

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 2'2025

(видається з 1994 року)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.2>

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 28.02.2025

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 № 2 від 19 лютого 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

№ 2'2025

(issued from 1994)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2025.2>

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 "Analitik" 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 № 2 of February 19, 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 28.02.2025

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*

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

Typography: LLC "International Business
Center"

РЕДКОЛЕГІЯ

Головний редактор

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

Шеф-редактор

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

Заступник головного редактора

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

Учасники редколегії

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

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

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

Тетяна 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 Василюк, 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)

Teiana 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 Kryshopa, 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

БАШИНСЬКА І.О., ЛЯХ Р.М. Сучасні тенденції у смартизації бізнес-процесів промислових підприємств	8
ЗАЄЦЬ М.А., МЕЛЬНИК К.С. Актуальні аспекти підвищення ефективності міжнародних економічних відносин між Україною та Європейським Союзом	11
БОРТНІКОВА М.Г., БОГОМАЗ П.В., МАЦ Ю.О., ПАРАЩИН О.Р. Експорт агропродукції України: тенденції, виклики та перспективи	14
ВАНЬКОВИЧ Л.Я., РУЛІКІВСЬКИЙ О.А., ХАВИЧ А.Р., ШЕНДЮК Р.Б. Предиктивна аналітика в управлінні підприємством	18
ВОВРО N. Vectors of artificial intelligence usage in new generation universities (<i>Вектори застосування штучного інтелекту в університетах нового покоління</i>)	22
ТИТАРЕНКО В.Є. Штучний інтелект як фактор оптимізації стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства	26
ЧЕРНОДУБОВА Е.В. Підвищення ефективності операційної діяльності як складник забезпечення сталого розвитку підприємств	30
ШВАГІРЕВ М.Д. Оцінювання ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів інтеграції підприємств в умовах змін	33
ШАРОВИЧ Д.Я. Зародження та становлення Європейського співтовариства з атомної енергії (ЄВРАТОМ)	37
САВКА О.П. Порівняльний аналіз визначення та правил контрольованої іноземної компанії у США, Сполученому Королівстві, Польщі та Україні	44
ПОСОХОВ І.М., ГАЛАПУРА Є.Д. Аналіз сучасного стану торгово-економічного співробітництва між Україною та країнами ЄС і США	52
КІБИШ О.О. Обліково-аналітична система розрахунків з дебіторами	56
ЧОБИТЬКО В.І. Інституціональне середовище інвестування авіаційної галузі	60
КОРОЛЕНКО О.М. Стан сильного душевного хвилювання у Кримінальному кодексі України: зміст поняття та особливості його застосування	65
МАЛИНОВСЬКА Ю.Б., ГРИНЧУК Т.В., ДИМАШОК О.В., КУБРАК А.Б. Ризики та бар'єри смартизації малого та середнього бізнесу: шляхи подолання	69
ЧУБАНЬ В.С., ДУЛГЕРОВА О.М. Організаційне та нормативно-правове забезпечення соціальних гарантій осіб рядового і начальницького складу Служби цивільного захисту в умовах правового режиму воєнного стану	73
ПЕТРИШИН Н.Я., ЗАЄЦЬ І.В., МАРТИНЮК Т.О., ОРИЩИН Н.Р. Фінансова стійкість українських агропідприємств: аналіз доходів, прибутковості та ринкової капіталізації	77
ПЕТРУШКА О.В., ШУЛЮК Б.С. Реалізація державного фінансового контролю в Україні: проблемні аспекти та вектори розвитку	81

МАЛИНОВСЬКИЙ Ю.В., БЛОНІЖКА В.П., ПЕТИК Н.І., КОСТІВ Н.І. Перспективи застосування нейромереж у процесах прийняття рішень	84
ГУРІНА Г.С., НОВАК В.О., КИРИЛЕНКО О.М., ЛУК'ЯНЕНКО М.О. Вплив глобальних економічних потрясінь та ризиків на стратегії розвитку авіакомпанії	88
МОТОРНЮК У.І., БАЙДАЛКА В.В., КАРТАШЕВ В.О. Сутність та підходи до визначення поняття «конкурентні позиції підприємства»	92
ФОМІНА О.В., ІГНАТЕНКО Т.В. Принципи формування управлінської звітності логістичних підприємств	97
МОКННЕНКО А., КИШКА І., СМУТ О. Prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine taking into account the experience of the European Union (<i>Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні з урахуванням досвіду Європейського Союзу</i>)	102
КОЛЕСНИКОВ А.П., ЧАПЕЛЬСЬКИЙ Я.Р., БУДНИК В.І., КОЖЕНЬОВСЬКИЙ Ю.В. Трансформація системи захисту персональних даних під впливом розвитку технологій штучного інтелекту	106
ІНТЕРВ'Ю, АНАЛІТИКА, КОНСУЛЬТАЦІЇ	
Трансформація аудиту в контексті євроінтеграції: нові стандарти, кваліфікаційні вимоги та наглядові механізми. Законодавчі зміни й нові виклики для аудиторів	110

CONTENTS

I. BASHYNSKA, R. LIAKH. Current trends in the smartization of business processes in industrial enterprises ...	8
M. ZAIETS, K. MELNIK. Actual aspects of improving the efficiency of international economic relations between Ukraine and the European Union	11
M. BORTNIKOVA, P. BOHOMAZ, Y. MATS, O. PARASHCHYN. Ukrainian agricultural exports: trends, challenges and prospects	14
L. VANKOVYCH, O. RULIKIVSKYI, A. KHAVYCH, R. SHENDIUK. Predictive analytics in enterprise management	18
N. BOBRO. Vectors of artificial intelligence usage in new generation universities	22
V. TYTARENKO. Artificial intelligence as a factor in optimising strategic management and strengthening the competitive position of an enterprise	26
E. CHERNODUBOVA. Improving the efficiency of operating activities as a component of ensuring the sustainable development of enterprises	30
M. SHVAHIREV. Assessment of management efficiency in the process of achieving final results of enterprise integration in the conditions of change	33
D. SHAROVYCH. The creation and formation of the European Atomic Energy Community (EURATOM) ...	37
O. SAVKA. Comparative analysis of the definition and rules of controlled foreign corporations in the USA, UK, Poland, and Ukraine	44
I. POSOKHOV, Y. HALAPURA. Analysis of the current state of trade and economic cooperation between Ukraine and the EU countries, and the USA	52
O. KIBYSH. Accounting and analytical system for settlement with receivables	56
V. CHOBITKO. Institutional investment environment of the aviation industry	60
O. KOROLENKO. State of strong emotional excitement in the criminal code of Ukraine: content of the concept and features of its usage	65
Y. MALYNOVSKA, T. HRYNCHUK, O. DYMASHOK, A. KUBRAK. Industrial parks of Ukraine: current situation and development prospects in the conditions of digitalization of innovative economy	69
V. CHUBAN, O. DULHEROVA. Organizational and regulatory and legal support of social guarantees of ordinary and commanding personnel of the civil protection service under the legal regime of martial law	73
N. PETRYSHYN, I. ZAIETS, T. MARTYNIUK, N. ORYSHCHYN. Financial stability of Ukrainian agricultural enterprises: analysis of revenue, profitability, and market capitalization	77
O. PETRUSHKA, B. SHULIUK. Implementation of state financial control in Ukraine: problem aspects and development vectors	81
Y. MALYNOVSKYI, V. BILONIZHKA, N. PETYK, N. KOSTIV. Prospects for the usage of neural networks in decision-making processes	84
H. HURINA, V. NOVAK, O. KYRYLENKO, M. LUKIANENKO. Impact of global economic shocks and risks on airline development strategies	88

<i>U. MOTORNIUK, V. BAIDALKA, V. KARTASHEV.</i> The essence and approaches to defining the concept of "competitive positions of an enterprise"	92
<i>O. FOMINA, T. IHNATENKO.</i> Principles of management reporting of logistics enterprises	97
<i>A. MOKHNENKO, I. KISHKA, O. CHMUT.</i> Prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine taking into account the experience of the European Union	102
<i>A. KOLESNIKOV, Y. CHAPELSKYI, V. BUDNYK, Y. KOZHENOVSKYI.</i> Transformation of the personal data protection system under the influence of artificial intelligence technology development	106

INTERVIEWS, ANALYTICS, CONSULTATIONS

Audit transformation in the context of European integration: new standards, qualification requirements and oversight mechanisms. Legislative changes and new challenges for auditors	110
--	-----

Ірина Олександрівна БАШИНСЬКА

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4143-9277>

e-mail: i.a.bashinskaya@op.edu.ua

Роман Миколайович ЛЯХ

здобувач, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3622-2671>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СМАРТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Смартизація бізнес-процесів промислових підприємств є важливим напрямом цифрової трансформації, що забезпечує підвищення ефективності, автоматизацію виробничих процесів та оптимізацію управлінських рішень. У статті розглянуто ключові технології смартизації, зокрема штучний інтелект, Інтернет речей, цифрові двійники, блокчейн та хмарні платформи. Проаналізовано основні тенденції їхнього впровадження, а також виклики, зокрема високі інвестиційні витрати, потребу у кваліфікованих кадрах та ризики кібербезпеки. Визначено перспективи розвитку смарт-рішень у промисловості, що сприяють сталому розвитку підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: блокчейн, бізнес-процеси, промислові підприємства, смартизація, штучний інтелект

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації промислові підприємства змушені активно впроваджувати інноваційні технології для підвищення ефективності бізнес-процесів. Традиційні моделі управління виробництвом поступово поступаються місцем цифровим системам, які забезпечують гнучкість, адаптивність та швидкість прийняття рішень. Концепція смартизації, яка охоплює комплексне впровадження штучного інтелекту (ШІ), Інтернету речей, великих даних, хмарних технологій і блокчейну, стає ключовим напрямом розвитку підприємств, орієнтованих на інновації [1; 2].

Сучасна промисловість стикається з новими викликами, такими як необхідність підвищення продуктивності, оптимізація ресурсів, зниження витрат і впровадження принципів сталого розвитку. Водночас компанії повинні адаптуватися до змін у структурі споживчого попиту, який диктує потребу в персоналізованих продуктах, гнучких виробничих лініях та скороченні часу виходу продукції на ринок, а також підбаштовуватися під умови воєнного положення. У цьому контексті смартизація дає змогу значно покращити управління операційними процесами завдяки інтеграції інтелектуальних систем аналізу даних, автоматизованих платформ управління виробництвом та цифрових двійників, які дають можливість прогнозувати ефективність бізнес-рішень.

Серед основних напрямів цифрової трансформації виділяється Індустрія 4.0, яка передбачає використання кіберфізичних систем та взаємодію між фізичними і цифровими об'єктами. Завдяки смарт-технологіям підприємства можуть не лише автоматизувати виробничі процеси, але й значно покращити якість продукції, зменшити кількість відходів, підвищити енергоефективність та забезпечити безперервний моніторинг усіх етапів виробництва. Водночас зростає значення предиктивної аналітики, яка дає змогу прогнозувати можливі несправності в роботі обладнання та мінімізувати ризики простоїв.

Поступова інтеграція інтелектуальних систем у ви-

робничу сферу також сприяє трансформації логістики та ланцюгів постачання. Застосування блокчейну підвищує прозорість та безпеку операцій, а аналітичні інструменти дають змогу оптимізувати маршрути доставки, мінімізуючи витрати та вплив на навколишнє середовище. Окрім цього, розвиток технологій дає змогу підприємствам ефективніше адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, створюючи стратегії, орієнтовані на довгострокову конкурентоспроможність.

Попри значні переваги смартизації, її впровадження супроводжується певними викликами, серед яких високі інвестиційні витрати, необхідність навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки. Крім того, підприємства часто стикаються з проблемою інтеграції нових технологій у вже наявні виробничі процеси та інформаційні системи. Однак в міру розвитку цифрової економіки, появи нових рішень у сфері ШІ та автоматизації, смарт-технології стають дедалі доступнішими, а їх впровадження – необхідною умовою для збереження конкурентних позицій у промисловому секторі.

Так, смартизація бізнес-процесів промислових підприємств є не просто тенденцією, а ключовим фактором майбутнього розвитку виробництва. Підприємства, які своєчасно адаптуються до нових цифрових умов, отримують можливість не лише підвищити ефективність своєї діяльності, а й створити більш стійку, екологічно відповідальну та інноваційну бізнес-модель.

МЕТА роботи – аналіз сучасних тенденцій смартизації бізнес-процесів промислових підприємств, виявлення ключових технологій, що сприяють цифровій трансформації, та їх аналіз з урахуванням можливостей і викликів впровадження смарт-рішень.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано системний підхід, що включає аналіз наукових джерел і практичних кейсів впровадження смарт-технологій, методи порівняльного аналізу для оцінювання ефективності цифрових рішень, а також структурно-функціональний підхід для виявлення взаємозв'язків між елементами смартизації бізнес-процесів промислових підприємств.

РЕЗУЛЬТАТИ

Смартизація (smartization) бізнес-процесів передбачає інтеграцію цифрових технологій для оптимізації діяльності підприємств шляхом автоматизації, вдосконалення процесів прийняття рішень та забезпечення взаємодії між усіма структурними елементами компанії [1]. Її спрямовано на підвищення ефективності, продуктивності та гнучкості виробничих і управлінських процесів, що дає змогу підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стале зростання [2].

Основними компонентами смартизації є:

III та машинне навчання (МН) – ці технології відіграють ключову роль у підвищенні рівня автоматизації бізнес-процесів [3; 4]. Вони дають змогу аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку систем, оптимізувати логістичні операції та розподіл ресурсів. Наприклад, предиктивна аналітика, заснована на алгоритмах МН, допомагає передбачати відмови обладнання, що зменшує витрати на ремонти та скорочує час простою. Також III застосовується у системах автоматизованого управління виробництвом, що дає змогу значно підвищити точність процесів та мінімізувати людський фактор.

Інтернет речей (IoT) – технологія, що забезпечує збір, оброблення та обмін даними між пристроями та системами у режимі реального часу [5]. Завдяки підключенню до мережі сенсорам підприємства можуть контролювати стан обладнання, автоматично регулювати виробничі процеси та забезпечувати своєчасне обслуговування техніки. IoT також застосовується для відстеження ланцюгів постачання, управління складськими запасами та моніторингу споживання енергії, що дає змогу підвищити операційну ефективність і знизити витрати.

Хмарні технології – забезпечують централізоване зберігання та оброблення даних, що дає змогу підприємствам отримувати доступ до необхідної інформації в будь-який момент і з будь-якого пристрою [6]. Вони забезпечують масштабованість виробничих потужностей, швидке розгортання цифрових рішень та зниження витрат на IT-інфраструктуру. Застосування хмарних платформ також сприяє інтеграції різних цифрових систем, забезпечуючи ефективний обмін даними між відділами підприємства, партнерами та постачальниками.

Цифрові двійники (Digital Twins) – технологія, що дозволяє створювати віртуальні копії реальних об'єктів, процесів або систем для їх моделювання, тестування та аналізу [7]. Цифрові двійники допомагають підприємствам прогнозувати ефективність роботи обладнання, оцінювати можливі ризики перед впровадженням нових рішень та оптимізувати виробничі процеси на основі симуляцій. Це сприяє значному зниженню витрат на розроблення та тестування нових технологій, оскільки дає змогу визначити оптимальні параметри роботи систем без необхідності фізичних експериментів.

Блокчейн – технологія розподілених реєстрів, що забезпечує прозорість, безпеку та довіру між учасниками бізнес-процесів [5; 8]. Її активно застосовують у сферах логістики, управління ланцюгами постачання, фінансових операцій та контролю якості. Завдяки блокчейну підприємства можуть забезпечувати незмінність даних, автоматизувати процеси контрактних угод (через смарт-

контракти) та підвищувати рівень кібербезпеки. Наприклад, у промисловості блокчейн застосовується для відстеження походження сировини, гарантування автентичності продукції та мінімізації шахрайства у фінансових операціях.

Загалом смартизація бізнес-процесів промислових підприємств відкриває нові можливості для підвищення їхньої ефективності, прискорення виробничих циклів та створення адаптивних моделей управління, що дають змогу швидко реагувати на виклики сучасного ринку. Впровадження цих технологій сприяє переходу підприємств до нової парадигми цифрової економіки, де ключову роль відіграють дані, їхній аналіз та застосування для ухвалення стратегічних рішень.

Попри очевидні переваги смартизації, її впровадження супроводжується низкою викликів, що можуть стримувати цифрову трансформацію промислових підприємств.

