, що призводить до реалізації цілей. Наявність такої програми показує, як саме будуть досягатися цілі управління, в які терміни, за яких витрат ресурсів, що і є основною ознакою програмно-цільового управління [2].

Варто розмежувати такі дефініції як «ціль», «програма», «програмно-цільовий метод» та «програмно-цільовий підхід». Так, під поняттям програма дослідники розуміють конкретні, визначені дії, які виконуються послідовно та направляються на те, щоб розв'язувати нагальні питання. Під поняттям ціль вчені вбачають передусім очікуваний результат від цілеспрямованих дій. Саме ціль є мотивом для ефективного виконання завдань. Натомість програмно-цільовий метод є своєрідним засобом інтеграції дій в цілісну систему, яка включає в себе процес формування цілей, що передбачені програмою та на які спрямовуються зусилля для їх досягнення. Стосовно програмно-цільового підходу можемо узагальнити позиції вчених і зазначити, що на основі розглянутих часткових понять під ним розуміють сукупність видів і форм діяльності, які безпосередньо складаються із прогнозування, планування, координації, організації та контролю на програмно-цільовій основі. Саме ця

методологія застосовується для постановки та реалізації управлінських рішень, які пов'язані із завданнями, що постають у різних напрямках економіки, життєдіяльності людей тощо.

На наступному етапі розкрито сутність поняття програмно-цільового методу та його значення саме в управлінні підприємством (табл. 1).

Отже, під програмно-цільовим методом, який застосовується в системі управління підприємством варто розглядати метод, що дає змогу на основі інтегральних показників оцінювати ступінь досягнення запланованих заходів в підприємстві залежно від поставленої мети.

Основними особливостями програмно-цільового методу у формуванні системи управління підприємства є такі (рис. 1).



Рис. 1. Особливості програмно-цільового методу в системі управління підприємством (власна розробка)

Варто зазначити, що всі дії мають бути обґрунтованими та опиратися на аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, з врахуванням його SWOT-аналізу. Саме програмно-цільовий метод є одним з ефективних інструментів, які застосовуються для впровадження інноваційних проєктів на підприємства енергетичної галузі, необхідність яких обумовлюється значними темпами модернізації та інтенсифікації виробництва, мінливістю зовнішнього середовища та загостренням конкурентної боротьби [4].

Стосовно ефективності запровадження програмно-цільового методу в систему управління підприємствами саме енергетичної галузі можемо зазначити, що вона визначається:

- ефектом цілісності, тобто забезпеченням взаємозв'язку заходів, цілей та завдань;
- чіткою орієнтацією на результат, що дає змогу максимально мобілізувати всі резерви підприємства;
- чутливістю всіх взаємопов'язаних систем, що дають можливість оперативно реагувати керівникам підприємства на відхилення під час реалізації програмних заходів;
- комплексною діагностикою внутрішнього та зовнішнього середовища;
- мобільністю саме в питаннях, які стосуються модернізації процесів розвитку підприємства;
- можливістю прогнозування можливих змін як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі;
- спрощенням загальної процедури затвердження та реалізації управлінських рішень за рахунок застосування методів збору та акумулювання інформації;
- комунікацією та координацією процесів функціонування підприємства, що орієнтовані на цілі стратегічного характеру;
- спрощенням системи формування як стратегічних цілей, так і завдань розвитку підприємства;
- усуненням керівників вищого рівня від вирішення оперативних завдань для подальшого застосування їх теоретичних знань та практичного досвіду під час запровадження інноваційних проєктів [7].

У практиці менеджменту програмно-цільовий метод здебільшого застосовується у стратегічному управлінні, проте він є актуальним й в фінансовому, операційному та маркетинговому управлінні, коли є необхідність в тому, щоб прискорити запровадження інноваційних технологій з метою створення нових послуг або товарів, ранжування бізнесу, особливо тоді, коли виконання завдань пов'язане зі створенням робочих груп та цільовим розподілом ресурсів. Стосовно операційного менеджменту можемо зазначити, що застосування програмно-цільового підходу дає можливість забезпечити взаємозв'язок всіх запланованих робіт відповідно до сформованої мети, з метою збалансування всіх планів та ресурсів, вирішити поставлені завдання управління із застосування інноваційних проєктів.

Таблиця 1 – Погляди вчених на сутність програмно-цільового методу та його значення в управлінні підприємством (сформовано за [1; 2])

№	Вчені	Сутність та значення програмно-цільового методу
1	Л. Волощук [1]	Вважає, що програмно-цільовий метод базується на порівнянні фактичних показників з різними цільовими орієнтирами, які окреслюються умовами економічно безпечного стану підприємства.
2	М. Климчук, Т. Ільїна [2]	Стверджують, що завдяки програмно-цільовому методу можна відобразити умови та принципи управління і розвитку підприємства, шляхом використання інтегрованої сукупності показників економічної безпеки.
3	Т. Сак [5]	Вбачає застосування програмно-цільового методу через інтегрування показників, що в комплексі визначають рівень економічної безпеки підприємств.
4	О. Мних, О. Савченко [7]	Акцентують на тому, що саме програмно-цільовий метод впливає на розроблення важливих програм для вирішення соціальних, екологічних, економічних, регіональних, науково-технічних проблем розвитку, зокрема й на впровадження проєктів в підприємства.
5	С. Пілецька, Т. Коритько [3]	Зазначають, що завдяки програмно-цільовому методу можна вирішити конкретні проблеми, які виникають у підприємствах. Водночас ефективність від використання цього методу є значно більшою, ніж від інших методів.
6	В. Світлична [6]	В своєму дослідженні розглядає систему контролю саме підприємств енергетичної сфери, які впроваджують різні проєкти. З допомогою програмно-цільового методу цю систему можна зробити більш ефективною та дієвою.

ВИСНОВОК

Отже, можемо зазначити, що програмно-цільовий підхід є одним з ефективних методів управління підприємствами, зокрема й в енергетичній сфері. Успішна діяльність підприємств вимагає чіткого окреслення цілей та всіх внутрішніх і зовнішніх ресурсів для того, щоб досягнути поставленої мети. Переважна більшість

суб'єктів господарювання застосовують окремі елементи цього управління, однак для їх ефективного функціонування та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності потрібно формувати дієву мобільну систему менеджменту із застосуванням програмно-цільового методу управління.

Список використаних джерел

1. Волощук Л.О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 5 (15). С. 224–231. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>
2. Климчук М.М., Ільїна Т.А., Шовківська В.В., Климчук С.А. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємств на засадах енергоефективності та інформатизації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 7-8. С. 103-110.
3. Пілецька С.Т., Коритко Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. С. 100–106. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>
4. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології, та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>
5. Сак Т.В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 404–408.
6. Світлична В.Ю. Система контролінгу підприємств енергетичного комплексу. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2019. Випуск 2. С. 94-98.
7. Мних О.Б., Савченко О.К. Факторне середовище диверсифікації розвитку енергетичних підприємств у ринкових умовах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 149-155.

References

1. Voloshchuk L.O. Classification of approaches and methods for forming analytical tools for assessing the economic security of an industrial enterprise. *Economics: realities of the time. Scientific journal*. 2014. № 5 (15). pp. 224–231. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html> (in Ukrainian).
2. Klymchuk M.M., Ilyina T.A., Shovkivska V.V., Klymchuk S.A. Theoretical and methodological principles of forming a strategy for the development of enterprises based on energy efficiency and informatization. *Formation of market relations in Ukraine*. 2020. № 7-8. pp. 103-110. (in Ukrainian).
3. Piletska S.T., Korytko T.Yu. Enterprise management efficiency, approaches and methods for its assessment. *Problems of a systems approach in economics*. 2018. № 5. pp. 100–106. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17> (in Ukrainian).
4. Savytska O.M., Salabay V.O. Efficiency of activity and management of the enterprise: features of the use of theory, methodology, and effectiveness of analytical research. *Effective economy*. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55> (in Ukrainian).
5. Sak T.V. Diagnosing the level of economic security of an enterprise in conditions of limited information. *Global and national economic problems*. 2015. Issue 3. pp. 404–408. (in Ukrainian).
6. Svitlychna V.Yu. Controlling system of energy complex enterprises. *Municipal utilities. Series: Economic sciences*. 2019. Issue 2. pp. 94-98. (in Ukrainian).
7. Mnykh O.B., Savchenko O.K. Factor environment of diversification of development of energy enterprises in market conditions. *Business Inform*. 2020. № 1. pp. 149-155. (in Ukrainian).

Viktoriia SOTNYK

PhD in Economics, Associate Professor of department, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>
e-mail: vikasotnyk@ukr.net

THE ESSENCE OF THE PROGRAM-TARGET METHOD AND ITS ROLE IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENERGY INDUSTRY ENTERPRISES

The paper is devoted to the analysis of the essence and role of the program-target method in enterprise management. The paper distinguishes the interpretation of the definitions of "goal", "program", "program-target method" and "program-target approach". The views of scientists on the essence of the program-target method and its significance in enterprise management are revealed, on the basis of which the conclusion is generalized that the program-target method should be understood as a method that allows, on the basis of integral indicators, to assess the degree of achievement of planned measures in the enterprise depending on the set goal. The features of the program-target method are result indicators that are acceptable and grounds for taking corrective actions; defined deadlines for completing tasks and the amount of necessary financial resources; methods for completing tasks, developing a plan to achieve indicators and results; goals and clear tasks, for each of them, with a clear priority of implementation at the enterprise. The effectiveness of introducing the program-target method into the management system of enterprises in the energy sector is determined by: the effect of integrity, i.e. ensuring the interconnection of measures, goals and objectives; a clear focus on results, which allows for the maximum mobilization of all the reserves of the enterprise; the sensitivity of all interconnected systems, which allows enterprise managers to respond promptly to deviations during the implementation of program measures; comprehensive diagnostics of the internal and external environment; mobility in matters related to the modernization of enterprise development processes; the ability to predict possible changes in both the external and internal environment; simplification of the general procedure for approving and implementing management decisions through the use of methods of collecting and accumulating information; communication and coordination of enterprise functioning processes, which is focused on strategic goals; simplification of the system for forming both strategic goals and enterprise development objectives.

Keywords: economic security, energy industry, program-target method, enterprise management

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1.14>
УДК 330.131.7(075.8)

Владислав Вікторович КОНЄВ

здобувач, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0435-4861>

e-mail: vladislavkonev@gmail.com

Лілія Володимирівна МАРТИНОВА

к.е.н., доцент кафедри, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>

e-mail: mar-sofi@ukr.net

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено природу та особливості формування ризиків господарської діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування інструментів адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства. Сформовано модель адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства на основі прецедентів, що включає підсистеми активного та реактивного управління ризиками. Запропоновано векторну модель адаптивної трансформації системи управління ризиками на підприємстві, що сприяє комплексному розумінню процесу розвитку системи адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: ризики господарської діяльності, фактори ризику, управління ризиками, прецедент, адаптивне управління, середовище господарювання, підприємство

ВСТУП

Загострення соціально-економічної ситуації в Україні, накопичення кризових явищ на тлі військового конфлікту здійснюють дестабілізуючий вплив на стан економічного розвитку підприємств, обумовлюють посилення впливу наявних ризиків господарської діяльності підприємств та формування нових видів ризику. В цьому контексті важливого значення набуває дослідження підходів та методів управління ризиками з метою підвищення стійкості промислових підприємств як передумови забезпечення прийнятного рівня безпеки національної економічної системи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання управління ризиками господарської діяльності підприємств отримали глибоке висвітлення в роботах широкого кола вітчизняних дослідників, серед яких: І. Бланк, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Лук'янова, О. Коваленко, О. Крайнік, А. Таран, О. Шарапова та ін. Зміст, природу та методи управління ризиками досліджували такі зарубіжні дослідники, як: Ф. Найт, Дж. Нейман, М. Мескон, А. Маршалл.

Незважаючи на широке коло наукових досліджень у сфері управління ризиками підприємств, проблема формування ефективної моделі управління підприємством в умовах ризику в сучасних надзвичайних умовах й досі не є остаточно вирішеною, а отже, залишається актуальною та вимагає пошуку нових наукових підходів та інструментів, що дадуть змогу підприємству протистояти факторам ризику в нестійкому середовищі господарювання.

Низький рівень передбачуваності розвитку ризиків в сучасних умовах господарювання обумовлює доцільність застосування інструментарію адаптивного управління, що дає змогу оперативно пристосовувати систему управління ризиками до швидкозмінюваних умов господарювання та забезпечувати дієвий захист підприємства від впливу численних дестабілізуючих чинників.

Проблеми адаптації підприємств в мінливому середовищі господарювання розглянуто в роботах І. Ансоффа,

С. Алексєєва, В. Дорофєєвої, П. Друкера, С. Кравченко, А. Томпсона, А. Тоффлера, В. Хворостова та ін. Однак, на наш погляд, недостатньо уваги приділено вивченню питань системного застосування адаптивних інструментів у процесі управління ризиками підприємств, що дає змогу значно зменшити негативний вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства за рахунок своєчасного та оперативного пристосування системи управління до змінюваних умов господарювання. Отже, в таких умовах питання використання адаптивного принципу в процесі формування моделі управління ризиками на підприємстві є своєчасним, перспективним та актуальним науковим завданням.

МЕТА статті – розроблення підходів до адаптивного управління ризиками господарської діяльності промислових підприємств в умовах мінливого кризового середовища господарювання.

РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах високого рівня деструктивного впливу факторів ризику на результати господарської діяльності підприємства ключовим завданням є забезпечення стійкості та життєздатності підприємства шляхом формування механізму компенсації впливу несприятливих факторів середовища господарювання на основі внутрішніх організаційно-економічних резервів підприємства.

В загальному розумінні ризик відображає вірогідність настання несприятливих подій, що призводять до фінансових втрат підприємства. Ключовою характеристикою ситуації ризику є невизначеність, нестача інформації про розвиток будь-яких подій, вірогідний характер зміни характеру впливу факторів зовнішнього середовища підприємства у майбутньому. Ризик є невід'ємним складником будь-якої підприємницької діяльності та супроводжує процес отримання прибутку. Як наслідок, прагнення до отримання більшого прибутку підвищує рівень припустимого рівня ризику для підприємства.

На думку І.О. Горго, вся організація господарської діяльності підприємства є відповіддю на дії ззовні, а

управління ризиком відображає спроби адаптації господарської діяльності підприємства до умов невизначеності [1, с. 31].

Категорія ризику тісно пов'язана із невизначеністю умов прийняття управлінських рішень. Саме нестача інформації з перебігу подій в майбутньому обумовлює виникнення ситуації ризику. Отже, оптимізація інформаційного забезпечення управління підприємством є важливим напрямком підвищення ефективності системи протидії ризикам господарської діяльності підприємства. Крім того, інформаційне забезпечення є інструментом комунікації в процесі управління ризиком господарської діяльності між суб'єктом управління та внутрішнім й зовнішнім середовищем господарювання підприємства. За умов загальної тенденції інформатизації та комп'ютеризації економіки можливості системи інформаційного забезпечення значно розширюються надаючи підприємству додаткові можливості та інструменти протидії негативному впливу факторів ризику.

Економічний ризик пов'язаний з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору у ході виробничо-господарської діяльності [2].

Систематизація підходів до визначення категорії «ризик» дає змогу визначити три основні ракурси розгляду цього комплексного економічного поняття: ризик як інструмент; ризик як процес та ризик як складник корпоративного управління [3, с. 15].

Управління ризиками характеризує процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішення, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій [4].

Загалом процес управління ризиками на підприємстві включає виконання послідовності стадій ідентифікації, оцінювання ризику та розробки й реалізації заходів з мінімізації негативного впливу ризиків на результати господарської діяльності підприємства. Оцінювання й аналіз ризиків базується на застосуванні сукупності формалізованих й неформалізованих інструментів.

Сукупність ризиків, які супроводжують діяльність підприємства, поділяється на ті що безпосередньо мають відношення до підприємницької діяльності (підприємницькі ризики) та ті, що супроводжують підприємницьку діяльність (супутні ризики). Важливою рисою ризиків у господарській діяльності підприємства є неможливість їх повного уникнення, що обумовлено великою чисельністю суб'єктів підприємницької діяльності, економічною свободою підприємництва, конкуренцією, правовим полем договірних відносин, прагненням підприємств до високих прибутків.