Однією з головних проблем є *високі інвестиційні витрати*. Інтеграція смарт-технологій, таких як III, IoT чи цифрові двійники, вимагає значних фінансових вкладень у модернізацію обладнання, оновлення IT-інфраструктури та забезпечення кібербезпеки. Для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, ці витрати можуть бути непосильними без підтримки державних програм чи інвестиційних фондів.

Ще одним викликом є *необхідність підготовки кваліфікованих кадрів*. Впровадження смарт-рішень потребує фахівців з аналізу даних, програмування, кібербезпеки та управління цифровими системами. Водночас на ринку праці спостерігається дефіцит таких спеціалістів, що уповільнює процес цифрової трансформації підприємств. Безперервне навчання персоналу та адаптація традиційних методів управління до нових технологій стають важливими завданнями для керівництва компаній.

Ключовим ризиком є проблеми кібербезпеки. Розширення застосування IoT, хмарних сервісів та III підвищує ймовірність кібератак, втрати даних та витоку конфіденційної інформації. Відсутність надійних систем захисту може призвести до збоїв у виробничих процесах, що негативно вплине на стабільність роботи підприємства. Впровадження смартизації потребує розроблення комплексних стратегій безпеки, зокрема застосування технологій блокчейну, багаторівневого шифрування даних та моніторингу кіберзагроз у режимі реального часу.

Ще одним стримуючим фактором є *відсутність єдиних стандартів інтеграції технологій*. Багато промислових підприємств застосовують застарілі ERP-системи та автономне обладнання, що ускладнює їхню сумісність із сучасними цифровими рішеннями. Відсутність уніфікованих протоколів обміну даними між різними платформами уповільнює автоматизацію та ускладнює взаємодію між цифровими системами. Для ефективного впровадження смарт-технологій необхідно розробити універсальні стандарти інтеграції, які дають змогу безперешкодно впроваджувати нові рішення без масштабних змін у наявній інфраструктурі.

Попри ці виклики, перспективи смартизації залишаються надзвичайно сприятливими. Розвиток хмарних сервісів спрощує доступ підприємств до потужних обчислювальних ресурсів, даючи змогу застосовувати передові технології без необхідності будівництва власних

ІТ-інфраструктур. Зростання доступності ІІІ та автоматизованих аналітичних платформ дає можливість оптимізувати виробництво та підвищити ефективність управління без значних витрат на персонал.

Крім того, підвищення рівня цифрової культури та адаптація законодавчої бази сприятиме більш активному впровадженню смарт-рішень у промисловості. Державні ініціативи з цифровізації економіки, підтримка інноваційних проєктів та створення програм співпраці між бізнесом та науковими установами допоможуть зменшити бар'єри на шляху до смарт-індустрії.

Отже, незважаючи на наявні виклики, тенденція до цифрової трансформації промислових підприємств є незворотною. Компанії, які вже сьогодні впроваджують смарт-рішення, отримують значні конкурентні переваги, покращують операційну ефективність та формують стійкі бізнес-моделі, що відповідають вимогам сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

Смартизація бізнес-процесів промислових підприємств є ключовим фактором їхньої цифрової трансформації, сприяючи підвищенню ефективності, оптимізації ресурсів та зміцненню конкурентних позицій. Впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей, цифрових двійників та блокчейну дає змогу автоматизувати виробничі процеси, покращити управління ланцюгами постачання та забезпечити прозорість операцій. Попри виклики, такі як високі інвестиційні витрати, потреба в кваліфікованих кадрах та ризики кібербезпеки, технологічний розвиток, державна підтримка та адаптація підприємств до нових умов сприятимуть подальшому поширенню смарт-рішень, що є необхідною умовою для сталого розвитку промисловості.

References

1. Bashynska I. *Smartization of business processes of an industrial enterprise: theoretical and methodological aspects*. Tallinn, 2023, 125 p.
2. Bashynska I. *Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security*. Schweinfurt, 2020, 420 p.
3. Rane N., Paramesha M., Choudhary S., Rane J. Business Intelligence and Business Analytics with Artificial Intelligence and Machine Learning: Trends, Techniques, and Opportunities. *Advances in Artificial Intelligence*. 2024. No 2(2). pp. 275–294.
4. Linkon A.A., Shaima M., Sarker M.S.U., Rahman M.A. Advancements and Applications of Generative Artificial Intelligence and Large Language Models on Business Management: A Comprehensive Review. *Journal of Computer Science and Technology Studies*. 2025. No. 6(1). pp. 225–232.
5. Suram R. Integration of Emerging Technologies for Business Workflow Optimization: A Systematic Analysis of IoT, AI, and Blockchain Solutions. *International Journal of Scientific Research in Computer Science Engineering and Information Technology*. 2024. No. 10(6). pp. 1995–2003.
6. Bikka S.P. Workflow Automation Engines: Driving Innovation in Cloud-Native and AI-Enhanced Business Processes. *International Journal of Scientific Research in Computer Science Engineering and Information Technology*. 2025. No. 11(1). pp. 282–289.
7. Jiang Y., Su S., Shuxuan Z., Huang G.Q. Digital Twin-Enabled Synchronized Construction Management: A Roadmap from Construction 4.0 towards Future Prospect. *Developments in the Built Environment*. 2024. No. 19(3).
8. Bashynska I., Malanchuk M., Zhuravel O., Olinichenko K., Smart Solutions: Risk Management of Crypto-Assets and Blockchain Technology, *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019. No 10(2). pp. 1121–1131.

Iryna BASHYNSKA

Doctor of Economics, Professor, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4143-9277>

e-mail: i.a.bashinskaya@op.edu.ua

Roman LIAKH

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3622-2671>

CURRENT TRENDS IN THE SMARTIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The smartization of business processes in industrial enterprises is a key trend in digital transformation, enabling increased efficiency, automation of production, and optimization of management decisions. With the rapid development of Industry 4.0 technologies, enterprises must integrate smart solutions such as artificial intelligence, the Internet of Things (IoT), blockchain, and digital twins to maintain competitiveness in the global market. This paper explores the concept of smartization, highlights the main technologies driving this transformation, and examines their impact on industrial business processes. The purpose of the paper is to analyze the current trends in the smartization of business processes in industrial enterprises and assess the effectiveness of integrating intelligent technologies in production and management. The study reveals that smartization significantly improves production efficiency, reduces operational costs, and enhances the adaptability of enterprises to market changes. The integration of artificial intelligence allows for real-time data analysis and predictive maintenance, minimizing downtime and optimizing production planning. IoT solutions facilitate automated monitoring of equipment and processes, ensuring better resource allocation and reducing energy consumption. The use of blockchain technology strengthens data security and transparency, particularly in supply chain management, while digital twins enable accurate process modeling and scenario analysis. Despite the numerous benefits, the implementation of smart technologies in industrial enterprises is associated with several challenges. High investment costs remain a significant barrier, particularly for small and medium-sized enterprises. The shortage of skilled personnel capable of operating and maintaining digital systems poses another obstacle to widespread adoption. Moreover, cybersecurity risks increase with the expansion of interconnected systems, necessitating robust data protection measures. The absence of standardized integration frameworks also complicates the seamless incorporation of smart technologies into existing industrial infrastructures.

Keywords: artificial intelligence, blockchain, business processes, industrial enterprises, smartization

Микола Артемович ЗАЄЦЬ

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-7400>

e-mail: mikolazaets@gmail.com

Костянтин Сергійович МЕЛЬНИК

викладач, Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6946-8846>

e-mail: kostya.melnik.00@gmail.com

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ

У статті досліджено актуальні аспекти підвищення ефективності міжнародних економічних відносин між Україною та Європейським Союзом. Проаналізовано вплив Угоди про асоціацію, зони вільної торгівлі, інвестиційного співробітництва та цифровізації на розвиток двосторонніх економічних зв'язків. Окреслено основні виклики, зокрема геополітичні ризики, економічну нестабільність та необхідність післявоєнного відновлення України. Застосовано системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз та метод експертних оцінок. За результатами дослідження розроблено рекомендації з оптимізації механізмів співпраці для забезпечення стійкого економічного розвитку України в європейському інтеграційному просторі.

Ключові слова: міжнародні економічні відносини, Україна, Європейський Союз, інтеграція, економічна ефективність, інвестиції, торгівля, цифровізація

ВСТУП

Територія, на якій знаходиться сучасна Україна, завжди відігравала помітну роль в зовнішній торгівлі з країнами Європи. За часів Київської Русі, як і за козацької доби, значний обсяг товарів надходив до Європи та інших країн світу. Значну роль в зовнішній торгівлі відігравали українські землі, які входили до складу російської та Австро-Угорської імперії. УРСР у складі радянського союзу мала потужні зовнішньоторгівельні зв'язки з країнами Варшавського договору, котрі згодом майже в повному складі перейшли до ЄС. Такі міжнародні зв'язки мали заполітизований характер, тобто переслідували передусім економічну підтримку країн сателітів.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграційних процесів стратегічний вектор розвитку України спрямовано на поглиблення міжнародних економічних відносин з ЄС. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, імплементація положень зони вільної торгівлі, а також активна участь в європейських програмах співробітництва стали визначальними чинниками формування нової моделі економічної взаємодії.

Водночас ефективність двосторонніх економічних відносин значно залежить від низки факторів, зокрема адаптації вітчизняного законодавства до норм ЄС, гармонізації регуляторної політики, підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу та розширення доступу на європейські ринки. Сучасні виклики, зокрема економічна нестабільність, збройна агресія РФ та необхідність післявоєнного відновлення України, потребують комплексного перегляду підходів до міжнародного економічного співробітництва.

МЕТА статті – аналіз актуальних аспектів підвищення ефективності міжнародних економічних відносин між Україною та ЄС, ідентифікація ключових перешкод та визначення шляхів їх подолання. Особливу увагу приділено питанням торговельної політики, інвестиційного співробітництва, цифровізації економічних процесів та

впливу геополітичних змін на стратегічні перспективи економічної інтеграції.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс методів наукового аналізу, зокрема метод системного підходу для вивчення взаємозв'язків між Україною та ЄС у сфері економіки, порівняльний аналіз для зіставлення динаміки торговельно-економічного співробітництва, економіко-статистичні методи для оцінювання основних макроекономічних показників та тенденцій розвитку двосторонніх відносин, а також метод SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін економічної інтеграції України з ЄС. Крім того, застосовано метод експертних оцінок, що дав змогу сформулювати обґрунтовані висновки з перспектив підвищення ефективності міжнародних економічних відносин.

РЕЗУЛЬТАТИ

ЄС залишається найбільшим торговельним партнером України, і його частка в загальному товарообігу країни перевищує 40% [1]. З моменту підписання Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) товарообіг між сторонами зріс на понад 50%, що свідчить про активне залучення України до європейського ринку [2]. Основними статтями експорту залишаються аграрна продукція (зернові, олія, м'ясо), чорні та кольорові метали, продукція машинобудування, деревина та вироби з неї [3]. Натомість імпорт з ЄС складається з продукції хімічної промисловості, транспортних засобів, електроніки та фармацевтичної продукції.

Попри зростання обсягів експорту, Україна стикається з проблемою низької частки продукції з високою доданою вартістю, що обмежує можливості для довгострокового розвитку економіки [4]. Крім того, технічні бар'єри у торгівлі, зокрема вимоги до сертифікації української продукції відповідно до стандартів ЄС, створюють додаткові труднощі для українських підприємств [5]. Важливим завданням є гармонізація технік-

ного регулювання та розширення доступу українських виробників до європейського ринку шляхом усунення митних і нетарифних обмежень.

Логістична інфраструктура є ще одним критичним фактором у розвитку міжнародних економічних відносин. Через блокаду морських портів, спричинену війною, український експорт вимушено переорієнтувався на сухопутні маршрути через Польщу, Румунію, Словаччину та Угорщину [6]. Це призвело до значного зростання вартості перевезень і створило додаткове навантаження на залізничну та автомобільну інфраструктуру. Одним з можливих шляхів вирішення цієї проблеми є активна інтеграція України до європейської транспортної мережі TEN-T, яка передбачає модернізацію залізничних сполучень, будівництво нових логістичних центрів та оптимізацію митних процедур [7].

ЄС також є найбільшим джерелом прямих іноземних інвестицій в Україну. За даними НБУ, обсяг ПІІ з країн ЄС у 2023 р. перевищив 25 млрд дол. США [8]. Основними галузями інвестування стали фінансовий сектор, енергетика, промислове виробництво та агропромисловий комплекс. Однак темпи залучення нових інвестицій залишаються низькими через високі ризики, пов'язані з війною, корупцією та нестабільністю правового середовища [9].

Одним з важливих напрямів покращення інвестиційного клімату є створення механізмів страхування військових ризиків для іноземних компаній, що дасть змогу підвищити довіру інвесторів до українського ринку. Крім того, необхідне подальше реформування судової системи та вдосконалення системи державного регулювання для спрощення умов ведення бізнесу. Залучення міжнародних фінансових установ, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), є ключовим для підтримки стратегічних інвестиційних проєктів.

Цифрова трансформація також відіграє важливу роль у процесі європейської інтеграції України. Україна здійснила значні кроки у напрямі інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС, зокрема через адаптацію законодавства у сфері кібербезпеки, електронного управління та захисту персональних даних відповідно до стандартів GDPR [10]. Україна активно співпрацює з ЄС у рамках програм Horizon Europe та Digital Europe, що відкриває нові можливості для розвитку ІТ-індустрії та цифрових послуг.

Водночас залишається низка викликів, пов'язаних з необхідністю покращення цифрової інфраструктури, зокрема розширення доступу до широкопasmового Інтернету в сільських регіонах [11]. Додаткової уваги потребує розвиток систем кібербезпеки, оскільки Україна регулярно стає об'єктом кібернетичних атак [12]. Додаткової уваги потребує розвиток систем кібербезпеки, оскільки Україна регулярно стає об'єктом кібернетичних атак з боку РФ. Інвестиції у сферу штучного інтелекту, хмарних технологій та фінансових технологій (fintech) можуть стати рушійною силою цифрової трансформації України та сприяти її інтеграції у глобальну цифрову економіку.

Важливим аспектом є проведення інституційних реформ, спрямованих на адаптацію регуляторного середовища до європейських стандартів. Це включає вдосконалення антикорупційної політики, підвищення прозорості державного управління та ефективність імплементації правових норм ЄС. Враховуючи перспективи повноправного членства України в ЄС, необхідно при-

швидшити процеси гармонізації законодавства та забезпечити ефективну імплементацію зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію.

ВИСНОВКИ

Розвиток міжнародних економічних відносин між Україною та ЄС є стратегічно важливим для забезпечення довгострокового економічного зростання та інтеграції України в європейський економічний простір. Аналіз ключових аспектів співпраці показує, що, попри позитивні тенденції у сфері торгівлі, інвестицій та цифрової трансформації, є низка викликів, які потребують вирішення для підвищення ефективності економічної взаємодії.

ЄС залишається основним торговельним партнером України, на який припадає понад 40% загального товарообігу. Лібералізація торгівлі в межах зони вільної торгівлі сприяла зростанню експорту української продукції, особливо в аграрному секторі та промисловості. Водночас є певні структурні дисбаланси, пов'язані з тим, що значну частину експорту орієнтовано на сировинні товари, тоді як частка продукції з високою доданою вартістю залишається відносно низькою.

Для активації інвестиційної діяльності необхідно створити сприятливі умови для іноземних інвесторів, зокрема через запровадження механізмів страхування військових ризиків, спрощення дозвільних процедур, а також поглиблення співпраці з європейськими фінансовими установами, такими як ЄБРР та ЄІБ.

Одним з ключових викликів для економічного співробітництва між Україною та ЄС є проблема логістики. Внаслідок блокування портів на Чорному морі Україна вимушено переорієнтувала експорт через альтернативні сухопутні маршрути, що призводить до зростання витрат і зниження конкурентоспроможності українських товарів на європейському ринку.

Важливим напрямом розвитку є інтеграція України в Європейську транспортну мережу TEN-T, що дасть змогу покращити залізничне сполучення, модернізувати прикордонну інфраструктуру та оптимізувати логістичні витрати. Додатково необхідно розширювати пропускну спроможність митних пунктів та спрощувати процедури перетину кордону.

Одним із перспективних напрямів економічної інтеграції є цифрова трансформація. Україна вже здійснила значний прогрес у цій сфері, зокрема через імплементацію європейських норм у сфері електронного урядування, кібербезпеки та захисту персональних даних (GDPR).