Об'єктом управління ризиками є проведення господарської діяльності в умовах невизначеності та відносини, що виникають між суб'єктами господарювання у процесі ліквідації чи здійснення ризику [5, с. 145].

Суб'єктами управління ризиками є управлінські співробітники підприємства, внутрішні та зовнішні спеціалісти, залучені до сфери управління ризиками.

Методологічна основа управління ризиками базується на поєднанні інструментів неокласичної теорії управління ризиками, згідно з якою прийняття управлінських рішень відбувається на основі раціонального аналізу та максимізації очікуваної корисності, а можливі втрати та збитки є результатом прийнятого в умовах

ризиків управлінського рішення [6], та класичної теорії управління ризиками, орієнтованої на інструментарій статистики з акцентом в управлінні на диверсифікацію активів та інтерпретацією ризикової події як відхилення від поставлених цілей [7].

Залежно від способу протидії ризикам на підприємстві виділяють: уникнення ризику (ухилення), попередження ризику (запобігання втратам), прийняття ризику та зниження (оптимізація) ступеню ризику [8].

Важливим елементом формування системи управління на підприємстві є формалізація наявних ризиків, тобто виявлення й систематизація притаманних господарській діяльності підприємства ризиків, здійснення їх детального опису та визначення взаємозв'язків, результатом чого є формування так званої «карти ризиків». Схильність до ризику конкретного підприємства визначається рівнем його «толерантності до ризику».

Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик те чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати [2].

Як визначає Н.О. Рязанова, сучасна концепція ризик-менеджменту у своїй основі містить інтегрований підхід до управління та включає безперервний ризик-менеджмент [9, с. 63].

Основою для реалізації адаптивного принципу управління ризиками підприємства є застосування ситуаційного підходу та дослідження системи управління ризиками у динаміці. В зовнішньому та внутрішньому середовищі формуються обмеження, стимули й визначаються перспективи розвитку підприємства. У відповідь на зовнішні та внутрішні впливи ризиків підприємство застосовує інструменти пасивної адаптації, що орієнтована лише на пристосування підприємства до змін, та активної адаптації, спрямованої на активний захисний вплив на зовнішнє й внутрішнє середовище господарювання. За способом реагування на зміни середовища господарювання, обумовлені впливом факторів ризику, можна виділити адаптацію, що змінює спосіб реагування системи управління на зовнішні й внутрішні впливи, та адаптацію, що змінює структуру системи управління з метою пристосування до нових умов господарської діяльності підприємства.

У зовнішньому оточенні підприємства виокремлюють три рівні: макро -, мезо - та мікрорівень, в межах яких здійснює свій вплив сукупність об'єктивно наявних чинників зовнішнього середовища (економічні закони суспільства, урядові рішення, податкова ставка, стан міжнародного ринку, стан національного і регіонального ринку тощо) та суб'єктивно існуючих чинників зовнішнього середовища (розпорядження вищих органів управління, позиція конкурентів на ринку тощо) [10, с. 152-154].

У процесі адаптації підприємства відбувається узгодження мети розвитку підприємства, його антиризикової стратегії з динамікою факторів ризику внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства. Ефективність антиризикової стратегії визначається ступенем досягнення цілей антиризикового управління на підприємстві.

Сутнісною характеристикою адаптивного управління є вирішення управлінських задач в умовах високого рівня мінливості умов господарської діяльності підприємства. В цьому контексті поняття антиризикового та адаптивного управління мають схожі властивості:

відсутність достатнього об'єму релевантної інформації, виникнення непередбачуваних факторів, що створюють негативний вплив на стійкість, конкурентоспроможність та результати діяльності підприємства в теперішньому та майбутньому часі. Отже, застосування адаптивного принципу в управлінні ризиками підприємства є природним та невід'ємним атрибутом забезпечення ефективності системи антиризикового управління на підприємстві.

Адаптивне управління – це процес прийняття рішень, що відбувається в умовах недостатньої інформації про об'єкт управління або керований процес. Водночас структура та способи управлінського впливу в системі адаптивного управління змінюються в результаті накопичення інформації з орієнтацією на оптимізацію процесу управління.

Як вказують Н.М. Кулік та Т.М. Соколенко, процеси активної адаптації підприємства безпосередньо пов'язані з механізмом адаптивного управління, а ефект антиципації – з процесами пасивної адаптації. Адаптивність підприємства співвідноситься з можливостями до самоорганізації підприємства як системи (змінюється структура та організація) та саморегулювання системи (змінюється спосіб регулювання) [11, с. 99].

Водночас активне адаптивне управління орієнтоване на здійснення активного впливу на середовище господарювання підприємства, а реактивне адаптивне управління означає пасивне пристосування підприємства до змін з метою збереження конкурентних переваг та частки ринку.

Як вважає Г.М. Гужва, бар'єрами застосування для соціально-економічних систем напрацьованих в технічній сфері методів побудови адаптивних систем управління є: неможливість точної математичної формалізації структури об'єкта; похибка вимірів параметрів, що відображають процес функціонування об'єкта; відсутність достовірної інформації про початкові координати; наявність непередбачуваних зовнішніх впливів тощо [12, с. 176].

Важливою рисою адаптивного управління є накопичення інформації для прийняття ефективних управлінських рішень та вдосконалення системи управління безпосередньо у процесі функціонування об'єкта управління. Ключовою категорією розвитку системи адаптивного управління є прецедент, що являє собою відображення конкретної проблемної ситуації з практичними рекомендаціями з її вирішення, перевіреними на практиці.

На основі проведеного дослідження запропоновано модель адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства на основі прецедентів, що включає підсистему активного та реактивного управління ризиками господарської діяльності підприємства (рис. 1).

Система адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства має ознаки відкритої системи, що є здатною до розвитку та самонавчання. Накопичення інформації про об'єкт управління дає змогу розробляти оптимальні управлінські рішення, накопичувати інформацію про прийняті адаптивні рішення в Банку прецедентів прийнятих управлінських рішень та застосовувати їх як шаблон у прийнятті управлінських рішень в схожих (типових) ситуаціях.

Послідовне самонавчання системи адаптивного управління дає змогу вдосконалювати інструментарій адап-

тивного управління, робить систему управління гнучкою та створює передумови для економії ресурсів підприємства у розробленні й прийнятті управлінських рішень.

Важливими компонентами впливу на систему адаптивного управління є поточна ситуація ризику, обумовлена наявними факторами ризику, динаміка розвитку факторів ризику та прийнята підприємством стратегія управління ризиками господарської діяльності, що визначає цільові настанови, пріоритети та передумови прийняття адаптивних управлінських рішень на підприємстві в умовах ризику. Зміна поточної ситуації ризику викликає необхідність застосування інструментів регулювання системи адаптивного управління, та водночас може призводити до необхідності трансформування окремих завдань та цілей адаптивного управління, що відображається у коректуванні окремих складників стратегії управління ризиками господарської діяльності на підприємстві.

Комплексному розумінню процесу розвитку системи адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства, на наш погляд, сприятиме формування векторної моделі адаптивної трансформації системи управління ризиками на підприємстві (рис. 2).

На наш погляд, важливою рисою розвитку системи адаптивного управління господарськими ризиками на підприємстві є наявність певного напрямку трансформації – вектору розвитку системи адаптивного управління.

Трансформація системи адаптивного управління ризиками на підприємстві відбувається під впливом численних сприятливих факторів та обмежень, найважливішими з яких є: зміна впливу факторів ризику господарської діяльності підприємства, що відповідно до поточної ситуації ризику обумовлює виникнення нових проблем в сфері управління ризиками на підприємстві; вихідні цільові стратегічні настанови, що визначають нормативно закріплені цілі, завдання та правила побудови системи управління ризиками на підприємстві, рівень толерантності підприємства до ризику; накопичений досвід прецедентів прийняття управлінських рішень на підприємстві, що визначає традиції та практику адаптивного управління ризиками на підприємстві; інструменти оцінювання ефективності системи адаптивного управління ризиками господарської діяльності на підприємстві, що дозволяють отримати дієві критерії вимірювання оптимальності наявного механізму адаптивного управління на підприємстві та визначати напрями його подальшого вдосконалення.

Загалом побудова моделі управління ризиками на підприємстві на основі прецедентів з урахуванням векторного характеру її розвитку сприятиме цілісному розумінню закономірностей формування й трансформації системи адаптивного управління ризиками господарської діяльності на підприємстві. Застосування прецедентів прийняття управлінських рішень в системі адаптивного управління ризиками на підприємстві забезпечує передумови для економії ресурсів у прийнятті типових управлінських рішень в умовах ризику.

ВИСНОВКИ

Отже, в ході проведеного дослідження обґрунтовано доцільність застосування адаптивного підходу в системі управління господарськими ризиками підприємства, що розглядається як гнучка відкрита система, здатна

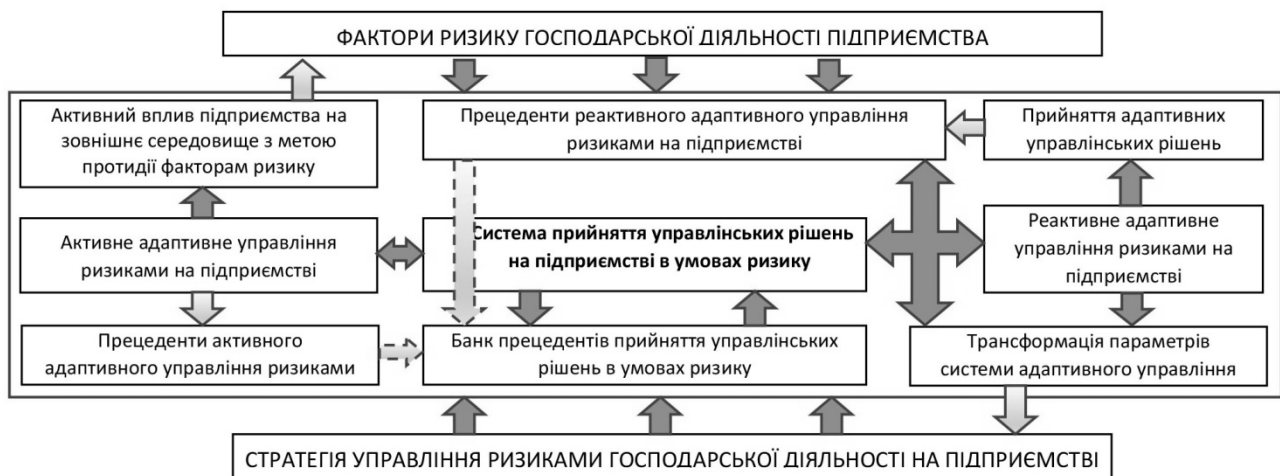


Рис. 1. Модель адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства на основі прецедентів



Рис. 2. Векторна модель адаптивної трансформації системи управління ризиками на підприємстві

до самонавчання та прогресивного розвитку. Застосування адаптивного підходу дає змогу зробити систему управління ризиками більш гнучкою, а застосування прецедентів прийняття управлінських рішень підвищує здатність системи до саморозвитку й більш ефективного пристосування до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства. Інструменти активного та реактивного адаптивного управління доповнюють одне одного, дозволяючи найбільш

повно застосовувати інструменти пристосування підприємства до динаміки середовища господарювання, протистояти ризикам та використовувати можливості забезпечення сталого розвитку підприємства.

Подальші дослідження може бути спрямовано на деталізацію інструментів адаптивного управління ризиками господарської діяльності підприємства із застосуванням прецедентів та формування організаційної структури адаптивного управління ризиками на підприємстві.

Список використаних джерел

- Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №11. С. 29-42.
- Вітлінський В.В., Великоіваненко В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ, 2004. 480 с.
- Бабіна О.Є., Тарешевський М.М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 14-17.
- Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. Розділ III. *Економіка та управління підприємствами*. С. 51-55.
- Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. № 6(62). С. 144-147.
- Кармінська-Белоброва М.В., Ігнатова М.В. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків, 2014. 169 с.
- Борисова Г.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116-121.
- Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57.
- Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. №1(56). С. 63-71.
- Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. Харків, 2006. 448 с.
- Кулік Н.М., Соколенко Т.М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96-100.
- Гужва В.М. Адаптивне управління підприємствами на основі прецедентів: агентно-орієнтований підхід. *Проблеми*

економіки. 2013. № 2. С. 175-180.

References

1. Horgo I.O. The concept of forming a risk management system at the enterprise. *Economics. Finance. Management: topical issues of science and practice*. 2018. №11. pp. 29-42. (in Ukrainian).
2. Vitlinsky V.V., Velykoivanenko V.V. Riskology in Economics and Entrepreneurship: monograph. Kyiv, 2004. 480 p. (in Ukrainian).
3. Babina O.Y., Tareshchevskyi M.M. Business risk management: essence, components, solutions. *Economy and state*. 2017. №7. pp. 14-17. (in Ukrainian).
4. Volynets I. Organization of risk management at the enterprise. *Economic Journal of Lesya Ukrainka East European National University*. 2016. № 2. Section III. *Economics and enterprise management*. pp. 51-55. (in Ukrainian).
5. Mykhailenko O.V., Nikolaienko S.M., Nasikanova A.A. Risk management of the enterprise. Problems of system approach in economy. 2017. Issue 6 (62). pp. 144-147 (in Ukrainian).
6. Karminska-Belobrova M.V., Ihnatova M.V. Risk management in entrepreneurship. Kharkiv, 2014. 169 p (in Ukrainian).
7. Borysova H.M. Theoretical aspects of risk management at the enterprise. *Actual problems of the economy*. 2005. №7. pp. 116-121. (in Ukrainian).
8. Baldyniuk V.M. Management of risks of economic activity of enterprise and ways of their reduction. *Economy and society*. 2023. Issue 57. (in Ukrainian).
9. Ryazanova N.O. Formation of risk management system at industrial enterprises. *Academic review*. 2022. №1(56). pp. 63-71. (in Ukrainian).
10. Diagnostics of the state of enterprise: theory and practice: monograph / ed. A.E. Voronkova. Kharkiv, 2006. 448 p. (in Ukrainian).
11. Kulik N.M., Sokolenko T.M. Technology of adaptation in the enterprise management system. *Economic analysis*. 2013. Volume 14. №3. pp. 96-100. (in Ukrainian).
12. Huzhva V.M. Adaptive enterprise management based on precedents: agent-oriented approach. *Problems of the economy*. 2013. №2. pp. 175-180. (in Ukrainian).

Vladyslav KONIEV

applicant, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0435-4861>

e-mail: vladislavkonev@gmail.com

Liliia MARTYNOVA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-990X>

e-mail: mar-sofi@ukr.net

ADAPTIVE RISK MANAGEMENT OF THE ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The nature and peculiarities of formation of risks of economic activity of enterprise are researched. Expediency of application of instruments of adaptive risk management of economic activity of enterprise on the basis of use of the situational approach and study of the risk management system in dynamics is substantiated.

A model of adaptive risk management of economic activity of enterprise on the basis of precedents has been formed, which includes subsystems of active and reactive risk management. Important components of influence on the adaptive management system are the current risk situation caused by the existing risk factors, the dynamics of risk factors development and the strategy of risk management of economic activity adopted by the enterprise, which defines the targets, priorities and prerequisites for making adaptive management decisions at the enterprise in the face of risk. The accumulation of information about the object of management within this model allows developing optimal management decisions, accumulating information about adaptive decisions in the Bank of precedents of management decisions and using them as a template for making management decisions in similar (typical) situations.

It is substantiated that an important feature of the development of the system of adaptive management of economic risks at enterprise is the presence of a certain direction of transformation - the vector of development of the adaptive management system. A vector model of adaptive transformation of the risk management system at enterprise has been proposed, which contributes to a comprehensive understanding of the process of development of the system of adaptive risk management of economic activity of enterprise.

Building a model of risk management at enterprise on the basis of precedents, taking into account the vector nature of its development, will contribute to a holistic understanding of the patterns of formation and transformation of the system of adaptive risk management of economic activity at enterprise.

The study substantiates the feasibility of using an adaptive approach in the system of enterprise economic risk management, which is considered as a flexible open system capable of self-learning and progressive development. The use of precedents for making adaptive management decisions increases the system's ability to self-develop and more effectively adapt to the changing conditions of the external and internal environment of the enterprise.