Подальша цифровізація економіки сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу, залученню інвестицій у сферу технологій та посиленню співпраці з європейськими компаніями у сфері штучного інтелекту, хмарних технологій та фінансових технологій (fintech). Важливим завданням є поглиблення інтеграції України в Єдиний цифровий ринок ЄС, що дасть змогу українським компаніям отримати доступ до європейських технологічних платформ та інвестиційних програм.

Отже, забезпечення сталого розвитку економічних відносин між Україною та ЄС можливе лише за умови реалізації системних реформ та активної інтеграції в європейський економічний простір. Виконання цих завдань сприятиме не лише зростанню економіки України, але й її повноцінному входженню до ЄС як рівноправного учасника європейського ринку.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія. Основні показники торгівлі ЄС-Україна, 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
2. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>
3. Державна служба статистики України. Зовнішньоекономічна діяльність України у 2023 році. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. World Bank. Economic development of Ukraine: challenges and prospects, 2023. URL: <https://www.worldbank.org>
5. European Commission. Regulation of product standards within DCFTA, 2023. URL: <https://ec.europa.eu>
6. Міністерство інфраструктури України. Аналіз транспортних потоків експорту у 2023 році. URL: <https://mtu.gov.ua>
7. European Union. Plan for Ukraine's integration into TEN-T, 2023. URL: <https://ec.europa.eu>
8. Національний банк України. Звіт про прямі іноземні інвестиції в Україну, 2023. URL: <https://bank.gov.ua>
9. European Bank for Reconstruction and Development. Investment climate in Ukraine, 2023. URL: <https://www.ebrd.com>
10. Міністерство цифрової трансформації України. Дорожня карта цифрової інтеграції України з ЄС, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>
11. European Commission. Digital Europe program: cooperation with Ukraine, 2023. URL: <https://ec.europa.eu>
12. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Аналітичний звіт щодо кібербезпеки України, 2023. URL: <https://cip.gov.ua>

References

1. European Commission. Key trade indicators EU-Ukraine, 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> [in Ukrainian].
2. Ministry of Economy of Ukraine. Analytical report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> [in Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine. Ukraine's foreign economic activity in 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. World Bank. Economic development of Ukraine: challenges and prospects, 2023. URL: <https://www.worldbank.org>
5. European Commission. Regulation of product standards within DCFTA, 2023. URL: <https://ec.europa.eu>
6. Ministry of Infrastructure of Ukraine. Analysis of export transport flows in 2023. URL: <https://mtu.gov.ua> [in Ukrainian].
7. European Union. Plan for Ukraine's integration into TEN-T, 2023. URL: <https://ec.europa.eu>
8. National Bank of Ukraine. Report on foreign direct investments in Ukraine, 2023. URL: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
9. European Bank for Reconstruction and Development. Investment climate in Ukraine, 2023. URL: <https://www.ebrd.com>
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Roadmap for Ukraine's digital integration with the EU, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua> [in Ukrainian].
11. European Commission. Digital Europe program: cooperation with Ukraine, 2023. URL: <https://ec.europa.eu>
12. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. Analytical report on Ukraine's cybersecurity, 2023. URL: <https://cip.gov.ua> [in Ukrainian].

Mykola ZAIETS

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-7400>

e-mail: mikolazaets@gmail.com

Kostiantyn MELNIK

lecturer, Odesa National Economic University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6946-8846>

e-mail: kostya.melnik.00@gmail.com

ACTUAL ASPECTS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS BETWEEN UKRAINE AND THE EUROPEAN UNION

Introduction. In the context of globalization and deepening European integration, Ukraine's economic relations with the European Union (EU) are a key factor in the country's sustainable development. The signing of the Association Agreement and the implementation of the Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA) have significantly enhanced trade and investment cooperation. However, challenges such as war-related economic instability, logistical barriers, regulatory adaptation to EU standards, and investment risks continue to hinder effective economic relations.

The purpose of this paper is to analyze the current aspects of increasing the efficiency of international economic relations between Ukraine and the EU, identify key barriers, and develop recommendations for their elimination. The research employs a systematic approach, comparative analysis, economic and statistical methods, SWOT analysis, and expert evaluations to provide a comprehensive assessment of the dynamics and trends in Ukraine-EU economic cooperation.

Results. The study reveals that the EU remains Ukraine's largest trading partner, accounting for over 40% of its total trade turnover. While trade liberalization has facilitated exports, structural imbalances persist, with raw materials still dominating exports. Logistical challenges stemming from the war, the need for product certification under EU standards, and technical barriers remain key issues. Investment cooperation with the EU is vital, yet political and economic uncertainty, along with insufficient legal safeguards, restricts foreign direct investment (FDI). The study highlights the importance of risk insurance mechanisms and regulatory improvements to enhance Ukraine's attractiveness to European investors. Furthermore, the paper explores the growing role of digital transformation in Ukraine's integration into the EU's Digital Single Market, emphasizing the potential of IT sector development and participation in programs such as Horizon Europe.

Conclusion. To enhance the effectiveness of Ukraine-EU economic relations, several strategic measures are recommended: further trade integration through the elimination of technical barriers, improvement of investment conditions via risk mitigation policies, strengthening of digital cooperation, and the development of transportation infrastructure to optimize logistics. Institutional reforms, particularly in regulatory alignment and anti-corruption efforts, are crucial for achieving long-term success. The study concludes that deepening economic cooperation with the EU will not only stimulate Ukraine's economic growth but also facilitate its full integration into the European economic space.

Keywords: international economic relations, Ukraine, European Union, integration, economic efficiency, investment, trade, digitalisation

Мар'яна Григорівна **БОРТНІКОВА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: mariana.h.bortnikova@lpnu.ua

Павло Вікторович **БОГОМАЗ**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2347-6997>

e-mail: Pavlo.V.Bohomaz@lpnu.ua

Юрій Овсійович **МАЦ**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2745-6967>

e-mail: Yurii.O.Mats@lpnu.ua

Олег Романович **ПАРАЩИН**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2884-7657>

e-mail: Oleh.R.Parashchyn@lpnu.ua

ЕКСПОРТ АГРОПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Україна є одним з найбільших світових експортерів агропродукції, займаючи провідні позиції у постачанні зернових, олійних культур та продукції тваринництва. Останні роки стали випробуванням через війну, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зміну ринків збуту. Тоді як у 2021 р. обсяги експорту зросли через високий світовий попит, у 2022 р. спостерігався різкий спад. Проаналізовано тенденції експорту, основні виклики та перспективи його розвитку. Визначено необхідність диверсифікації ринків, розвитку внутрішньої переробки та модернізації логістики для зміцнення позицій України у світовій торгівлі.

Ключові слова: агропромисловий експорт, виклики логістики, глобальна торгівля, Україна

ВСТУП

Україна є одним з найбільших світових експортерів агропродукції, займаючи провідні позиції у постачанні зернових, олійних культур та продукції тваринництва. Сільське господарство відіграє ключову роль в економіці країни, забезпечуючи робочі місця, стабільний валютний дохід і стратегічну продовольчу безпеку [1]. Завдяки родючим ґрунтам, сприятливим кліматичним умовам і великим площам орних земель український аграрний сектор має значний потенціал для розвитку. Проте останні роки стали серйозним випробуванням для сільськогосподарського виробництва та експорту, адже війна спричинила масштабні руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та нестабільність на світових ринках.

Історично склалося, що українську аграрну продукцію орієнтовано на зовнішні ринки, оскільки внутрішнє споживання значно поступається обсягам виробництва. Головними споживачами українського зерна, олії та інших продуктів є країни ЄС, Азії та Близького Сходу. За останні роки структура експорту зазнала змін: якщо раніше основний обсяг продукції відвантажувався через чорноморські порти, то нині дедалі більшого значення набувають альтернативні маршрути через Дунай, сухопутні шляхи через західні кордони та використання європейської транспортної інфраструктури. Останні роки принесли серйозні виклики, пов'язані з війною, змінами в логістичних ланцюгах та коливаннями світових цін [2; 3]. Однак навіть у таких складних умовах аграрний експорт залишається одним з найбільш стабільних секторів економіки, що дає підстави для обережного оптимізму до його майбутнього.

МЕТА роботи – дослідження сучасного стану експорту агропродукції України, виявлення основних тенденцій, аналіз викликів, що постали перед аграрним сектором у контексті геополітичної нестабільності, та визначення перспектив подальшого розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети дослідження застосовано комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Зокрема, застосовано метод статистичного аналізу, який дає змогу обробляти та інтерпретувати дані обсягів експорту агропродукції України за останні роки, визначати динаміку змін, аналізувати основні ринки збуту та ключові товарні групи. Джерелами статистичних показників є офіційні дані онлайн-платформи Statista Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України. Для оцінювання змін у структурі експорту української агропродукції застосовано метод порівняльного аналізу, що дає змогу виявити ключові тенденції порівняно з попередніми періодами та оцінити конкурентоспроможність України на світовому ринку.

РЕЗУЛЬТАТИ

За останні роки експорт української агропродукції зазнав значних змін, що зумовлено як внутрішніми економічними факторами, так і глобальними викликами. Важливу роль відіграє те, що Україна є одним з найбільших світових експортерів зернових культур, сояникової олії, кукурудзи та продукції тваринництва. Експорт сільськогосподарських товарів традиційно забезпечує суттєвий приплив валютної виручки, сприяючи стабільності економіки країни.

Основні експортні категорії. Динаміка експорту демонструє як позитивні, так і негативні тенденції. Зокрема, у 2021 р. спостерігалось зростання обсягів поставок, що зумовлено високим попитом на світових ринках. Однак у 2022 р. через військові дії експорт агропродукції суттєво скоротився. Це спричинено блокадою чорноморських портів, зменшенням посівних площ та руйнуванням інфраструктури. Втрати експорту частково компенсувалися завдяки налагодженню альтернативних логістичних шляхів через Дунайські порти, залізничні перевезення до ЄС та використання річкових маршрутів.

Попри труднощі, у 2023 р. ситуація поступово стабілізувалася. Україна змогла відновити частину експортних потужностей завдяки міжнародним ініціативам, зокрема Чорноморській зерновій ініціативі та розширенню торговельної співпраці з ЄС. Водночас залишається актуальною проблема залежності від геополітичної ситуації та необхідність подальшої диверсифікації ринків збуту. За даними 2023 р. Україна зберігає статус одного з провідних експортерів агропродукції. Основними експортними позиціями є:

- зернові культури: пшениця, кукурудза, ячмінь;
- олійні культури та їхні похідні: соняшникова олія, соя, ріпак;
- продукція тваринництва: м'ясо птиці, молочні продукти;
- фрукти та овочі [4]

У 2023 р. загальна вартість експорту сільськогосподарської продукції з України склала 22 млрд дол. США, що на 6% менше, ніж у 2022 р. Динаміку змін обсягу експорту за 2017–2023 рр. показано на рис. 1.

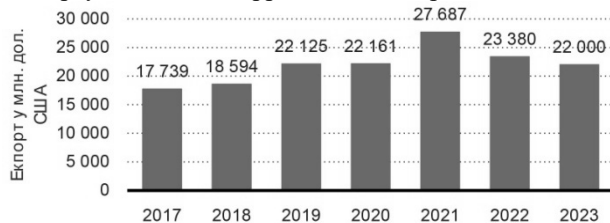


Рис. 1. Динаміка експорту агропродукції України (2017–2023) (побудовано авторами за даними [5])

Враховуючи ці тенденції, важливим питанням залишається аналіз географічного розподілу експорту. Визначення основних ринків збуту дає змогу оцінити стратегічну важливість різних регіонів для українського аграрного сектору та адаптувати експортну політику відповідно до сучасних викликів.

Географія експорту. ЄС став головним ринком збуту української агропродукції, на нього припадає понад 12,5 млрд дол. експорту. Також значну частку продукції імпортують країни Азії (6,8 млрд доларів) та Африки. Частку основних регіонів у загальному обсязі експорту показано на рис. 2.

Основні країни-імпортери [4–6]:

- пшениця: Туреччина, Єгипет, Румунія (рис. 3);
- кукурудза: Китай, Іспанія, Нідерланди;
- соняшникова олія: Індія, Туреччина, Румунія;

Структуру експорту агропродукції за основними країнами у 2023 р. детально відображено на рис. 4.

Динаміка змін. Через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 р. експорт агропродукції України зазнав знач-

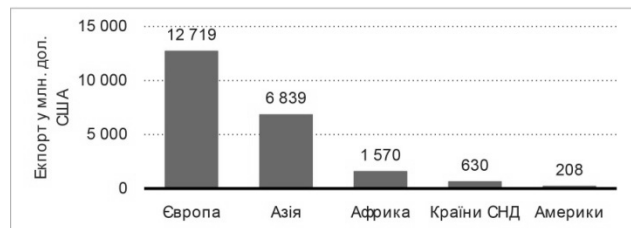


Рис. 2. Основні ринки збуту української агропродукції (2023) (побудовано авторами за даними [5])



Рис. 3. ТОП-країни-імпортери агропродукції (пшениці) з України (побудовано авторами за даними [5])

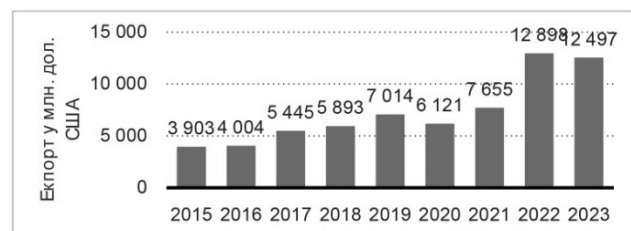


Рис. 4. Вартість експорту сільськогосподарської продукції з України до Європейського Союзу (ЄС-27) у 2015–2023 роках (побудовано авторами за даними [5])

них втрат. Блокада портів, знищення інфраструктури та зростання логістичних витрат суттєво вплинули на ринок. Однак у 2023 р. ситуація почала стабілізуватися завдяки розширенню альтернативних експортних маршрутів через порти Дунаю та західні кордони України.

Перспективи розвитку агроекспорту. Подальший розвиток українського агроекспорту значно залежить від стратегічних рішень з диверсифікації ринків збуту, модернізації переробної промисловості, розвитку альтернативної логістики та державної підтримки аграріїв. Оскільки Україна традиційно орієнтується на ринки ЄС та Китаю, важливим напрямом є зниження залежності від цих регіонів шляхом розширення співпраці з країнами Африки, Близького Сходу та Латинської Америки. Розвиток торговельних відносин з цими державами дасть змогу диверсифікувати ризики, забезпечити стабільний попит на українську продукцію та зміцнити позиції країни у глобальній продовольчій системі.

Ще одним важливим напрямом є збільшення інвестицій у переробку агропродукції. Україна традиційно експортує значні обсяги сировини, таких як зернові та олійні культури, тоді як продукція з вищою доданою вартістю залишається недооціненою. Для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку варто розвивати внутрішню переробну промисловість, нарощуючи виробництво соняшникової олії, борошна, комбікормів та інших готових продуктів. Це дасть змогу не лише збільшити прибутки аграрного сектору, а й створити додаткові робочі місця, сприяючи розвитку національної економіки.

Ключовим викликом для агроекспорту залишається розвиток альтернативної логістики, оскільки традиційні маршрути через чорноморські порти зазнали сер-

йозних обмежень. Одним з рішень є будівництво нових терміналів на Дунаї, що дасть змогу збільшити пропускну спроможність річкових перевезень. Також важливим є розширення потужностей західних залізничних переходів, що сприятиме нарощуванню експорту через країни ЄС. Використання нових транспортних маршрутів через країни Балтії відкриває додаткові можливості для оптимізації логістичних витрат та розширення експортних можливостей.

Не менш важливим є питання *підтримки агровиробників*, оскільки війна та економічні труднощі суттєво ускладнили умови ведення агробізнесу. Для зниження ризиків втрати врожаю необхідно запроваджувати ефективні державні програми страхування, які допоможуть фермерам компенсувати збитки у разі несприятливих погодних умов або форс-мажорних ситуацій. Також потрібна фінансова підтримка у вигляді кредитів та дотацій, що сприятиме відновленню та розвитку аграрного виробництва. Окрему увагу слід приділити впровадженню інноваційних агротехнологій, зокрема розвитку систем зрошення та точного землеробства, що дасть змогу підвищити ефективність ви-

робництва, оптимізувати використання ресурсів і зробити аграрний сектор більш стійким до зовнішніх викликів.

Отже, комплексний підхід до диверсифікації ринків, розвитку внутрішньої переробки, покращення логістичних можливостей та посилення державної підтримки створить умови для подальшого зростання експорту української агропродукції та зміцнення її позицій на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

Україна залишається ключовим гравцем на світовому ринку агропродукції, попри значні виклики, спричинені війною, логістичними обмеженнями та економічною нестабільністю. Основні тенденції експорту свідчать про адаптацію галузі до нових умов через диверсифікацію ринків, розвиток альтернативної логістики та зростання ролі переробної промисловості. Для подальшого зміцнення позицій необхідні стратегічні інвестиції, покращення інфраструктури та державна підтримка агровиробників. Це дасть змогу не лише стабілізувати експорт, а й забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Dooranov A., Doroshkevych K., Cherkasova S., Skasko O., Malynovska Y., Malynovsky Y. Assessment and forecasting of the effectiveness of the agricultural company's innovation and foreign economic activity strategy. *Journal of Agriculture and Crops*. 2023. No. 9(1). pp. 78–84.
2. Bashynska, I., Kichuk, Y., Danylyuk, S., Bessarab, A., Levytska, L., Zaitsev, O. Smart Agro-Clustering Based on the Chain "Education-Science-Business" for Sustainable Development. *Journal of Agriculture and Crops*. 2020. No. 8(3). pp. 208-215. URL: <https://doi.org/10.32861/jac.83.208.215>
3. Kondratenko D. Food as a weapon: legal basis for ensuring food security in Ukraine in the context of the war. *Law and innovations*. 2024. No. 46(2). pp. 53-61. URL: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2\(46\)-8](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-8)
4. Державна служба статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Statista. 2024. Agriculture in Ukraine. Statistics report on agriculture in Ukraine [Infographic]. URL: <https://www.statista.com/study/168023/agriculture-in-ukraine/>
6. Міністерство аграрної політики та продовольства України. 2024. Експорт. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/eksport-do-krain-ies>

References

1. Dooranov A., Doroshkevych K., Cherkasova S., Skasko O., Malynovska Y., Malynovsky Y. Assessment and forecasting of the effectiveness of the agricultural company's innovation and foreign economic activity strategy. *Journal of Agriculture and Crops*. 2023. No. 9(1). pp. 78–84.
2. Bashynska, I., Kichuk, Y., Danylyuk, S., Bessarab, A., Levytska, L., Zaitsev, O. Smart Agro-Clustering Based on the Chain "Education-Science-Business" for Sustainable Development. *Journal of Agriculture and Crops*. 2020. No. 8(3). pp. 208-215. URL: <https://doi.org/10.32861/jac.83.208.215>
3. Kondratenko D. Food as a weapon: legal basis for ensuring food security in Ukraine in the context of the war. *Law and innovations*. 2024. No. 46(2). pp. 53-61. URL: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2\(46\)-8](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-8)
4. State Statistics Service of Ukraine. 2024. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).
5. Statista. 2024. Agriculture in Ukraine. *Statistics report on agriculture in Ukraine* [Infographic]. URL: <https://www.statista.com/study/168023/agriculture-in-ukraine/>
6. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. 2024. *Export*. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/eksport-do-krain-ies> (in Ukrainian).

Mariana BORTNIKOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: mariana.h.bortnikova@lpnu.ua

Pavlo BOHOMAZ

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2347-6997>

e-mail: Pavlo.V.Bohomaz@lpnu.ua

Yurii MATS

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2745-6967>

e-mail: Yurii.O.Mats@lpnu.ua

Oleh PARASHCHYN

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2884-7657>

e-mail: Oleh.R.Parashchyn@lpnu.ua

UKRAINIAN AGRICULTURAL EXPORTS: TRENDS, CHALLENGES AND PROSPECTS

Ukraine is one of the world's largest exporters of agricultural products, holding leading positions in the supply of grain, oilseeds, and livestock products. The agricultural sector plays a crucial role in the country's economy by ensuring employment, foreign exchange earnings, and food security. However, recent years have brought significant challenges, including war, disruptions in logistics, and global market instability, which have affected production and export capabilities. Despite these difficulties, Ukrainian agricultural exports remain a stable component of the economy, adapting to new geopolitical and economic realities.

The purpose of the paper is to analyze the current state of Ukraine's agricultural exports, identify key trends, examine challenges facing the sector in the context of geopolitical instability, and determine prospects for future development.

Recent years have shown fluctuations in Ukraine's agricultural exports due to both internal economic factors and global challenges. While 2021 witnessed an increase in export volumes due to strong global demand, 2022 saw a sharp decline due to war-related disruptions, including port blockades and infrastructure damage. The recovery process began in 2023, facilitated by the establishment of alternative logistics routes via Danube ports, railway connections to the EU, and new trade agreements. Key export categories include grains (wheat, corn, barley), oilseeds (sunflower oil, soybeans, rapeseed), and livestock products. The European Union has become Ukraine's primary export market, followed by Asia and Africa. However, there remains a need for further market diversification, investments in domestic processing, and improvements in logistics infrastructure to ensure stable and competitive exports.

Despite ongoing challenges, Ukraine continues to be a key player in global agricultural exports. The sector's future development will depend on diversifying export markets, increasing value-added production, optimizing logistics routes, and enhancing state support for agricultural enterprises. These strategic measures will help stabilize exports and strengthen Ukraine's position in the international food supply system.

Keywords: agricultural exports, global trade, logistics challenges, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.4>
УДК 658.65.011.56

Любомир Ярославович **ВАНЬКОВИЧ**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8776-8511>

e-mail: liubomyr.y.vankovych@lpnu.ua

Олександр Анатолійович **РУЛІКІВСЬКИЙ**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4715-2342>

e-mail: Oleksandr.A.Rulikivskyi@lpnu.ua

Андрій Романович **ХАВИЧ**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7204-6397>

e-mail: Andrii.R.Khavych@lpnu.ua

Роман Богданович **ШЕНДЮК**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5183-3610>

e-mail: Roman.B.Shendiuk@lpnu.ua

ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Предиктивна аналітика є ключовим інструментом сучасного управління підприємствами, що дає змогу прогнозувати майбутні події, оптимізувати бізнес-процеси та знижувати ризики. У статті розглянуто концептуальні основи предиктивної аналітики, її методи та моделі, включаючи машинне навчання, регресійний аналіз і нейромережі. Проаналізовано сфери застосування, зокрема управління ризиками, планування ресурсів, маркетинг та фінансове прогнозування. Визначено виклики впровадження та перспективи розвитку, які сприятимуть підвищенню ефективності підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: предиктивна аналітика, машинне навчання, оптимізація бізнес-процесів, управління ризиками

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства стикаються з постійними змінами, нестабільністю ринків, високим рівнем конкуренції та не обхідністю швидкого прийняття рішень [1]. Зростання обсягу доступних даних та розвиток цифрових технологій відкривають нові можливості для прогнозування та оптимізації бізнес-процесів. Одним з ключових інструментів, що дає змогу підприємствам адаптуватися до невизначеності, є предиктивна аналітика [2]. Вона базується на використанні історичних даних, математичних моделей, машинного навчання (МН) та штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування майбутніх подій та тенденцій, що допомагає керівникам приймати більш обґрунтовані рішення.

Предиктивна аналітика відіграє важливу роль у сучасному управлінні підприємствами, оскільки дає змогу не лише реагувати на виклики, а й передбачати можливі сценарії розвитку подій. Вона застосовується в різних сферах діяльності, включаючи фінансовий менеджмент, маркетинг, управління ланцюгами постачання, планування виробництва, кадровий менеджмент та управління ризиками [3]. Наприклад, у фінансовому секторі предиктивна аналітика допомагає оцінювати кредитні ризики та прогнозувати прибутковість інвестицій [4], у маркетингу – аналізувати поведінку споживачів та персоналізувати пропозиції, а у виробництві – виявляти потенційні несправності обладнання та мінімізувати ризики простоїв.

Однак, попри значний потенціал, впровадження предиктивної аналітики в управлінні підприємством супроводжується низкою викликів. Однією з головних

проблем є якість і доступність даних, адже успішне прогнозування залежить від повноти, точності та актуальності інформації. Багато підприємств стикаються з труднощами в інтеграції різнорідних джерел даних, що ускладнює створення ефективних аналітичних моделей. Ще одним викликом є необхідність наявності кваліфікованих спеціалістів, здатних не лише розробляти математичні моделі, а й правильно інтерпретувати результати аналізу. Крім того, питання кібербезпеки та конфіденційності даних стає все більш актуальним, оскільки використання великих обсягів інформації підвищує ризики витоку та несанкціонованого доступу.

В умовах швидкої цифровізації бізнесу підприємства повинні впроваджувати сучасні методи прогнозування, щоб залишатися конкурентоспроможними та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Тому дослідження, присвячене розвитку предиктивної аналітики, є актуальним і має важливе значення для науки та практики.

МЕТА роботи – аналіз сучасних підходів до застосування предиктивної аналітики в управлінні підприємством, визначення ключових викликів та перспектив її розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплексний підхід, що поєднує методи аналізу великих даних, МН та статистичного моделювання для оцінювання ефективності предиктивної аналітики в управлінні підприємством. Застосовано порівняльний аналіз успішних кейсів впровадження аналітичних технологій у різних сферах бізнесу, а також методи факторного аналізу для виявлення основних викликів і перспектив розвитку. Застосовано елементи системного підходу для визначення

взаємозв'язків між предиктивною аналітикою, бізнес-процесами та стратегічним управлінням підприємством.

РЕЗУЛЬТАТИ

Предиктивна аналітика – це напрям аналітичного оброблення даних, який застосовує статистичні алгоритми, МН та моделі ШІ для прогнозування майбутніх подій на основі історичних даних [2; 3; 5]. Основна мета предиктивної аналітики полягає в тому, щоб допомогти підприємствам передбачати можливі ризики, виявляти закономірності в поведінці клієнтів, оптимізувати процеси управління та покращувати прийняття рішень.

Сучасний бізнес все більше орієнтується на аналіз даних як ключовий інструмент стратегічного планування. Застосування предиктивної аналітики дає змогу не лише виявляти тренди, а й розробляти сценарії розвитку подій, що дає змогу підприємствам оперативно реагувати на ринкові зміни. Технології прогнозування широко застосовуються: у фінансовому секторі для оцінювання кредитоспроможності клієнтів, у маркетингу для персоналізованих рекомендацій, у виробництві для передбачення поломок обладнання та в логістиці для оптимізації маршрутів постачання.

Реалізація предиктивної аналітики базується на застосуванні різних статистичних та математичних підходів. Серед найпоширеніших методів прогнозування можна виділити:

Машинне навчання (Machine Learning) – один з найефективніших підходів у предиктивній аналітиці, що дає змогу автоматично виявляти складні закономірності в даних. Застосування алгоритмів МН допомагає оптимізувати бізнес-процеси, виявляти аномалії та прогнозувати поведінку клієнтів. До найпопулярніших методів МН належать рішення дерев рішень, випадкові ліси, градієнтний бустинг та ансамблеві методи.

Регресійний аналіз – один з базових методів статистичного прогнозування, що застосовується для оцінювання залежності між змінними. Лінійна та нелінійна регресія допомагають будувати математичні моделі, які описують тенденції в поведінці ринку, прогнозують обсяги продажів чи визначають фінансові ризики.

Нейромережі (Artificial Neural Networks, ANN) – глибокі нейронні мережі, які застосовуються для складних прогнозів, особливо коли йдеться про великі обсяги неструктурованих даних. Вони ефективні у фінансовому аналізі, розпізнаванні образів, аналізі тексту та аудіоданих, що дає змогу автоматизувати багато бізнес-процесів.

Байєсівські моделі застосовуються для обчислення ймовірності подій на основі попередніх даних [6], зокрема часто в управлінні ризиками, кредитному скорингу та прогнозуванні попиту.

Часові ряди (Time Series Analysis) – метод прогнозування на основі аналізу послідовності даних, що змінюються в часі, який широко застосовується у фінансах, роздрібній торгівлі, логістиці та виробництві для передбачення змін попиту, курсу валют, обсягів виробництва тощо [7].

Сучасні технології предиктивної аналітики базуються на застосуванні потужних обчислювальних інструментів та алгоритмічних рішень (табл. 1).

Предиктивна аналітика є потужним інструментом для управління підприємством, даючи можливість приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних

даних. Застосування сучасних методів прогнозування та інструментів оброблення великих масивів інформації забезпечує підприємствам конкурентні переваги, підвищує ефективність операційної діяльності та сприяє стратегічному розвитку.

Сучасні підприємства змушені працювати в умовах високої нестабільності, зростаючої конкуренції та швидких змін у споживчих та ринкових тенденціях. У таких умовах можливість прогнозувати події та адаптуватися до них стає ключовою конкурентною перевагою. Предиктивна аналітика, яка базується на аналізі великих масивів даних, МН та ШІ, дає змогу підприємствам підвищувати ефективність управління, оптимізувати процеси та приймати стратегічно обґрунтовані рішення (табл. 2).

Наведемо приклади успішного впровадження в компаніях:

а) Компанія *Amazon* є одним з лідерів у застосуванні предиктивної аналітики. Її алгоритми прогнозування дають змогу не лише рекомендувати товари користувачам на основі їхньої історії покупок, але й автоматично оптимізувати запаси на складах. Аналітичні моделі *Amazon* також передбачають попит на певні товари, що дає змогу заздалегідь відправляти продукцію в розподільчі центри, зменшуючи час доставки.

б) *General Electric* (GE) застосовує предиктивну аналітику у виробництві для моніторингу стану промислового обладнання. Завдяки цифровим двійникам (Digital Twins) компанія аналізує дані з датчиків на заводах і прогнозує можливі несправності. Це дає змогу значно знизити витрати на ремонти та покращити безперервність виробництва.

в) Стримінговий сервіс *Netflix* застосовує предиктивну аналітику для аналізу поведінки користувачів і персоналізації рекомендацій. Алгоритми компанії прогнозують, який контент буде найбільш цікавим для глядача, що дає змогу підвищити залученість аудиторії та зменшити відтік клієнтів.

г) Компанія *Tesla* впроваджує предиктивну аналітику для покращення автопілотних систем своїх автомобілів. Машинне навчання аналізує величезні обсяги даних про дорожній рух, поведінку водіїв і стан доріг, що дає змогу алгоритмам удосконалювати навігацію та знижувати ризик аварій.

Отже, запровадження предиктивної аналітики одними з найбільших світових компаній доводить її ефективність у підвищенні продуктивності, оптимізації ресурсів та зниженні ризиків.

ВИСНОВКИ

Предиктивна аналітика є потужним інструментом, що трансформує сучасне управління підприємствами. Її застосування охоплює широкий спектр сфер, включаючи управління ризиками, планування ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів, маркетинг та фінансове прогнозування. Впровадження аналітичних технологій дає змогу компаніям підвищувати продуктивність, знижувати витрати та мінімізувати ризики. Успішний досвід таких корпорацій, як *Amazon*, *Netflix*, *Tesla* та *General Electric*, підтверджує ефективність застосування предиктивної аналітики у стратегічному управлінні. У майбутньому її розвиток сприятиме ще глибшій інтеграції ШІ та великих даних у бізнес-процеси, що відкриє нові можливості для підприємств у всіх галузях економіки.

Таблиця 1 – Інструменти предиктивної аналітики

Інструменти	Опис
Big Data	Аналітика великих даних є ключовою складовою предиктивної аналітики, оскільки дає змогу обробляти значні масиви структурованої та неструктурованої інформації. Використання хмарних платформ для оброблення даних дає змогу швидко отримувати прогностичні моделі з високим рівнем точності.
Штучний інтелект	Завдяки алгоритмам самонавчання ШІ покращує точність прогнозів та адаптується до змін у вхідних даних. ШІ застосовується в автоматизованих системах прийняття рішень, чат-ботах, персоналізованому маркетингу та фінансовому аналізі.
Статистичні моделі	Методи кореляційного аналізу, факторного аналізу та кластеризації даних дають змогу виявляти взаємозв'язки між змінними та створювати прогностичні моделі. Наприклад, методи кластерного аналізу допомагають сегментувати клієнтів на основі поведінкових характеристик.
Мови програмування та аналітичні платформи	Для розроблення предиктивних моделей активно застосовуються Python, R, MATLAB, а також спеціалізовані платформи, такі як IBM Watson, Google AutoML, Microsoft Azure Machine Learning та SAS Analytics.