Keywords: business risks, risk factors, risk management, precedent, adaptive management, business environment, enterprise



Діана Василівна **СТЕЛЬМАХ**

аспірантка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5972-2022>

e-mail: dianayakymets@gmail.com

AD HOC ХЕДЖУВАННЯ НА РИНКУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ

У сучасних умовах нестабільності цін на глобальних сировинних ринках та коливання валютних курсів зернові компанії змушені шукати нові нестандартні методи хеджування фінансових операцій для оперативного реагування на поточні економічні зміни. Ключовим завданням дослідження є виокремлення особливостей цінкових, валютних та зовнішніх ризиків зернового бізнесу, а також обґрунтування можливостей застосування ad hoc хеджування на ринку зерна в Україні. Акцентовано, що ефективне застосування ad hoc хеджування зменшує невизначеність і ризики для виробників, трейдерів та експортерів, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності зернового ринку та забезпеченню економічної стійкості України в умовах глобальної нестабільності.

Ключові слова: хеджування, управління ризиками, ринок зерна, валютні ризики, цінкові ризики, зовнішні ризики, фінансові інструменти

ВСТУП

Управління цінковими та валютними ризиками на ринку зерна в Україні є надзвичайно актуальним питанням, враховуючи стратегічну роль аграрного сектору в економіці країни. Україна є одним із найбільших експортерів зерна у світі, забезпечуючи значну частку світового ринку пшениці, кукурудзи та ячменю. Проте нестабільність цін на зерно на глобальному ринку та коливання валютних курсів створюють суттєві ризики для всіх учасників цього ринку, включаючи виробників, трейдерів та експортерів.

Коливання валютного курсу, зокрема долара США, який є основною валютою розрахунків на світових аграрних ринках, може суттєво впливати на конкурентоспроможність українських експортерів і прибутковість аграрних підприємств. Додатково нестабільна внутрішня економічна ситуація, макроекономічні фактори та геополітичні ризики підсилюють ці виклики.

Цінкові ризики, викликані змінами світових цін на зерно, сезонними факторами, кліматичними умовами та попитом на глобальному ринку, також є важливими чинниками, які впливають на фінансову стабільність агробізнесу. У цих умовах ефективне управління цінковими та валютними ризиками стає ключовим інструментом для зниження невизначеності, збереження фінансової стійкості підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Одним з важливих інструментів мінімізації таких ризиків є ad-hoc хеджування, що передбачає застосування нестандартних, індивідуальних рішень для захисту від можливих втрат. Такий підхід дає змогу аграрним підприємствам гнучко реагувати на зміну ринкових умов, особливо в умовах непередбачуваності та обмеженого доступу до класичних інструментів хеджування, таких як ф'ючерси чи опціони. В Україні, де фінансові ринки та інструменти хеджування ще перебувають на стадії розвитку, а також в умовах обмеженого доступу до міжнародних фінансових інструментів, ad-hoc хеджування є одним з найбільш доступних та дієвих способів управління ризиками.

Дослідження ефективності хеджування для управ-

ління ризиками на ринку зерна в Україні привертає значну увагу багатьох вітчизняних науковців. Серед них можна відзначити авторів, які аналізують практичне застосування фінансових інструментів, таких як ф'ючерси та опціони, для зниження ризиків у зерновій галузі.

Такі науковці, як І. Хоменко, І. Горобінська, Л. Гречанюк та ін. вивчають механізми захисту від волатильності цін, застосовуючи як біржові, так і позабіржові інструменти. Їхні дослідження зосереджено на пошуку оптимальних стратегій управління ризиками в аграрному секторі, адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, а також на розширенні функціональних можливостей електронних торговельних платформ [1, 2].

Дослідження О. Сохацької підкреслюють значущість хеджування як інструмента, який сприяє зміцненню конкурентоспроможності України на глобальному аграрному ринку [3].

Зокрема в роботі Л. Могильної, І. Воробйова наголошено, що ефективне управління ризиками є ключовим фактором успішної реалізації інвестиційних рішень, особливо в умовах криз та економічної нестабільності [4].

У дослідженні О. Хадарцева детально проаналізовано особливості ф'ючерсного контракту як оптимального інструменту хеджування ризиків, оскільки вони забезпечують передбачуваність цінкових коливань і дають учасникам аграрного ринку змогу планувати свої фінансові результати [5].

Зарубіжні дослідники трактують ad hoc хеджування як інструмент управління ризиками, що застосовується на непостійній основі, коли обставини або умови ринку змушують підприємства захищати себе від потенційних втрат. Зокрема, С. Шварц та М. Дабос детально розглядають методологію ad hoc хеджування як дієвий механізм в кількісному оцінюванні системного ризику для збалансування витрат і вигод компанії [6, 7].

І. Шпичка зазначила, що ad hoc хеджування є поширеним через нестачу інституційної підтримки та доступних фінансових інструментів в економіках, що розвиваються, де ринки деривативів ще не досягли високого рівня зрілості. [8].

Ad hoc хеджування є більш актуальним для управління короткостроковими ризиками, оскільки не потребує

значних інвестицій у розроблення стратегії чи доступу до складних інструментів. Таку характеристику підкреслюють Х. Чау та П. Танков, вказуючи, що цей підхід підходить для компаній, які діють в умовах високої волатильності [9].

МЕТА статті полягає у дослідженні особливостей цінних, валютних та зовнішніх ризиків зернового бізнесу, а також визначенні основних характеристик та обґрунтуванні можливостей застосування *ad hoc* хеджування на ринку зерна в Україні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методику дослідження ґрунтується на комплексному застосуванні загальнонаукових і специфічних методів, зокрема аналізу, синтезу, порівняння, теоретичного узагальнення, критичного оцінювання наукових праць. Основними джерелами інформації стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет ресурси.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ринок зерна в Україні є стратегічно важливим сектором економіки, який постійно зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Особливості цінної динаміки, валютних ризиків та зовнішніх факторів є ключовими аспектами, що визначають конкурентоспроможність вітчизняних виробників на світових ринках.

На рис. 1 зображено особливості цінних, валютних та зовнішніх ризиків на ринку зерна в Україні. Ціни на зерно традиційно змінюються залежно від циклу виробництва. У періоди після збору врожаю спостерігається зниження цін через надлишок пропозиції, тоді як до кінця сезону ціни можуть зростати через зменшення запасів.

Крім цього, світовий ринок зерна характеризується високою волатильністю, яка залежить від погодних умов, геополітичних факторів та змін попиту і пропозиції. Глобальні кліматичні зміни суттєво впливають на врожайність зернових культур, спричиняючи непередбачуваність аграрного виробництва та коливання обсягів пропозиції. Це, зі свого боку, стає однією з основних

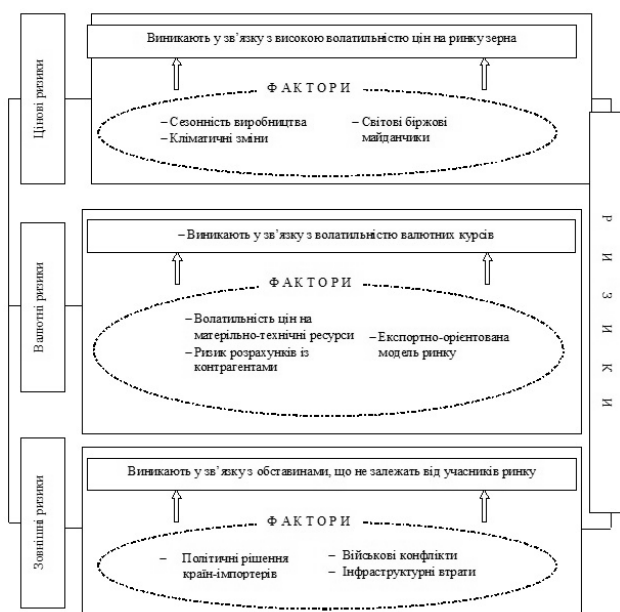


Рис. 1 Особливості цінних, валютних та зовнішніх ризиків на ринку зерна в Україні (створено авторами)

причин виникнення цінних ризиків на ринку зернових, посилюючи нестабільність цін та ускладнюючи процес управління ризиками для аграрних підприємств [10].

Україна є одним із провідних експортерів зерна, і тому постійно знаходиться під тиском цінних коливань, що залежать від змін на міжнародних ринках. Наприклад, ф'ючерсні ціни на зерно на Чиказькій біржі (CME Group) впливають на формування вартості українського зерна [11].

Оскільки значна частина українського зерна реалізується за кордоном, валютні ризики безпосередньо впливають на доходи експортерів зерна. Різкі коливання курсу гривні до долара США чи євро можуть спричинити суттєві втрати. Угоди на експорт зерна зазвичай укладаються в іноземній валюті, а саме доларах США або євро, тоді як витрати на виробництво переважно здійснюються в національній валюті. Це створює ризики в умовах зміни обмінного курсу.

Постійна нестабільність валютного курсу в Україні в умовах глобальної економічної кризи значно ускладнює планування бізнес-операцій. Після початку повномасштабного вторгнення, коливання курсу гривні на тлі геополітичної нестабільності та інфляційного тиску створило додаткові виклики для зернотрейдерів. Ризик зміни умов на глобальному ринку через зовнішні ризики, а саме військові конфлікти, блокування морських портів, санкцій, нові торгові бар'єри чи політичні рішення країн-імпортерів також сприяє посиленню фінансової нестабільності українських зернових компаній [12-14].

Застосування хеджування біржовими деривативами, зокрема ф'ючерсами та опціонами, є ефективним методом управління цінними та валютними ризиками на ринку зерна в міжнародній практиці. Однак в Україні хеджування за допомогою біржових деривативів залишається малопоширеним явищем. Серед основних причин можна виділити недорозвиненість біржового ринку, обмежений доступ до ліквідних інструментів, низький рівень фінансової грамотності серед агровиробників, а також недостатню довіру до фінансових ринків. Крім того, чинна нормативно-правова база створює певні бар'єри для широкого застосування біржових деривативів у сільському господарстві [15].

У таких умовах компанії змушені звертатися до альтернативних прийомів та методів управління ризиками, які формально не систематизовано.

Для опису таких нестандартних методів управління ризиками варто розглянути термін «*ad hoc*». Ця категорія перекладається з латинської мови як «спеціально для цього випадку, для цієї мети, для цієї задачі». Термін «*ad hoc*» широко поширено в науковій літературі з філософії, юриспруденції та маркетингу для позначення рішень або дій, спрямованих на розв'язання конкретної проблеми чи ситуації, зазвичай тимчасово [16-18].

Ad hoc хеджування – це нерегулярний, вибірковий метод управління ризиками, який передбачає застосування фінансових інструментів для захисту від цінних, валютних чи інших ризиків лише у випадках, коли вони вважаються актуальними чи значними. Цей метод базується на ситуаційному аналізі ризиків без систематичного планування чи довгострокових стратегій.

Особливості *ad hoc* хеджування на ринку зерна в Україні можна охарактеризувати за декількома аспектами.

Ad hoc хеджування не є систематичним методом управління ризиками. Його застосування залежить від

поточних обставин, таких як коливання цін на зерно, кон'юнктура ринку чи непередбачені ризики. Це робить метод зручним для малого і середнього бізнесу, який не має змоги постійно застосовувати складні фінансові інструменти, а також в умовах відсутності розвинутого біржового ринку [6].

Ad hoc хеджування часто застосовується для пом'якшення ризиків у короткостроковій перспективі. Агровиробники можуть укладати синтетичні форвардні контракти перед сезонним коливанням цін або до початку активного експорту врожаю.

Крім цього, через нерозвиненість ринку деривативів в Україні та відсутність функціонуючих аграрних бірж, зернові компанії обмежені в доступі до ф'ючерсів чи опціонів. Тому вони застосовують такі інструменти, як форвардні контракти або ручне балансування грошових потоків шляхом комбінування різних видів кредитів або депозитів [19].

У рамках наукового дослідження побудовано SWOT-аналіз ad hoc хеджування для управління ризиками на ринку зерна, що зображено на рис. 2.

Однією з головних переваг ad hoc хеджування є гнучкість. В умовах значної волатильності на ринку зерна компанія має можливість миттєво реагувати, адаптуючи свої фінансові операції відповідно до поточної ситуації. Це дає змогу уникати значних фінансових втрат, які можуть виникнути через різкі коливання цін. Крім того, оперативність цього підходу дає змогу швидко захищати компанію від несподіваних ризиків, що виникають внаслідок різних зовнішніх факторів, таких як зміни валютного курсу чи погодні умови. Ad hoc хеджування може застосовуватися для миттєвого реагування на коливання цін на зерно, зокрема шляхом продажу за спотовими цінами, укладення короткострокових угод або закупівлі іноземної валюти для розрахунків під час нестабільного курсу.

Ще однією сильною стороною ad hoc хеджування є індивідуальний підхід у виборі окремого методу хеджування залежно від поточних аграрних ринкових умов, що дає змогу більш ефективно застосовувати фінансові інструменти. Водночас ad hoc хеджування не вимагає значних фінансових ресурсів на впровадження. Зерновій компанії не потрібно вкладати значні ресурси у довгострокові хеджінгові стратегії, що є важливою перевагою, особливо для малих і середніх товаровиробників, які не можуть дозволити собі великі інвестиції в постійні хеджінгові програми.



Рис. 2 SWOT аналіз ad hoc хеджування для управління ризиками на ринку зерна (створено авторами)

Однак відсутність плановості є суттєвим недоліком ad hoc хеджування. Оскільки цей метод не передбачає систематичного підходу, це може призвести до непослідовного управління ризиками та втрати контролю над фінансовими потоками. Також варто враховувати, що людський фактор може бути слабкою стороною ad hoc хеджування на ринку зерна. Оскільки прийняття рішення обмежено в часі, це підвищує ймовірність помилок та некоректної оцінки ситуації. Крім того, застосування ad hoc хеджування в останній момент може бути дорожчим та економічно недоцільним.

Попри ці виклики, ad hoc хеджування відкриває нові можливості для компаній на ринку зерна. Завдяки цьому методу можна оперативно реагувати на короткострокові тренди, що дає змогу отримувати додатковий прибуток. Також цей підхід дозволяє зменшувати збитки в умовах непередбачуваних змін цін на зерно чи валютних курсів. Крім того, зернові компанії можуть застосовувати ad hoc хеджування як інструмент для тестування нових ринкових стратегій в зерновому бізнесі без значних фінансових зобов'язань.

Серед загроз ad hoc хеджування варто виділити високий ринковий ризик, адже неправильне оцінювання ринкової ситуації може призвести до серйозних фінансових втрат. Крім того, зерновим компаніям, які застосовують ad hoc хеджування, доводиться конкурувати з топовими трейдинговими компаніями, що застосовують класичні методи управління ризиками. Це може поставити малі та середні підприємства у невигідне становище у довгостроковій перспективі. Витрати на ad hoc хеджування також залишаються непередбачуваними, оскільки відсутність систематизації унеможливорює точне планування фінансових потоків. До того ж ефективність такого підходу безпосередньо залежить від кваліфікаційного персоналу, що залучений до прийняття рішень. Якщо аналітики чи трейдери зернової компанії не мають достатнього досвіду з ризик-менеджменту, ефективність ad hoc хеджування значно знижується.

Проведений SWOT-аналіз підкреслює, що ad hoc хеджування може бути ефективним у короткостроковій перспективі або для управління несподіваними ризиками, проте має бути доповнене довгостроковою системою ризик-менеджменту, щоб забезпечити фінансову стабільність компанії.

ВИСНОВКИ

Ефективне застосування ad hoc хеджування дає змогу зменшити невизначеність і ризики для виробників, трейдерів та експортерів, що, зі свого боку, сприяє підвищенню конкурентоспроможності українського зернового ринку. Це має практичну значущість як для стабільного розвитку аграрного сектору, так і для забезпечення економічної стійкості України в умовах зростаючої глобальної нестабільності.

Ad hoc хеджування не є несистематичним методом управління ризиками та не характеризується єдиним видом інструментів для його застосування. Воно залежить від досвіду і знань самого виробника чи компанії, що збільшує ризик неправильного вибору інструменту чи моменту для хеджування. Цей метод не обмежується застосуванням лише одного виду інструментів, а може включати широкий спектр фінансових інструментів, таких як ф'ючерсні контракти, опціони, свопи, а також

незвичайні або нестандартні підходи, як-от застосування природних хеджів або індивідуально укладених угод.