Таблиця 2 – Аналіз основних сфер застосування предиктивної аналітики

Сфера	Опис
Управління ризиками	Однією з найважливіших сфер застосування предиктивної аналітики є управління ризиками, особливо у фінансовій сфері, страхуванні, кібербезпеці та виробництві. Аналітичні алгоритми дають змогу прогнозувати потенційні загрози та виявляти аномалії у фінансових операціях, що дає змогу уникати шахрайських схем та фінансових втрат. Наприклад, у банківському секторі моделі МН допомагають оцінювати кредитоспроможність клієнтів, аналізуючи їхню фінансову історію та поведінкові фактори. У сфері кібербезпеки предиктивна аналітика застосовується для виявлення підозрілих транзакцій та захисту інформаційних систем від атак.
Оптимізація бізнес-процесів	Предиктивна аналітика сприяє автоматизації та вдосконаленню операційної діяльності підприємств. Аналізуючи історичні дані, підприємства можуть прогнозувати затримки у виробничих процесах, оптимізувати ланцюги постачання та зменшувати витрати. Наприклад, у сфері виробництва алгоритми прогнозування застосовуються для виявлення можливих поломок обладнання, що дає змогу запровадити превентивне технічне обслуговування та уникнути простоїв.
Планування ресурсів	Ефективне планування ресурсів є критично важливим для виробничих, логістичних та роздрібних компаній. Завдяки предиктивній аналітиці підприємства можуть прогнозувати майбутні потреби у сировині, робочій силі та складських запасах. Це допомагає запобігати дефіциту чи надлишковим запасам, що знижує операційні витрати. Наприклад, у логістичних компаніях аналіз попередніх показників доставки дає змогу коригувати маршрути транспорту, скорочуючи витрати на паливе та зменшуючи час перевезення товарів.
Маркетинг і поведінковий аналіз споживачів	Предиктивна аналітика активно застосовується у сфері маркетингу для аналізу поведінки споживачів та персоналізації рекламних кампаній. Використовуючи дані про минулі покупки, пошукові запити, взаємодію з вебсайтами та соціальними мережами, компанії можуть прогнозувати майбутні вподобання клієнтів і пропонувати їм найбільш релевантні товари або послуги. Такі технології широко застосовуються у великих онлайн-платформах, як-от Amazon чи Netflix, де алгоритми рекомендацій використовують історію переглядів та покупок для персоналізації контенту.
Фінансове прогнозування	У фінансовому секторі предиктивна аналітика дає змогу прогнозувати динаміку валютних курсів, фондових ринків, рівень інфляції та макроекономічні показники. Фінансові установи, зокрема банки та інвестиційні компанії, використовують алгоритми машинного навчання для оцінювання прибутковості активів, визначення ризиків інвестування та прогнозування змін у попиту на фінансові послуги.

Список використаних джерел

1. Малиновська Ю.Б., Козак А.М., Ремез О.С., Миколайчук В.М. Система менеджменту якості на підприємствах в умовах євроінтеграції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 11. С. 56–60.
2. Пилипенко А.А., Тирінова М.В. Розвиток предиктивної аналітики в обліковому забезпеченні управління економічною безпекою підприємства. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 64–70.
3. Хайлькевич А.М. Предиктивна аналітика в системі інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності Служби безпеки України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 11. С. 475–478.
4. Bashynska I., Niekrassova L., Malynovska Y. Bayesian Network as a Decision Support System in the Company's Risk Management System of Emergency Situations. *2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology: Conference Proceedings*, October 02–06, 2023, Kharkiv, Ukraine. 2023.
5. Horodetskyi Yu.D. Predictive analytics and its role in making strategic decisions in marketing. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. No. 5. pp. 65–72.
6. Bashynska I., Malanchuk M., Zhuravel O., Olinichenko K. Smart solutions: risk management of crypto-assets and blockchain technology. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019. No. 10(2). pp. 1121–1131.
7. Серєда Б.П., Муковська Д.Я., Серєда Д.Б. Simulation of the manufacturing process of transportation on the technological routes of the career of a metallurgical enterprise. *Математичне моделювання*. 2022. № 2(47). С. 63–69.

References

1. Malynovska Yu.B., Kozak A.M., Remez O.S., Mykolaichuk V.M. Quality management system at enterprises in the conditions of European integration. *Economics. Finance. Law*. 2023. No. 11. pp. 56–60. (in Ukrainian).

2. Pylypenko A.A., Tyrinova M.V. Development of Predictive Analytics in Accounting Support for Enterprise Economic Security Management. *Sustainable Economic Development*. 2024. No. 2(49). pp. 64–70. (in Ukrainian).
3. Khailkevych A.M. Predictive Analytics in the System of Information and Analytical Support of the Security Service of Ukraine. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2024. No. 11. pp. 475–478. (in Ukrainian).
4. Bashynska I., Nieklassova L., Malynovska Y. Bayesian Network as a Decision Support System in the Company's Risk Management System of Emergency Situations. *2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology: Conference Proceedings*, October 02–06, 2023, Kharkiv, Ukraine. 2023.
5. Horodetskyi Yu.D. Predictive analytics and its role in making strategic decisions in marketing. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. No. 5. pp. 65–72.
6. Bashynska I., Malanchuk M., Zhuravel O., Olinichenko K. Smart solutions: risk management of crypto-assets and blockchain technology. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019. No. 10(2). pp. 1121–1131.
7. Sereda B.P., Mukovska D.Ya., Sereda D.B. Simulation of the manufacturing process of transportation on the technological routes of the career of a metallurgical enterprise. *Mathematical Modeling*. 2022. No. 2(47). pp. 63–69.

Liubomyr VANKOVYCH

PhD in Economics, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8776-8511>

e-mail: liubomyr.y.vankovych@lpnu.ua

Oleksandr RULIKIVSKYI

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4715-2342>

e-mail: Oleksandr.A.Rulikivskyi@lpnu.ua

Andrii KHAVYCH

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7204-6397>

e-mail: Andrii.R.Khavych@lpnu.ua

Roman SHENDIUK

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5183-3610>

e-mail: Roman.B.Shendiuk@lpnu.ua

PREDICTIVE ANALYTICS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Predictive analytics has become a crucial tool in modern enterprise management, enabling organizations to anticipate future trends, optimize business processes, and mitigate risks. With the rise of digital transformation, companies increasingly rely on data-driven decision-making to enhance operational efficiency and maintain competitiveness. Predictive analytics leverages historical data, machine learning, and artificial intelligence to develop models that forecast outcomes and provide actionable insights. This paper explores the theoretical foundations of predictive analytics, its core methodologies, and its practical applications in enterprise management.

The purpose of the paper is to analyze the role of predictive analytics in enterprise management, assess its effectiveness across various business functions, and identify the key challenges and opportunities associated with its implementation.

The study employs a comprehensive research methodology, combining big data analysis, statistical modeling, and machine learning techniques to evaluate the efficiency of predictive analytics in enterprise management. A comparative analysis of successful case studies highlights best practices and challenges in implementing predictive analytics across different industries. Factor analysis is used to determine the critical success factors influencing the adoption of predictive technologies. The research also utilizes a systems approach to examine the interconnections between predictive analytics, business processes, and strategic decision-making.

The findings indicate that predictive analytics significantly improves decision-making by enabling businesses to forecast market trends, optimize production cycles, and manage risks proactively. Companies that implement predictive analytics report higher efficiency in supply chain management, enhanced customer targeting, and improved resource allocation. The study identifies key predictive techniques such as machine learning algorithms, regression analysis, and neural networks as critical tools for data-driven business strategies. Furthermore, the integration of predictive analytics with cloud computing and IoT enhances real-time data processing, allowing enterprises to adapt dynamically to changing business environments.

Keywords: predictive analytics, machine learning, business process optimization, risk management

Natalia **BOBRO**

PhD in Economics, Director of the Digital Department, Private higher educational institution "European University"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5316-0809>

e-mail: nataliabobro787@gmail.com

VECTORS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE USAGE IN NEW GENERATION UNIVERSITIES

The development of artificial intelligence (AI) technologies is an important area of digital transformation that affects the educational process in higher education institutions. Modern universities are actively implementing algorithmic solutions to optimize learning, automate administrative processes, and personalize the educational environment. Despite its considerable potential, the widespread use of AI in education raises debates about its ethical aspects, impact on traditional approaches to learning, and the need to ensure information security. The purpose of the paper is to identify the main vectors of AI usage in new generation universities, analyze the opportunities and challenges of its integration into the learning process, administration, and academic interaction. The results of the research showed that AI has a wide range of applications in higher education. Three main categories of AI have been identified: weak, strong, and super-strong, of which traditional, adaptive, and generative algorithms are most common in education. The growing potential of generative AI contributes to the expansion of its use in the creation of educational materials, organization of knowledge assessment, automation of administrative tasks, and increase of students' engagement in the learning process. An important aspect is the combination of algorithmic models with traditional teaching approaches to preserve academic values. Conclusions. The implementation of AI in new generation universities opens up significant opportunities for improving the learning process and administrative management. At the same time, this requires the development of effective regulatory mechanisms that take into account ethical and regulatory aspects. Further research should focus on developing strategies for integrating AI into the educational process while ensuring its responsible use and data security.

Keywords: automation of the learning process, digital university, digitalization of education, digital technologies, artificial intelligence

INTRODUCTION

The development of artificial intelligence (AI) technologies is one of the key trends of modern digital transformation, which covers various spheres of public life, including the higher education system. Since the 1950s, when the first electronic computers and expert systems appeared, AI has gradually evolved from highly specialized algorithms to complex generative models capable of analyzing large amounts of data and creating new content.

In the XXI century, the implementation of AI technologies in education has become an irreversible process due to the rapid growth of information, the need to personalize the learning process and optimize the administrative activities of higher education institutions. The use of AI makes it possible to increase the efficiency of teaching, simplify the process of assessing students' knowledge, and automate a significant part of the routine tasks of educational institutions [1; 2].

However, along with the prospects, the large-scale implementation of AI in new generation universities raises a number of challenges and discussions. In particular, the issues of ethical boundaries of AI use, its impact on traditional forms of education, and the need to ensure cybersecurity in the educational environment remain open [3, P. 102]. In this regard, there is a need to identify key vectors of AI application in modern universities that will contribute to a harmonious combination of technological progress and academic values.

MATERIALS AND METHODS

The research on the implementation of AI in higher education is carried out by such scientists as A. Kozynets, V. Shpylova, S. Yahodzinskyi, Y. Gudz, O. Skliarenko, S. Popenici, S. Kubiv, N. Bobro, H. Lopushnyak, Y. Lehner, A. Kozhyna, et al. However, the aspects of AI integration into the activities of new generation universities, its impact on the learning process, administrative procedures,

and educational interaction remain insufficiently researched and require further scientific study.

The **PURPOSE** of the paper is to identify the main vectors of AI usage in new generation universities, analyze the opportunities and challenges of its implementation in the learning process, administrative management, and academic interaction.

RESULTS

The history of AI dates back to the 1950s with the advent of the first electronic computers and the development of expert systems. For many years, AI has remained a subject of scientific interest, and its systems have been created mainly by research institutes. The prospects for mass commercial application of most AI technologies have been limited due to insufficient computing power and the lack of the required amount of data. In the 2000s and 2010s, the growth of computer speed and memory, as well as the increase in data volumes due to the development and expansion of Internet access, allowed to overcome previous barriers to the AI development [4, P. 76].

Currently, there is a large number of AI definitions, as the active implementation of AI-based products and services in various industries changes the meaning of the term, making it difficult to create a comprehensive and flexible definition that would cover all approaches to AI implementation. Moreover, AI is a broad field of knowledge based on the research of various sciences (computer science, statistics, economics, neuroscience, linguistics, psychology, and philosophy), each of which has its own conceptual apparatus, subject area of research, and methodological basis.

For the purposes of our research, we propose the following definition: AI is a set of technological solutions that allows imitating human cognitive functions and obtaining results comparable to the results of human intellectual activity in the performance of specific tasks. The set of technological solutions includes software, information and com-

munication infrastructure, data processing and solution search processes and services.

A number of experts distinguish three categories of AI based on the technology's capabilities: weak AI, strong AI, and super-strong AI [5-7].

Weak AI (Artificial Narrow Intelligence, ANI) is defined as a set of algorithms focused on solving highly specialized application tasks. Within weak AI, three types can be conditionally distinguished:

Traditional AI is a type of AI that imitates mental activity and is capable of making predictions and conclusions based on analysis. In higher education, it is used to analyze students' academic performance, adapt curricula, and automate administrative processes [7, P. 54].

Adaptive AI is a type of AI in which the model can learn and dynamically adapt to changes in the environment by collecting real-time feedback.

Generative AI is a type of AI that is able to create new content (text, images, audio, and video) in response to user requests, which is a key difference from traditional AI.

The growing capabilities of generative AI, as well as its ability to perform a much wider range of tasks compared to traditional AI models, are seen by some researchers as a step to the evolution of traditional AI algorithms towards the so-called "strong AI" [8, P. 52].

According to experts, the global market for AI-based solutions will grow from USD 196.6 billion to USD 1.8 trillion in 2023-2030 with an average annual growth rate of 37 % [9]. According to McKinsey experts, the total economic potential of AI implementation in various industries is USD 17.1-25.6 trillion [10]. Growth will be ensured by increasing business productivity through automation of workflows, rising labor productivity, and increasing demand for AI-enabled products due to their improved quality. This effect will also be made possible by reducing the cost of implementing AI models in organizations' activities, as well as increasing the availability of data for training such models.

The main trends in the AI development include the democratization of technology, the convergence of the Internet of Things and AI, as well as the growth of user trust in this technology [11, P. 7]. The democratization of AI technologies is taking place due to the reduction in the cost, distribution, and accessibility of AI solutions for a wide range of users and organizations, including small and medium-sized businesses. This process is supported by the development of Low-code/No-code learning platforms, open-source software, and cloud services. The convergence of the Internet of Things and AI allows smart devices to collect data that AI can use for training, which, with the growing number of such devices, leads to an increase in the amount of data available to AI [12, P. 466].

The AI development also depends on the level of user trust in it. The growing popularity of the Responsible AI concept helps to reduce the bias of algorithms, increase transparency, security, and privacy in the development and use of AI. Researchers emphasize the spread of AI TRiSM (AI Trust, Risk and Security Management) principles – the concept of trust, risk, and security management in AI, which involves the creation of reliable models that ensure equity for different social groups, security, and efficiency of data processing [13, P. 360]. This increases user trust and promotes the use of AI.

One of the most dynamically growing technologies in

the field of AI is generative AI, in particular, Large Language Models (LLM), which are used to create text, audio, visual, and video content [14, P. 225]. According to Bloomberg Intelligence, the global market for generative AI will grow more than 13 times in 2023-2030, from USD 67 billion to USD 897 billion [10]. The public interest in AI is largely related to the development of generative models that open up a wide potential for their application in the areas of user interaction optimization, marketing automation, customer services, and software development.

Large language models are based on the architecture of transformers that use the Attention Mechanism to analyze textual data. They require significant amounts of textual information for training, for example, GPT-3 was trained on 45 terabytes of textual data, which is equivalent to about 300 million pages of text [15, P. 809]. One of the most promising solutions is the generation of synthetic data – artificial sets of information that do not contain personal data but imitate real customer data. The use of such data can help to reduce the cost of training AI models and solve privacy issues. According to forecasts, by 2030, synthetic data may completely replace real customer data in AI model training [9].

Along with the development of generative AI, the number of Deepfakes – machine-generated audio, video, and images that can be used to manipulate information and spread disinformation – is growing [16, P. 1224]. Many countries are already developing mechanisms for legal regulation of deepfakes to minimize these risks.

It should be noted that the study of modern practices of implementing AI technologies in higher education allows to distinguish three fundamental points [6; 15; 17]. First, regardless of the attitude of the educational community to AI tools, it is impossible to ignore them, as they are already integrated into all levels of the educational process, affecting teaching methods and knowledge assessment. Second, in the face of the impossibility of avoiding the influence of algorithmic technologies, it is necessary to conduct a systematic study of their role in transforming traditional educational goals, objectives, and institutional mechanisms. Third, to maintain a balance between technological development and the humanistic values of education, it is necessary to establish regulatory and ethical restrictions on the use of AI in education, defining areas where its use is unacceptable.

It is expected that in the near future, AI will be able to effectively perform the functions of an instructor in the educational process, ensuring the transfer of knowledge and controlling its assimilation. At the same time, scientific management goes beyond the cognitive capabilities of AI, as this process involves not only systematizing knowledge but also forming a new worldview. The research supervisor, even with insufficient qualifications, contributes to the development of critical thinking of the student, offering alternative approaches to the problem and the formation of their own research position. AI, being deprived of an independent conceptual understanding of reality, cannot initiate such changes, as its capabilities are limited to generalizing existing knowledge without producing original ideas. Thus, the use of AI in the field of research supervision can lead to simplification and standardization of the research process, which contradicts the essential principles of academic creativity.

The issue of using AI in the educational environment is part of a broader discussion about its role in areas of

existential importance to humans. How justified is the integration of AI into medicine when it comes to diagnosis, surgical decision-making, or patient communication? Is it reasonable to consider AI as an autonomous combat resource? Can it fulfill social roles, such as a romantic partner? These questions raise the problem of regulatory and ethical control of the AI application and the need to establish clear boundaries for its use. Determining such limitations is a key area for the formation of human-centered principles for the development of AI.

Moving to the question of the vectors of AI usage in new generation universities, there are five new areas that need to be mastered for its effective application in the educational process:

1. *Creation of educational content.* AI tools generate materials based on the analysis of a large amount of data containing parameters and historical contexts already developed by humans. Instead of teachers spending considerable time creating materials from scratch, AI can be used to prepare initial drafts that are later adjusted and adapted to specific learning objectives. As with any algorithmic tool, the effectiveness of AI depends on the accuracy of the query and the clarity of the identified educational needs.

2. *Organizing and conducting knowledge assessment.* Conducting exams and credits is one of the most time-consuming tasks for teachers. Currently, these processes can be partially automated with the help of AI. Generative algorithms are able to generate preliminary questions for tests, help with interviews and checking written works. At the same time, the preparation of initial data, adaptation of test content to the specifics of academic disciplines, and final assessment should remain under the control of teachers.

3. *Automation of administrative tasks.* Since modern universities in the market socio-economic environment strive to optimize costs, AI can be used to automate answers to frequently asked questions from students, staff, and researchers about the organization of the learning process, changes to curricula, drafting and filling out documents related to events, etc. The most optimal solution is to create a chatbot based on AI. An example of such an application is the chatbot of the Private Higher Education Institution "European University" (@european_univer_bot), which, using natural language processing technologies, provides

automated support for students and teachers, including answering questions about schedules, assignments, and marks, providing consulting support, sending reminders of important events, allowing interaction via text messages, optimizing administrative processes, and tracking the status of submitted documents or tasks.

4. *Individualization of the learning process.* The use of AI helps students avoid common mistakes while studying the educational material and identify promising areas for further development according to their interests and achievements in previous modules or courses.

5. *Assessing the level of student engagement.* Thanks to advances in AI in the field of pattern recognition, teachers can receive real-time objective data on the level of student engagement in the learning process, which allows them to quickly adjust teaching approaches.

In addition to these areas, there are two critical tasks related to the integration of AI technologies into higher education: the development of computational thinking among students and cybersecurity, which is especially important in the context of the digitalization of the educational environment.

CONCLUSION

Integration of artificial intelligence technologies into the higher education system is one of the key vectors of digital transformation of modern universities. The conducted research has confirmed that AI contributes to the efficiency of the educational process by automating educational and administrative tasks, personalizing learning, and improving knowledge assessment methods. At the same time, its implementation is accompanied by challenges related to ethics, data security, and the need to adapt traditional educational models to new technological realities.

Considering the above, promising areas for further development include improving the legal and regulatory framework for the use of AI in higher education, expanding research on the impact of algorithmic technologies on the educational process, and forming effective mechanisms for integrating AI into educational and scientific activities. Defining the boundaries of artificial intelligence applications, ensuring its responsible use, and combining it with traditional approaches to learning will help achieve an optimal balance between innovation and academic values.

References

1. Kozynets A., Shpylova V. Such forms and methods of motivation of practitioners in the sphere of your education. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 314(1). pp. 212-219. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32> (in Ukrainian).
2. Yahodzynskyi S.M., Gudzy Y.F., Skliarenko O.V. Empowering student entrepreneurs: the transformative power of university startup incubators. *Publishing House «Baltija Publishing»*. 2024. 66-71 URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-503-7-16>
3. Komninos A., Santoro C., Gavalas D., Schoening J., Matera M., Leiva L.A. (Eds.). *Proceedings of the 25th International Conference on Mobile Human-Computer Interaction*. ACM. Association for Computing Machinery, New York, 2023. 256 p. URL: <https://doi.org/10.1145/3565066>.
4. Popenici S. Artificial intelligence and learning futures: Critical Narratives of Technology and Imagination in Higher Education. New York, 2022. 228 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003266563>
5. Kubiv S.I., Bobro N.S., Lopushnyak G.S., Lenher Y.I., Kozhyna A. Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2020. 8(2), 250-264. URL: <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>
6. Lysenko S., Bobro N., Korsunova K., Vasylychshyn O., Tatarchenko Y. The Role of Artificial Intelligence in Cybersecurity: Automation of Protection and Detection of Threats. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69(Special Issue), pp. 43-51. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.6>
7. Kolodinska Ya.O., Skliarenko O.V., Nikolaievskyi O.Yu. Practical aspects of developing innovative business ideas using digital services. *Economics and Management*, 2022. № 4. pp. 53-60. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2022.53> [in Ukrainian].

8. Skliarenko O.V., Yahodzinskiy S.M., Nikolaievskiy O.Yu., Nevzorov A.V. Digital interactive learning technologies as an integral component of the modern educational process. *Innovative Pedagogy*. 2024. № 68(2). pp. 51-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.2.51> [in Ukrainian].
9. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/press-releases/2023-07-03/artificial-intelligence-market-to-hit-1-811-75-billion-by-2030-grand-view-research-inc>
10. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction>
11. Lopuschnyak H.N., Chala O., Poplavska. Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012019>
12. Tocto-Cano E., Paz Collado S., López-Gonzales J.L., TurpoChaparro J.E. A Systematic Review of the Application of Maturity Models in Universities. *Information*. 2020. Vol. 11, № 10. URL: <https://doi.org/10.3390/info11100466>
13. Saxena A., Pant D., Saxena A., Patel C., Quiriello L. Emergence of Educators for Industry 5.0 - An Indological Perspective. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. 2020. Vol. 9, № 21. pp. 359–363.
14. Kadoić N., Đurek V., Dobrović Ž. Digital Maturity of Higher Education Institution: A Meta Model of the Analytical Network Process (ANP) and Decision Expert (DEX). *Central European Conference on Information and Intelligent Systems*. Varazdin, 2018. pp. 223–230.
15. Bobro N. The concept of a digital university. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*. 2024. № 9 (37). pp. 804-811. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-804-811](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-804-811)
16. Khomenko O.O., Paustovska M.V., Onyshchuk I.A. The influence of interactive technologies on the learning process and development of higher education students. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*. 2024. № 5(33). pp. 1222-1231. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-1222-1231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1222-1231) [in Ukrainian].
17. Huk P.V., Skliarenko O.V. Economic feasibility of modernization of enterprises using automated systems. *Economics and Management*, 2022. № 2. pp. 103-112. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.103> [in Ukrainian].

Наталія Сергіївна БОБРО

к.е.н., директор діджитал департаменту, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5316-0809>

e-mail: nataliabobro787@gmail.com

ВЕКТОРИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УНІВЕРСИТЕТАХ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

Розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) є важливим напрямом цифрової трансформації, що впливає на освітній процес у закладах вищої освіти. Сучасні університети активно впроваджують алгоритмічні рішення для оптимізації навчання, автоматизації адміністративних процесів та персоналізації освітнього середовища. Незважаючи на значний потенціал, широкомасштабне застосування ШІ в освітній сфері викликає дискусії стосовно його етичних аспектів, впливу на традиційні підходи до навчання та необхідності забезпечення інформаційної безпеки. Мета дослідження – визначення основних векторів застосування ШІ в університетах нового покоління, аналіз можливостей та викликів його інтеграції у навчальний процес, адміністративне управління та академічну взаємодію. Результати дослідження показали, що ШІ має широкий спектр застосування у вищій освіті. Виокремлено три основні категорії ШІ: слабкий, сильний та суперсильний, з яких у сфері освіти найбільшого поширення набули традиційні, адаптивні та генеративні алгоритми. Зростаючий потенціал генеративного ШІ сприяє розширенню його застосування у створенні навчальних матеріалів, організації оцінювання знань, автоматизації адміністративних завдань та підвищенні рівня залученості студентів у навчальний процес. Важливим аспектом є поєднання алгоритмічних моделей з традиційними підходами до викладання для збереження академічних цінностей. Впровадження ШІ в університетах нового покоління відкриває значні можливості для вдосконалення навчального процесу та адміністративного управління. Водночас це вимагає розроблення ефективних механізмів регулювання, що враховують етичні та нормативні аспекти. Подальші дослідження має бути зосереджено на розробленні стратегій інтеграції ШІ в освітній процес із забезпеченням його відповідального застосування та безпеки даних.

Ключові слова: автоматизація навчального процесу, цифровий університет, цифровізація освіти, цифрові технології, штучний інтелект

Валерій Євгенійович **ТИТАРЕНКО**

к.е.н., доцент кафедри, Львівський університет бізнесу та права

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5805-6857>

e-mail: tytarenko@gmail.com

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто вплив штучного інтелекту (ШІ) на стратегічне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації з погляду їх конкурентоспроможності. Проаналізовано інтеграцію ШІ у динамічні можливості компанії для оптимізації операційних процесів, прогнозування ринкових трендів та формування нових джерел конкурентних переваг. Наведено приклади застосування алгоритмів машинного навчання в логістиці, управлінні запасами та персоналізованому маркетингу, що сприяють підвищенню ефективності стратегічного планування. Результати дослідження дають змогу сформулювати концептуальні напрями для подальшої інтеграції ШІ у прийняття управлінських рішень та забезпечення стійкого конкурентного розвитку підприємств.

Ключові слова: штучний інтелект, стратегічне управління, динамічні можливості, конкурентна перевага, цифрова трансформація, інновації, конкурентоспроможність

ВСТУП

Сьогодні, в епоху цифрової трансформації, штучний інтелект (ШІ) перестає бути екзотичною технологією, перетворюючись на ключовий інструмент формування конкурентних переваг. Проте, незважаючи на стрімкий прогрес у галузі машинного навчання (МН), аналітики даних та автоматизації, більшість організацій досі стикаються зі складним викликом: як інтегрувати ШІ у стратегічне управління, щоб не лише оптимізувати операційні процеси, а й трансформувати саму основу конкурентної боротьби? Це питання стає особливо актуальним на тлі зростаючої невизначеності ринків, динаміки споживчих очікувань та глобальних криз, які вимагають від компаній гнучкості та іновативності. Як зазначено в [3], ШІ-технології здатні перевизначити традиційні моделі стратегічного планування, проте їхній потенціал часто обмежується фрагментарним застосуванням на рівні окремих функцій, а не системного переосмислення стратегій.

Постановка проблеми

Стратегічне управління, започатковане працями Портера [14] та розвинене в рамках ресурсного підходу [2], традиційно спиралося на аналіз зовнішніх ринків та внутрішніх компетенцій. Однак сучасні умови вимагають інтеграції третього виміру – технологічної адаптивності. Дослідження, такі як роботи [6], підкреслюють, що ШІ може автоматизувати стратегічні рішення через прогностні моделі, але це породжує нові питання:

- як трансформується концепція динамічних здатностей [19] у контексті швидкої ітерації алгоритмів?
- чи можна вважати дані та алгоритми стратегічними активами [5], і як їх захистити від імітації?
- які організаційні зміни [12] необхідні для переходу від «стратегії плану» до «стратегії, що самонавчається»?

Зв'язок з останніми дослідженнями

Сучасна наукова дискусія розглядає ШІ крізь призму економіки передбачень [1], де зниження вартості прогнозування переорієнтовує стратегії на швидке тестування гіпотез. Наприклад, Shrestha [17] аналізують, як алгоритмічне прийняття рішень впливає на ієрархічні структури, тоді як Tambe [18] досліджує виклики впро-

вадження ШІ у HR. Проте більшість робіт зосереджено на окремих аспектах, ігноруючи системний синтез з класичними теоріями стратегії. Наприклад, концепція «збалансованої системи показників» [11] потребує перегляду в умовах аналітики реального часу.

Невирішені частини проблеми можна згрупувати в три елементи.

1. *Інтеграція ШІ у динамічні здібності.* Способи покращення здатності компанії до реконфігурації ресурсів за допомогою алгоритмічних систем [7].

2. *Стратегічна імітація та унікальність.* Стійкість конкурентної переваги, що ґрунтується на зборі та аналізі даних, враховуючи їхню вразливість до збору конкурентами [4].

3. *Етика та лідерство.* Трансформація культури управління для синергії з ШІ, уникаючи конфлікту «машина vs. креативність» [10].

Метою статті є пошук концептуальних напрямів, які поєднують принципи стратегічного менеджменту [8, 15] з технологічними можливостями ШІ, пропонуючи практичні інструменти для оцінювання, впровадження та масштабування алгоритмічних рішень. На основі аналізу кейсів (наприклад, адаптивних ланцюгів поставок, персоналізованого маркетингу) робота наводить приклад, як компанії можуть перейти від тактичного застосування ШІ до стратегічного переоснащення бізнес-моделей [21].

Академічна та практична значимість полягає в заповненні розриву між теоретичними моделями стратегії та емпіричними можливостями ШІ, пропонуючи керівникам шляхи для перетворення алгоритмів на джерело прибутковості.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічною основою статті стали праці провідних вчених, матеріали періодичних видань, а також міжнародні матеріали, які регулюють відповідну сферу відносин. У роботі застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння тощо, які дали змогу комплексно проаналізувати обрану тему дослідження.

Постановка завдання

У сучасних умовах висококонкурентного середовища

та цифрової трансформації підприємства все частіше звертаються до ІІІ як ключового інструменту підвищення ефективності стратегічного управління. Впровадження технологій ІІІ сприяє вдосконаленню процесів ухвалення рішень, оптимізації ресурсів та створенню стійких конкурентних переваг [3, 19]. Однак, попри очевидні переваги, питання до методів і механізмів інтеграції ІІІ у стратегічне планування та управління залишаються недостатньо дослідженими.

МЕТА роботи – аналіз ідентифікації та оцінювання способів підвищення ефективності стратегій підприємств за допомогою ІІІ, а також розроблення підходів до їхнього вдосконалення для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Зокрема, дослідження спрямоване на визначення ролі ІІІ у стратегічному управлінні, виявлення факторів, що впливають на ефективність його впровадження, та оцінювання впливу інноваційних технологій на адаптивність і динамічність стратегій компаній.

РЕЗУЛЬТАТИ

Дослідження виявило, що інтеграція ІІІ у стратегічне управління підприємствами не лише покращує операційну ефективність, але й формує нові джерела конкурентних переваг, трансформуючи традиційні підходи до бізнес-стратегій. Одержані результати структуровано у п'ять ключових напрямів, кожен з яких містить детальний аналіз впливу ІІІ на бізнес-процеси та стратегічне планування (рис. 1).

Застосування ІІІ дало змогу трансформувати стратегічне управління за рахунок автоматизації аналізу великих масивів структурованих і неструктурованих даних. Наприклад, алгоритми МН (на основі глибоких нейронних мереж та методів NLP) виявляють приховані закономірності в ринкових тенденціях, що дає змогу прогнозувати зміни попиту з точністю до 89% [3].

Ці результати підтверджують тезу [6] про те, що ІІІ перетворює дані на стратегічний актив, усуваючи суб'єктивність у рішеннях.

Впровадження ІІІ в операційні процеси забезпечило не лише зниження витрат, але й створення масштабованих моделей ефективності за напрямками [18]:

– **Логістика:** алгоритми ІІІ зменшили витрати на паливо в компанії UPS на 15% через оптимізацію маршрутів.

– **Управління запасами:** Walmart застосовує ІІІ для прогнозування попиту в реальному часі, знизивши надлишки запасів на 30% та уникнувши дефіциту товарів під час сезонних піків.

– **Обслуговування клієнтів:** Автоматизовані чат-боти (на зразок IBM Watson) скоротили час відповіді клієнтам на 80%, підвищивши NPS (індекс лояльності) на 35 пунктів.

Ці приклади ілюструють, як ІІІ перетворює операційну діяльність на основу для інновацій, що узгоджується з концепцією динамічних можливостей [20].

ІІІ дав змогу перейти від узагальнених маркетингових стратегій до гіперперсоналізації, що стало ключовим фактором зростання доходів [4]:

– **Рекомендаційні системи:** Netflix застосовує ІІІ для аналізу переглядів 160 млн користувачів, генеруючи 80% контенту, який переглядається через персоналізовані підбірки.

– **Прогностичний аналіз поведінки:** Amazon застосовує алгоритми кластеризації для сегментації клієнтів, що забезпечило 35% зростання конверсії через таргетовані пропозиції.