Основною рисою *ad hoc* хеджування є гнучкість в підходах до управління ризиками, яка дає компанії змогу вибирати та комбінувати різні інструменти залежно від змінюваних умов ринку та специфічних потреб. Це дає компаніям змогу більш оперативно реагувати на зовнішні шоки або зміни в цінах активів, не чекаючи на стабільні ринкові умови, характерні для більш формалізованих стратегій хеджування, таких як застосування біржових деривативів. Виробники зерна можуть приймати рішення з хеджування ситуативно або лише за наявності значних ризиків, таких як різке падіння цін на зерно чи валютна нестабільність.

Незважаючи на те, що *ad hoc* хеджування є дієвим методом управління ризиками завдяки його простоті та

гнучкості, важливо зауважити, що цей метод не може гарантувати довгострокової стабільності або зниження ризиків повністю. Цей метод слід застосовувати у короткостроковій перспективі як тимчасове рішення в умовах відсутності високорозвиненої інфраструктури фінансового ринку.

Так, *ad hoc* хеджування є адаптивним і багатоаспектним методом управління фінансовими ризиками, який включає різноманітні інструменти і підходи, що відповідають потребам зернових компаній у конкретний час. *Ad hoc* хеджування є досить вдалим та ефективним методом управління ризиками для малих і середніх зернових компаній, що функціонують в умовах обмеженого фінансування та не мають доступу до складних біржових інструментів.

Список використаних джерел

1. Хоменко І., Горобінська І., Теслюк Н., Назаренко, Я. 2024. Проблеми та перспективи розвитку ринку фінансових деривативів. *Київський економічний науковий журнал*. №5. С. 150-157. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-22>
2. Гречаниук Л.М. Удосконалення інфраструктури ринку ф'ючерсних контрактів на сільськогосподарську продукцію для управління фінансовими ризиками. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 1. С. 118-123. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-14>
3. Сохачька О. Глобальний біржовий ринок зерна: нові завдання для України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-95>
4. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>
5. Хадарцев О. В. Біржові інструменти мінімізації цінних ризиків ринку агропродукції. *Інтернаука*. 2022. №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8492>
6. Schwarcz S.L. Systemic Risk. *The Georgetown Law Journal*. 2008. № 97. pp. 193-249. URL: <https://core.ac.uk/download/62563155.pdf>
7. Dabos M. Too-big to-fail in the banking industry. *Policies and Practices in Governments Bailouts*. 2004. URL: https://www.researchgate.net/publication/262188169_TOO-BIG_TO-FAIL_IN_THE_BANKING_INDUSTRY
8. Spicka J. Global trends in risk management support of agriculture. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*. 210. No. 4. pp. 73-80. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6678368.pdf>
9. Chau H.N., Tankov P. Market Models with Optimal Arbitrage. *SIAM Journal on Financial Mathematics*. 2013. №6. pp. 66-85. URL: <https://www.semanticscholar.org/reader/3d3cbef48261ca28034c7ce3a8750e8dab49a83d>
10. Галанець В.В., Колодій А.В., Колодій І.В. Управління ризиками у сфері агробізнесу України як ключовий елемент фінансової безпеки. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 78. С. 117-121. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-17>
11. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В., Кириченко О.М. Сучасний стан, тенденції та ризики світового ринку зернових. *Агросвіт*. 2023. № 7-8. С. 53-61. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.53>
12. Скопенко Н.С., Северина І.В., Голобородько В.П. Інструменти та стратегії розвитку українських підприємств в умовах викликів війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 57-64. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.57>
13. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В., Удворгелі Л.І. Шляхи адаптації й розвитку вітчизняного бізнесу під час війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 41-47. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.41>
14. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В., Кириченко О.М. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.13>
15. Станасюк Н., Берднік Д. Сучасний стан та проблемні аспекти розвитку міжнародної біржової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-75>
16. Feyereabend P. Against Method. London, 1975. 413 p.
17. Бережна О.О. Лексичні особливості та труднощі перекладу українською правових документів (на матеріалі контракту). *Національний університет «Запорізька політехніка»*. 2021. № 4. С. 76-82. URL: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.4-2/14>
18. Лилик І.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Київ, 2010. 313 с. URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/marketingovi-doslidzhennya-kejsi-ta-situacijni-vpravi.pdf>
19. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>

References

1. Khomenko I., Horobinska I., Tesliuk N., Nazarenko, Y. 2024. Problems and prospects of financial derivatives market development. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. №5. pp. 150-157. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-22> (in Ukrainian).
2. Hrechanuk L.M. Infrastructure improvement of future contracts on agricultural products for financial risk management. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2021. № 1. pp. 118-123. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-14> (in Ukrainian).

3. Sokhatska O. Global grain exchange market: new challenges for Ukraine in the conditions of war with Russia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-95> (in Ukrainian).
4. Mohylina L., Vorobiov I. Risk management of innovation and investment projects of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130> (in Ukrainian).
5. Khadartsev O.V. Exchange instruments for minimizing the price risks of the agricultural products market. *Internauka*. 2022. №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8492> (in Ukrainian).
6. Schwarcz S.L. Systemic Risk. *The Georgetown Law Journal*. 2008. № 97. pp. 193-249. URL: <https://core.ac.uk/download/62563155.pdf>
7. Dabos M. Too-big to-fail in the banking industry. *Policies and Practices in Governments Bailouts*. 2004. URL: https://www.researchgate.net/publication/262188169_TOO-BIG_TO-FAIL_IN_THE_BANKING_INDUSTRY
8. Spicka J. Global trends in risk management support of agriculture. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*. 210. No. 4. pp. 73–80. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6678368.pdf>
9. Chau H.N., Tankov P. Market Models with Optimal Arbitrage. *SIAM Journal on Financial Mathematics*. 2013. №6. pp. 66-85. URL: <https://www.semanticscholar.org/reader/3d3cbef48261ca28034c7ce3a8750e8dab49a83d>
10. Halanets V.V., Kolodii A.V., Kolodii I.V. Risk management in agribusiness of Ukraine as a key element of financial security. *Herald of Lviv University of Trade and Economics* 2024. № 78. pp. 117-121. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-17> (in Ukrainian).
11. Skopenko N.S., Yevsieieva-Severyna I.V., Kyrychenko O.M. Current state, trends and risks of the global grain market. *Ahrosvit*. 2023. № 7-8. pp. 53-61. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.53> (in Ukrainian).
12. Skopenko N.S., Severyna I.V., Holoborodko V.P. Tools and strategies for the development of Ukrainian enterprises in the face of war challenges. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 6. pp. 57–64. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.57> (in Ukrainian).
13. Skopenko N.S., Yevsieieva-Severyna I.V., Udvorheli L.I. Adaptation and development of Ukrainian business in times of war. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2023. № 24. pp. 41–47. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.41> (in Ukrainian).
14. Skopenko N. S., Yevsieieva-Severyna I. V., Kyrychenko O.M. Challenges and prospects for the development of Ukraine's foreign economic activity in the context of war. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.13> (in Ukrainian).
15. Stanasiuk N., Berdnik D. Current state and problematic aspects of the development of international stock exchange activities. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-75> (in Ukrainian).
16. Feyerabend P. Against Method. London, 1975. 413 p.
17. Berezna O.O. Lexical specificity and difficulties of legal documents' translation into Ukrainian (on the material of the contract). *Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University*. 2021. Vol. 2. № 4. pp. 76–82. URL: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.4-2/14> (in Ukrainian).
18. Lylyk I.V. Marketing research: cases and situational exercises. Kyiv, 2010. 313 p. URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/marketingovi-doslidzhennya-kejsi-ta-situacijni-vpravi.pdf> (in Ukrainian).
19. Boiko V., Boiko L. Food security and risks for agricultural production during the war in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27> (in Ukrainian).

Diana STELMAKH

postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5972-2022>

e-mail: dianayakymets@gmail.com

AD-HOC HEDGING ON THE GRAIN MARKET IN UKRAINE

Introduction. In today's environment of price instability in global commodity markets and fluctuating exchange rates, grain companies are being forced to look for new, non-standard methods of hedging financial transactions in order to respond quickly to current economic changes.

The purpose of the paper is to study the features of price, currency and external risks of the grain business, as well as to identify the main characteristics and to justify possibilities of using ad hoc hedging on the grain market in Ukraine.