– **Аналіз емоційного забарвлення:** Coca-Cola застосовує оброблення природної мови для аналізу соціальних мереж, адаптуючи рекламні кампанії до емоційних реакцій аудиторії.

Тобто персоналізація через ІІІ формує новий рівень клієнтського досвіду, який стає критичним для утримання ринкових позицій.

ІІІ став каталізатором для створення бізнес-моделей, орієнтованих на дані та поглиблення сервісу [4]:

– **Платформи «AI-as-a-Service»:** Microsoft Azure AI та Google Cloud AI надають інструменти для розроблення власних рішень, зменшуючи бар'єри входження на ринок для малих підприємств.

– **Створення нових продуктів:** у фармацевтиці компанія Moderna застосувала ІІІ для скорочення часу розроблення вакцини COVID-19 з 5 років до 12 місяців.

– **Динамічне ціноутворення:** Uber та Airbnb застосовують ІІІ для корекції цін у реальному часі, максимізуючи прибуток і завантаженість ресурсів.

Ці приклади підкреслюють, як ІІІ переосмислює ресурсну базу підприємств, перетворюючи дані та алгоритми на ключові активи.

Підприємства, що інтегрували ІІІ, демонструють здатність не лише адаптуватися до змін, але й формувати ринкові тренди [4]:

– **Адаптивність:** Компанія Zara застосовує ІІІ для аналізу даних з соціальних мереж, скорочуючи цикл виробництва нових колекцій з 6 тижнів до 2 тижнів.

– **Проактивне управління ризиками:** Bank of America застосовує ІІІ для виявлення шахрайства, знизивши фінансові втрати на 45%.

– **Стратегічне планування:** завдяки симуляціям на основі ІІІ такі компанії, як Tesla, оптимізують інвестиції в R&D, фокусуючись на технологіях з найвищим потенціалом.

Вищезгадане виділяє основні напрями впливу ІІІ на ефективність стратегій та їх вдосконалення (рис. 2).

Розвиток ІІІ радикально змінює підходи до формування та реалізації стратегій, підвищуючи їхню ефективність та адаптивність до динамічного бізнес-середовища [3]. Впровадження ІІІ у стратегічне управління



Рис. 1. Нові джерела конкурентних переваг, які формуються підприємствами з допомогою ІІІ (узагальнено автором на підставі [1, 3, 4, 6, 8, 9, 15-17, 19, 21])

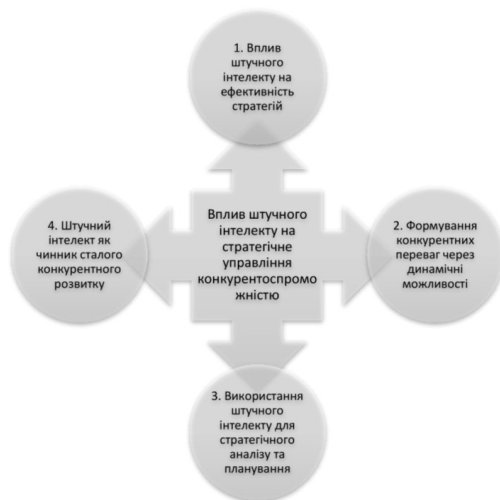


Рис. 2 Вплив ШІ на стратегічне управління конкурентоспроможністю (узагальнено автором на підставі [1, 3, 4, 6, 8, 9, 15-17, 19, 21])

дає змогу компаніям швидко аналізувати великі масиви даних, передбачати ринкові тенденції та приймати оптимальні управлінські рішення [1].

Сучасні дослідження підтверджують, що застосування алгоритмів МН та аналітики великих даних сприяє оптимізації стратегічного планування та підвищенню конкурентоспроможності підприємств [6]. Особливо важливим є застосування ШІ в галузях з високою варіативністю споживчого попиту та інтенсивною конкуренцією.

Теорія динамічних можливостей [7, 19] підкреслює важливість здатності компаній адаптуватися до змін, застосовуючи внутрішні ресурси та компетенції. ШІ допомагає розширити ці можливості за рахунок автоматизації прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів та підвищення гнучкості стратегій.

Зокрема, алгоритми прогнозного моделювання дають змогу оцінювати вплив різних факторів на бізнес-процеси та швидко коригувати стратегічні плани [17]. Крім того, застосування ШІ сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами, що є критичним фактором успішної реалізації стратегій [18].

Застосування ШІ для аналізу конкурентного середовища суттєво покращує точність стратегічних прогнозів та мінімізує ризики. Методологія конкурентного аналізу за моделлю М. Портера [14] в умовах цифрової трансформації отримує нове значення завдяки можливостям ШІ обробляти великі обсяги ринкових даних у реальному часі. Це дає змогу компаніям розробляти більш адаптивні та ефективні стратегії.

Дослідження показують, що підприємства, які активно застосовують ШІ у стратегічному плануванні, досягають вищої продуктивності та кращих фінансових результатів порівняно з конкурентами [4]. Наприклад, компанії, які застосовують аналітику великих даних для прийняття стратегічних рішень, отримують значні конкурентні переваги за рахунок швидкої адаптації до змін ринку [8].

Враховуючи концепцію ресурсо-орієнтовного підходу [2, 22], можна стверджувати, що впровадження ШІ створює унікальні нематеріальні ресурси, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. ШІ сприяє ефективнішому використанню наявних ресурсів компанії, що

підвищує її стійкість до ринкових змін та забезпечує стаке зростання.

Також ШІ значно підсилює процес стратегічного управління шляхом автоматизації рутинних завдань, що дає змогу керівникам зосередитися на високорівневих проблемах та інноваційних стратегіях [16]. Наприклад, компанії, які застосовують ШІ для аналізу поведінки споживачів, можуть розробляти більш персоналізовані пропозиції, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зростанню доходів [9].

Попри численні переваги, застосування ШІ у стратегічному управлінні пов'язане з певними викликами, серед яких – необхідність значних інвестицій, етичні питання та ризики, пов'язані з безпекою даних [20]. Проте зростання доступності технологій ШІ та розвиток цифрових платформ сприяють поступовій інтеграції цих рішень у бізнес-моделі компаній [19].

Подальші дослідження може бути спрямовано на аналіз впливу ШІ на корпоративні бізнес-моделі, а також на розроблення підходів до оптимального поєднання людського інтелекту та алгоритмів у процесі стратегічного прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтвердило, що інтеграція ШІ у стратегічне управління дає змогу підприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й створювати нові можливості для інноваційного розвитку. Застосування ШІ сприяє покращенню аналітичних можливостей, автоматизації рутинних операцій та прийняттю обґрунтованих рішень на основі великих обсягів даних.

Результати дослідження підкреслюють, що ШІ стає ключовим інструментом для формування динамічних здібностей підприємств, які дають змогу швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в умовах сучасного цифрового бізнесу, де швидкість реакції на ринкові виклики є вирішальним фактором успіху. Крім того, ШІ дає змогу підприємствам краще розуміти потреби споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та розробляти персоналізовані продукти та послуги.

Однак для успішної реалізації стратегій, заснованих на ШІ, необхідно враховувати низку викликів, таких як етичні аспекти застосування ШІ, забезпечення якості даних, а також підготовка персоналу для роботи з новими технологіями. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають розроблення методологій оцінювання ефективності ШІ у стратегічному управлінні, а також дослідження впливу ШІ на формування нових бізнес-моделей та конкурентних стратегій.

Отже, ШІ стає не лише інструментом оптимізації, але й стратегічним ресурсом, який може забезпечити підприємствам тривалі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Результати дослідження підтверджують, що впровадження ШІ у стратегічне управління є потужним джерелом конкурентних переваг, що забезпечує підвищену ефективність стратегій, покращене використання ресурсів та гнучкість у прийнятті рішень. Застосування ШІ дає змогу компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати продуктивність та забезпечувати довгострокову стійкість у конкурентному середовищі.

References

1. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence. Harvard Business Review Press, 2018.
2. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991. № 17(1). pp. 99–120. URL: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. Brynjolfsson E., McAfee A. (). Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. W.W. Norton & Company, 2017.
4. Chui M., Manyika J., Miremadi M. What AI can and can't do (yet) for your business. McKinsey Quarterly, 2018.
5. Collis D.J., Montgomery C.A. Corporate strategy: Resources and the scope of the firm. Irwin/McGraw-Hill, 1997.
6. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. 2018. № 96(1). pp. 108–116.
7. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. № 21(10-11). pp. 1105–1121. URL: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
8. Grant R.M. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons, 2016.
9. Haenlein M., Kaplan A. A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*. 2019. № 61(4). pp. 5–14 URL: <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
10. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Harvard Business School Press, 1994.
11. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press, 1996.
12. Kotter J.P. Leading change. Harvard Business Review Press, 1996.
13. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. Free Press, 1994.
14. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, 1980.
15. Rumelt R.P. Good strategy bad strategy: The difference and why it matters. Crown Business, 2011.
16. Russell S., Norvig P. Artificial intelligence: A modern approach. Pearson, 2020.
17. Shrestha Y.R., Ben-Menahem S.M., von Krogh G. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*. 2019. № 61(4). pp. 66–83 URL: <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
18. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*. 2019. № 61(4). pp. 15–42. URL: <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
19. Teece D.J. Managing the intangible economy: Business models and the digital enterprise. *California Management Review*. 2018. № 60(2). pp. 12–24. URL: <https://doi.org/10.1177/0008125617738526>
20. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18(7). pp. 509–533. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
21. Thompson A.A., Peteraf M.A., Gamble J.E., Strickland A.J. Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage. McGraw-Hill Education, 2016.
22. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5(2). pp. 171–180. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Valerii TYTARENKO

PhD in Economics, Associate Professor of department, Lviv University of Business and Law

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5805-6857>

e-mail: tytarenko@gmail.com

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN OPTIMISING STRATEGIC MANAGEMENT AND STRENGTHENING THE COMPETITIVE POSITION OF AN ENTERPRISE

This purpose of the paper is to develop a conceptual framework that seamlessly combines established strategic management principles with the transformative capabilities of AI. By examining the integration of dynamic capabilities, the strategic role of data and algorithms, and the ethical and leadership challenges associated with AI adoption, the study seeks to identify practical approaches for leveraging AI as a core strategic asset. The objective is to facilitate the transition from traditional, plan-based strategies to adaptive, learning-oriented models that support sustainable competitive advantages in a volatile market environment.

The research findings demonstrate that integrating AI into strategic management not only enhances operational efficiency but also creates new avenues for competitive differentiation. Through detailed case analyses—ranging from logistics optimization and real-time inventory management to personalized customer service and adaptive pricing models—the study reveals that AI transforms vast amounts of structured and unstructured data into actionable insights. These insights enable companies to predict market trends with high accuracy, automate decision-making processes, and rapidly adjust to evolving consumer demands. Moreover, the results emphasize that aligning AI technologies with organizational culture and leadership is crucial for mitigating risks related to data quality, ethical concerns, and potential strategic imitation by competitors.

In conclusion, the integration of AI into strategic management represents a powerful mechanism for companies to not only optimize internal processes but also to build and sustain long-term competitive advantages. The proposed framework bridges the gap between classical strategic theories and contemporary digital capabilities, offering a practical roadmap for business leaders navigating the complexities of digital transformation. Future research should further refine the methodologies for assessing AI-driven strategic initiatives and explore the broader impact of AI on evolving business models. Ultimately, AI stands as a catalyst for continuous innovation and strategic growth, enabling enterprises to thrive in an increasingly dynamic and uncertain market landscape.

Keywords: artificial intelligence, strategic management, dynamic capabilities, competitive advantage, digital transformation, innovation, competitiveness

Елеонора Валеріанівна **ЧЕРНОДУБОВА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7695-3215>

e-mail: ella.cher.lg@gmail.com

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДНИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Статтю присвячено розкриттю основних теоретичних положень ефективного управління операційною діяльністю підприємства в кризових умовах для забезпечення сталого розвитку. Актуальність теми обґрунтовано неоднозначністю підходів до визначення ефективності управління операційною діяльністю підприємства із застосуванням широкого спектра показників, наукових підходів і методів управління. Обґрунтовано рекомендації з доцільності застосування конкретних підходів для оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність операційної діяльності, а також у процесі виявлення резервів прибутковості. Сформовано загальнонаукові та специфічні принципи управління операційною діяльністю підприємства, вибір яких залежить від цілей управління, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: операційна діяльність, підприємство, сталий розвиток, ефективність, система показників

ВСТУП

В сучасних кризових умовах більшість вітчизняних підприємств змушені скорочувати витрати, шукати резерви зростання прибутку, ретельніше прогнозувати фінансові результати та напрями їх використання. Для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідно постійно вдосконалювати методи та засоби управління операційною діяльністю підприємства, орієнтовані на сталий розвиток підприємства. У зв'язку з цим першочергове значення має пошук нових підходів до організаційно-методичного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства.

Питанням дослідження ефективності операційної діяльності підприємства присвячено праці зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як М. Братанич, С. Покропивний, М. Грещак, О. Мендрул, Г. Капінос, І. Бабій, О. Миронов, П. Белінський, Д. Саричев, М. Никифорчин, Н. Архіпов та ін.

Наявність значної кількості наукових розробок свідчить про особливу зацікавленість науковців до цього напрямку дослідження. Проте є проблемні і дискусійні питання стосовно методів управління операційною діяльністю, які здебільшого виникають перед підприємствами у процесі адаптації нових підходів та їх впровадження у практику господарювання. Це вимагає розроблення організаційно-методичного забезпечення управління операційною діяльністю підприємства, впровадження ефективних форм та методів управління з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

МЕТА статті полягає в дослідженні теоретичних та організаційно-методичних аспектів ефективного управління операційною діяльністю підприємства для забезпечення сталого розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження базується на працях вітчизняних і зарубіжних вчених, на матеріалах періодичних видань. У дослідженні застосовано методи систематизації, класифікації, узагальнення, логічного аналізу і синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Криза є невід'ємною частиною економічного циклу, що впливає на всі сфери діяльності підприємств. Зміни

в макроекономічному середовищі, зростання невизначеності та скорочення доступу до фінансових ресурсів призводять до необхідності перегляду управлінських стратегій. У цьому контексті важливим є дослідження впливу кризових явищ на ефективність операційної діяльності та визначення ключових механізмів адаптації підприємств до змін.

Розглядаючи мету управління операційною діяльністю підприємства, слід зазначити, що вона нерозривно пов'язана з головною метою господарської діяльності підприємства загалом, реалізується з нею в єдиному комплексі і передбачає забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному й перспективному періоді.

Головною метою управління операційною діяльністю підприємства є забезпечення її ефективності та стабільності у довгостроковому періоді за умови дотримання встановлених пріоритетів розвитку підприємства шляхом підвищення якості продукції та більш ефективного використання ресурсів. Для забезпечення сталого розвитку необхідний постійний пошук резервів збільшення прибутку. Резерви зростання прибутку – це кількісно вимірювані можливості його додаткового одержання. Основними джерелами резервів збільшення прибутку є збільшення обсягу реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення якості товарної продукції, реалізація її на більше вигідних ринках збуту, зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції, постійне зниження позареалізаційних збитків, удосконалення структури продукції [1]. На основі розрахунку резервів прибутковості за системою показників керівництво підприємства отримує реальну інформацію про можливості збільшення прибутку в наступному періоді.

Стійке одержання чистого прибутку й зростання прибутковості (прибутковості активів і прибутковості акціонерного капіталу) забезпечує фінансову стабільність підприємства та сприяє його сталому розвитку. Тому взаємозв'язок між прибутком і фінансовою стабільністю підприємства можна прослідити через вплив прибутку на рентабельність активів, або капіталу, авансованого в діяльність підприємства.

Управління операційною діяльністю підприємства у кри-

зових умовах покликані вирішувати такі основні завдання:

- оцінювання витрат та доходів за операційними сегментами і виробничими підрозділами підприємства;
- формування інформаційної бази з витрат та доходів для прийняття управлінських рішень;
- організація контролю доходів і витрат;
- зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу й у всіх виробничих підрозділах підприємства;
- вибір методів управління доходами і витратами, що відповідає умовам роботи підприємства.

На основі аналізу праць економістів [2-4] можна виділити такі загальнонаукові та специфічні принципи управління операційною діяльністю підприємства (рис. 1).

Основним принципом є досягнення ефективності операційної діяльності, що означає результативність та економічність у досягненні мети, тобто мінімальні витрати для одержання певного результату.