Results. It was emphasized that the effective use of ad hoc hedging reduces uncertainty and risk for producers, traders and exporters, helping to increase the competitiveness of the grain market and ensure Ukraine's economic stability in the face of global instability. The study presents a SWOT-analysis of ad hoc hedging on the grain market in Ukraine, particularly as its strengths and weaknesses, as the opportunities and threats to development. It was highlighted that grain companies have limited access to futures or options due to underdeveloped derivatives market in Ukraine and the lack of functioning agricultural stock market. Therefore, grain companies use financial instruments such as forward contracts or manual balancing of cash flows by combining different types of loans or deposits.

Conclusions. It was determined that ad hoc hedging is an appropriate and effective risk management method for small and medium-sized grain companies that do not have access to complex financial instruments and do not need to use them. In addition, it was concluded that ad hoc hedging is not a planned risk management method and does not have a single type of financial instrument for its use.

Keywords: hedging, risk management, grain market, of price risks, currency risks, external risks, financial instruments

ЄДИНИЙ ПОДАТОК ДЛЯ ФОП З СІЧНЯ 2025 Р.

SINGLE TAX FOR PRIVATE ENTREPRENEURS FROM JANUARY 2025

З 1 січня 2025 р. набрав чинності Закон України від 4 грудня 2024 р. № 4113-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Цей закон вносить суттєві зміни в оподаткування фізичних осіб-підприємців (ФОП), які стосуються сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) та військового збору (ВЗ).

1. Сплата єдиного соціального внеску (ЄСВ):

З 1 січня 2025 р. скасовано пільгу, яка дозволяла ФОПам не сплачувати ЄСВ під час воєнного стану. Відтепер сплата ЄСВ є обов'язковою для всіх категорій ФОП, незалежно від обраної системи оподаткування та наявності доходу. Мінімальний розмір ЄСВ становить **22% від мінімальної заробітної плати**. З урахуванням того, що з 1 січня 2025 р. мінімальну заробітну плату встановлено на рівні 8 тис. грн, мінімальний щомісячний платіж ЄСВ складає **1 760 грн**.

2. Сплата військового збору (ВЗ):

Введено обов'язкову сплату військового збору для всіх ФОП, незалежно від обраної системи оподаткування. Розмір та порядок сплати залежать від групи платника:

– **ФОП 1-ї та 2-ї груп спрощеної системи оподаткування:** сплачують фіксовану суму ВЗ у розмірі **10 % від мінімальної заробітної плати**, що становить **800 грн на місяць**. Сплата здійснюється авансовими внесками не пізніше 20 числа поточного місяця.

– **ФОП 3-ї групи спрощеної системи оподаткування:** сплачують ВЗ у розмірі 1% від отриманого доходу. Сплата здійснюється щоквартально разом із поданням податкової декларації.

– **ФОП на загальній системі оподаткування:** сплачують ВЗ у розмірі **1,5 %** від чистого оподаткованого доходу за підсумками року. Сплата здійснюється під час подання річної податкової декларації.

3. Вплив на ФОП, які тимчасово не здійснюють діяльність:

Навіть якщо ФОП фактично не здійснює підприємницьку діяльність (перебуває у простої), але не припинив державну реєстрацію, він зобов'язаний сплачувати ЄСВ у мінімальному розмірі (**1 760 грн на місяць**). Це правило діє незалежно від наявності чи відсутності доходу. Стосовно військового збору, ФОП 1-ї та 2-ї груп повинні сплачувати фіксовану суму (**800 грн на місяць**), **навіть якщо не отримують доходу**. ФОП 3-ї групи та на загальній системі оподаткування спла-

чують ВЗ лише з фактично отриманого доходу; отже, за відсутності доходу обов'язок сплати ВЗ не виникає.

4. Окрім вищезазначених змін стосовно сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) та військового збору (ВЗ), Закон України від 4 грудня 2024 року № 4113-IX передбачає додаткові положення, які стосуються фізичних осіб-підприємців (ФОП):

1. Відповідальність за несплату або несвоєчасну сплату ВЗ:

– **ФОП 1-ї, 2-ї та 4-ї груп:** у разі несплати або сплати не в повному обсязі авансових внесків з ВЗ у встановлені строки передбачено штраф у розмірі 50% ставки ВЗ, визначеної Податковим кодексом України.

– **ФОП 3-ї групи:** за порушення правил сплати сум ВЗ застосовуються штрафи відповідно до ст. 124 Податкового кодексу України.

2. Пільги та звільнення від сплати ВЗ:

– **ФОП 1-ї та 2-ї груп**, які не використовують працю найманих осіб, мають право не сплачувати ВЗ:

а) протягом одного календарного місяця на рік під час відпустки.

б) за період хвороби, яка триває 30 і більше календарних днів, підтвердженої витягом з Електронного реєстру листків непрацездатності.

– **ФОП 1-ї та 2-ї груп**, чия податкова адреса знаходиться на територіях бойових дій або тимчасово окупованих територіях, мають право не сплачувати ВЗ за період з початку бойових дій або окупації до їх завершення або звільнення території.

3. Врахування сплаченого ВЗ при розрахунку мінімального податкового зобов'язання:

З 1 січня 2025 р. до 31 грудня року, в якому буде припинено або скасовано воєнний стан, під час обчислення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів і платежів ФОП 2-ї, 3-ї та 4-ї груп можуть включати суми сплаченого ВЗ до загальної суми сплачених податків і зборів.

Ці положення спрямовані на уточнення порядку сплати ВЗ та надання певних пільг для ФОП залежно від їхньої ситуації.

ВИСНОВКИ:

ЄСВ (єдиний соціальний внесок) є обов'язковим, фіксованим і однаковим для всіх ФОП, незалежно від їхньої групи чи системи оподаткування. У 2025 р. він становить **1 760 грн на місяць** (22% від мінімальної зарплати 8 000 грн). Його потрібно платити навіть у разі відсутності доходу.

Військовий збір (ВЗ) відрізняється залежно від групи ФОП:

– **ФОП 1-2 групи** – фіксовано 800 грн/міс (10% від мінімальної зарплати).

– **ФОП 3 групи** – 1% від отриманого доходу (сплата поквартально).

– **ФОП на загальній системі** – 1,5% від чистого доходу (сплата за підсумками року).

Якщо у ФОП 1-2 груп немає доходу, вони все одно платять ВЗ (800 грн/міс). ФОП 3 групи та на загальній системі сплачують ВЗ тільки з фактичного доходу – якщо доходу немає, ВЗ не сплачується.

підготовлено редакцією журналу "Економіка. Фінанси. Право"

Аудиторська фірма «Аналітик» пропонує аутсорсинг бухгалтерських послуг!

Аутсорсинг бухгалтерського обліку – це передача ведення бухгалтерського обліку сторонній фірмі.

Які ж переваги аутсорсингу бухгалтерських послуг?

1. Значна (!) економія коштів на ведення бухобліку:

- економія за бухгалтерські послуги, за які **Ви нам платитимете принаймні на 1000 гривень менше, ніж штатному бухгалтеру**;
- економія на програмне забезпечення (1С, Медок, Ліга Закон тощо);
- економія на утримання офісу, комп'ютерної техніки.

2. Відтепер податкові та інші інспекції – це наші проблеми!

Ми беремо на себе повну матеріальну відповідальність за якість наданих бухгалтерських послуг, включаючи можливі санкції.

3. З нами Ви можете забути про головний біль з постійними пошуками бухгалтера, який у будь-який час може піти від Вас на іншу роботу.

4. Ми не йдемо у відпустку та не беремо лікарняний. Наша фірма справді гарантує безперервне та якісне ведення бухгалтерського обліку.

І нарешті – з нами Ви не тільки отримаєте якісні бухгалтерські послуги. За додатковою домовленістю ми забезпечимо Вас необхідними податковими, юридичними консультаціями, аудиторськими послугами різного характеру.

Все що Вам потрібно – це:

- періодично передавати нам первинну бухгалтерську документацію;
- щомісячно отримувати від нас інформацію про податки та інші обов'язкові платежі;
- укласти із нами договір.

Зробіть вибір, вигідний для Вас!

(044)278-05-88

(097)178-90-89

(066)178-20-42

www.af-analitik.com.ua