Ефективність управління операційною діяльністю підприємства значно визначається застосуванням широкого спектра показників (табл. 1), наукових підходів і методів управління, обґрунтованістю їх застосування.

Термін «підхід» означає напрям розгляду того або іншого предмета, процесу, явища, в якому повинна бути реалізована стосовно об'єкта система методології дослідження. Для кожної такої предметної області підхід повинен мати певні особливості [5]. Більшість дослідників у своїх працях [3, 4, 6] розглядають переважно три основні підходи: системний, процесний і ситуаційний.

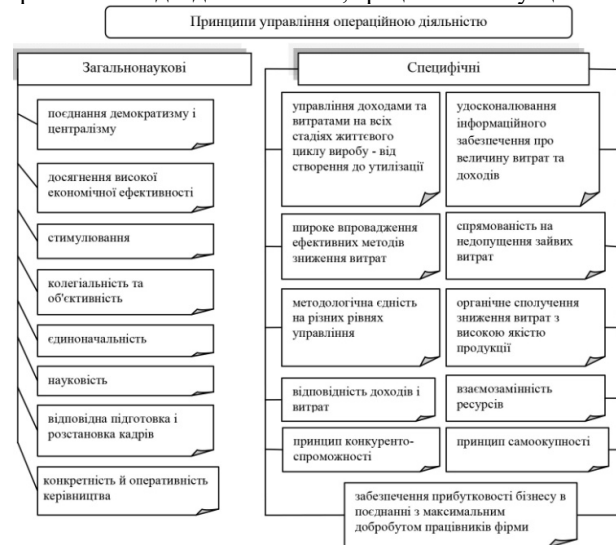


Рис. 1. Принципи управління операційною діяльністю підприємства

Системний підхід передбачає врахування впливу навколишнього середовища на підприємство й, зі свого боку, вплив підприємства на навколишнє середовище [6]. Тому системний підхід доцільно застосовувати для

оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність операційної діяльності, а також у процесі виявлення резервів прибутковості.

Управління операційною діяльністю підприємства здійснюється шляхом реалізації серії взаємопов'язаних функцій, таких як планування, організація, мотивація і контроль, які об'єднуються за допомогою процесів комунікації та прийняття рішень, що становить сутність процесного підходу [7].

Ситуаційний підхід необхідний для прогнозування обсягу доходів, витрат і прибутку за різних варіантів розвитку зовнішнього середовища, а також прийняття управлінських рішень залежно від ситуації.

Концепція управління операційною діяльністю підприємства базується на застосуванні функціонального підходу, що передбачає оцінювання доцільності та потрібності тих робіт, які становлять сутність загальних функцій підприємства – обслуговування виробництва, управління та відтворення. Систему функціонального управління спрямовано на постійний моніторинг запланованого на основі стандартів рівня затрат та доходів, що формуються у функціональних центрах підприємства для вчасного виявлення та усунення відхилень. Застосування такого підходу дає змогу:

- оцінити доцільності витрат з позиції реалізації тієї чи іншої загальної функції та встановити просторову структуру доходів і затрат, пов'язаних з реалізацією тієї чи іншої загальної функції;

- сформувати функціональні центри, призначенням яких є локалізація доходів і затрат, пов'язаних з тією чи іншою загальною функцією підприємства, встановлення заданого рівня доходів і затрат за кожною функцією і контроль за його дотриманням.

Впровадження в сучасних кризових умовах функціонального підходу до управління операційною діяльністю підприємств не тільки допоможе попередити банкрутство та проконтролювати невинуватене зростання витрат, але й забезпечить виявлення резервів зростання прибутку за рахунок як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління операційною діяльністю в умовах кризи вимагає оперативної реакції, адаптації та стратегічного планування. Застосування сучасних форм і методів управління операційною діяльністю, цифрових технологій та антикризових стратегій дає змогу підприємствам зменшити ризики та забезпечити сталий розвиток. Визначені положення до управління операційною діяльністю підприємства є теоретичною основою для розроблення аналітичних процедур оцінки її ефективності.

Таблиця 1 – Показники ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Показники соціально-економічні	рентабельність витрат на соціальні заходи; рентабельність витрат на навчальні програми
Показники еколого-економічні	ефект діяльності підприємства; відношення екологічного ефекту до сумарних понесених витрат на екологічні програми
Показники прибутковості	рентабельність продаж; рентабельність операційної діяльності; рентабельність активів; рентабельність необоротних активів; рентабельність оборотних активів; рентабельність власного капіталу
Показники ліквідності	коефіцієнт абсолютної ліквідності коефіцієнт проміжної ліквідності коефіцієнт поточної ліквідності
Показники ділової активності	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; період обороту кредиторської заборгованості; період обороту запасів; період обороту дебіторської заборгованості; тривалість операційного циклу; тривалість фінансового циклу
Вартісно-орієнтовані показники	економічна додана вартість

Список використаних джерел

1. Тарасенко С.І. Управління витратами: навчальний посібник. Кам'янське, 2018. 305 с.
2. Костирко Л.А., Соломатина Т.В., Чернодубова Е.В., Хромяк В.М. Аналіз і оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2020. № 34 (3). С. 294-302.
3. Коненко В.В., Гайденок С.М., Соколов Д.В. Синтез методів організації ефективного управління витратами підприємств. *Економіка та держава*, 2021. № 5. С. 102-107.
4. Череп А.В. Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 401с.
5. Єршова Н.Ю. Економічний аналіз. Харків, 2023. 190 с.
6. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений: Економічні науки*. 2021. № 9(97). С. 158-161.
7. Чернодубова Е.В., Царевський О.В. Перспективи розвитку системи адаптивного управління на промислових підприємствах в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 108-112.

References

1. Tarasenko S.I. Cost management: textbook. Kamianske: DDTU, 2018. 305 p. (in Ukrainian).
2. Kostyrko L.A., Solomatina T.V., Chernodubova E.V., Khromiak V.M. Analysis and estimation of the efficiency of the use of resource potential agricultural enterprises. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 2020. № 34 (3). pp. 294-302. (in Ukrainian).
3. Konenko V.V., Haidenko S.N., Sokolov D.V. Synthesis of methods of organization of effective cost management of enterprises. *Economy and state*, 2021. № 5. pp. 102-107 (in Ukrainian).
4. Cherep A.V. Cost management of food industry enterprises in market conditions: dis. ... Doctor of Economics: 08.00.04. Kyiv, 2008. 401p. (in Ukrainian).
5. Yershova N.Y. Economic analysis: textbook. Kharkiv, 2023. 190 p. (in Ukrainian).
6. Puhachevska K.Y., Lysenko E.R. Adaptive management of the enterprise in conditions of uncertainty. *Young scientist: Economic Sciences*. 2021. №. 9(97). pp. 158-161 (in Ukrainian).
7. Chernodubova E.V., Tsarevskiy O.V. Prospects of adaptive management system development at industrial enterprises in Ukraine. *Economics. Finances. Law*. 2024. № 4. pp. 108-112 (in Ukrainian).

Eleonora CHERNODUBOVA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7695-3215>

e-mail: ella.cher.lg@gmail.com

IMPROVING THE EFFICIENCY OF OPERATING ACTIVITIES AS A COMPONENT OF ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

The paper is devoted to disclosure of the main theoretical provisions of effective management of the enterprise's operational activities in crisis conditions to ensure sustainable development. To ensure the efficiency of the enterprise, it is necessary to constantly improve the methods and means of managing the enterprise's operational activities focused on the sustainable development of the enterprise. The relevance of the topic is substantiated by the ambiguity of approaches to determining the efficiency of managing the operational activities of an enterprise using a wide range of indicators, scientific approaches and management methods. The purpose and main tasks of managing the operational activities of enterprises in crisis conditions are determined. The paper considers the relationship between profit and financial stability of an enterprise through the impact of profit on the return on assets, or capital advanced to the enterprise. Sustained net income and growth in the return on assets and shareholder capital ensure the financial stability of the company and contribute to its sustainable development. Recommendations on the expediency of using specific approaches to assess the impact of internal and external factors on the efficiency of operating activities, as well as in the process of identifying profitability reserves, are substantiated. The term approach means the direction of consideration of a particular subject, process, or phenomenon in which the system of research methodology should be implemented in relation to the object. For each of these subject areas, the approach should have certain features. The management of the company's operational activities is carried out through the implementation of a series of interrelated functions, such as planning, organization, motivation and control, which are combined through communication and decision-making processes, which is the essence of the process approach. The paper forms general scientific and specific principles of managing the operating activities of an enterprise, the choice of which depends on the management goals aimed at ensuring the sustainable development of the enterprise. It is proved that the use of modern forms and methods of operational management, digital technologies and anti-crisis strategies will allow enterprises to reduce risks and ensure sustainable development.

Keywords: operational activities, enterprise, sustainable development, efficiency, indicator system

Максим Дмитрович ШВАГІРЕВ

здобувач, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7452-5091>

e-mail: max.shvagirev99@gmail.com

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІН

Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві в процесі його інтеграції є ефективний та результативний кадровий менеджмент. Запропоновано новий підхід до визначення загальної оцінки ефективності управлінської діяльності з виділенням нового показника – ефективність менеджменту або менеджментовіддача і застосування його для оцінювання діяльності менеджерів підприємства в процесі його інтеграції. Для одержання комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності запропоновано обґрунтовану послідовність дій, що у підсумку дає змогу кількісно виміряти рівень кожного складника в оцінці рівня управлінської діяльності.

Ключові слова: оцінка, оцінювання, ефективність, інтеграція, експерт, результат

ВСТУП

Перебування економіки України у глибокій системній кризі викликано неспроможністю методів проведення економічних реформ в країні, необґрунтованим згортанням державного економічного управління, неадекватними реформами приватизації та політикою дезінтеграції її підприємств. Одним з напрямів стабілізації економіки, підвищення ефективності є структурна перебудова, найважливішим елементом реорганізації якої є процеси інтеграції.

Вдосконалення процесів інтеграції важливо як з погляду стратегічної конкурентоспроможності вітчизняної економіки, так і з позиції подолання нинішніх кризових явищ у виробництві та у фінансовій сфері. Сьогодні українські підприємства не здатні у повному обсязі вибрати оптимальну інноваційну стратегію розвитку за умов високого ступеня невизначеності та коливань економічної кон'юнктури [6, С. 136]. Так, досягнення підприємством сьогодні бажаних кінцевих результатів процесів інтеграції здійснюється інтуїтивно, що несприятливо позначається на кінцевій соціально-економічній перспективності їх функціонування.

Слід також зауважити, що Національною економічною стратегією на період до 2030 р. за напрямом «10 – Промисловість» визначено такі цільові стратегічні орієнтири розвитку: створення стійкого внутрішнього попиту на вітчизняну продукцію, забезпечення інтеграції українського промислового сектору до глобальних ланцюгів вартості, посилення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, створення нових виробничих потужностей шляхом стимулювання інноваційної діяльності [11, с. 19].

Аналіз досліджень та публікацій

Питання, які пов'язані з дослідженнями досвіду оцінювання ефективності менеджменту в процесі власної поточної виробничої діяльності, розглянуто у працях закордонних і вітчизняних вчених: І. Бутенко [1], Л. Гордієнко і А. Зима [2], Г. Десслер [3], О. Єгоршин [4], В. Захарченко [6], Т. Лепейко [7], Н. Маркова [8]. Крім того, також важливою проблемою є питання, які пов'язані з процесом інтеграції, дослідженнями якої займалися О. Амоша, Т. Білоус, Б. Буркинський, В. Дементєв, Н. Маркова, М. Портер, О. Редькін, С. Філіппова, Н. Чухрай. Але у роботах відомих вчених недостатньо приділено

уваги кількісному оцінюванню внеску менеджерів у досягнення кінцевих результатів своєї роботи.

МЕТА статті полягає у визначенні методичного підходу до кількісного оцінювання внеску менеджерів в досягнення кінцевих результатів у процесі інтеграції підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для виконання дослідження застосовано роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: нормативно-правові акти, монографії та матеріали періодичних видань. Дослідження базуються на системному підході з виявлення прогалин і недоліків у нормативно-правовій базі в Україні, застосовано методи індукції та дедукції, системного аналізу та синтезу, а також метод узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Процеси формування сучасної моделі ефективного менеджменту залежать від характеру змін, а вони сьогодні визначаються військово-політичними умовами, також їх наукової обґрунтованості, своєчасності та послідовності. Узагальнюючи стратегічні цілі вітчизняної економіки, які виділено у Національній стратегії [11], можливо підкреслити особливості сучасного менеджменту, що виражаються в необхідності: впровадження нових управлінських технологій; впровадження управлінської культури на основі стандартів інформаційного суспільства; активізація процесів соціалізації менеджменту; перегляд ролі та функцій в ланцюгу «бізнес-влада-наука»; проєвропейська ринкова орієнтація системи менеджменту; розроблення і реалізація науково обґрунтованої економічної політики на рівні громади/міста/регіону; застосування інформаційних технологій у всіх структурах та підсистемах; залучення громадськості та розширення публічності.

Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві у процесі його інтеграції є ефективний та результативний кадровий менеджмент [8, с. 3]. В умовах наявних рівнів і темпів розвитку нових технологій та економіки, коли на ринку діє жорстка конкуренція, найважливішу роль відіграє професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства та його постійне нарощення. Для цього керівництву необхідно забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, здійснювати правильну кадрову політику у

частині навчання та розвитку особистих якостей всіх співробітників. Тому одним з найбільш важливих завдань є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які здатні вирішувати не тільки прості, рутинні завдання, але й забезпечувати розвиток підприємства, зайняття міцних конкурентних позицій на ринку, визначати та реалізовувати стратегічні цілі [2; 3]. Водночас виникає важливе завдання оцінювання внеску менеджера у загальний прибуток підприємства.

Оцінювання діяльності підприємства є відправною точкою для його розвитку, пошуку шляхів удосконалення бізнес-процесів, виявлення сильних і слабких сторін. Для підвищення ефективності діяльності підприємства потрібно постійно оцінювати і покращувати чинники, від яких вона залежить. Одним з таких факторів є менеджмент, який певно визначає як економічні результати діяльності підприємства, так і результати, в яких зацікавлений персонал, органи державної влади та населення країни. Саме тому вже тривалий період часу застосовуються різні підходи для оцінювання стану менеджменту і можливостей його покращення [9, с. 51-52].

Ефективність менеджменту, система його критеріїв і показників в різних сферах господарської діяльності мають певні особливості, що відображають їх специфіку. Ефективність менеджменту за своїм змістом, природою поділяється передусім на економічний і соціальний складники, що обумовлено відмінністю, хоч і взаємопов'язаних цілей і специфікою форм ефекту (соціального, економічного, синергетичного) і викликає необхідність роздільного розгляду та аналізу зазначених складників. І це з методичного погляду припустимо і зручно, оскільки дає змогу більш змістовно розкривати взаємозв'язок різноманітних суспільних явищ, з більшою обґрунтованістю підходити до вирішення практичних проблем підвищення ефективності, ранжувати відповідні заходи за їх актуальністю і значущістю. Хоча в реальному житті ці два поняття нероздільні [3, с.22].

Ефективність управління одним і тим же підприємством з погляду різних зацікавлених груп буде різною. Наприклад, підприємство, яке діє ефективно за оцінкою його власника (дає стабільний дохід, вимагає незначної участі власника у своїх справах) може отримати низьку оцінку ефективності управління з позицій потенційного інвестора. Тобто в оцінюванні ефективності необхідно враховувати, для кого і ким вона проводиться.

О. Єгоршин для оцінювання ефективності управління організацією пропонує тридцять п'ять показників у шести галузях: 1) економічна ефективність; 2) соціальна ефективність; 3) організаційна ефективність; 4) оцінка за кінцевими результатами виробництва; 5) управління продуктивністю праці; 6) якість трудового життя [4, с.60].

Оскільки процес управління підприємством включає в себе значну кількість підпроцесів (таких як постановка стратегічних цілей, організація виконання програми розвитку, оперативне планування і контроль, управління фінансовими потоками тощо), то оцінка ефективності управління зазвичай включає в себе цілий комплекс показників, що відображають ефективність зазначених підпроцесів.

Досягнення певної норми прибутку на підприємстві здійснюється під впливом трьох чинників: капіталу, праці та менеджменту. Об'єднавчим тут є менеджмент, який з'єднує капітал і працю, і тим самим впливає на

розмір прибутку. Уявімо це в такому вигляді:

$$\Pi = \Pi_k + \Pi_l + \Pi_m, \quad (1)$$

де Π – прибуток підприємства за рік; Π_k – частина прибутку як віддача капіталу (рентабельність капіталу); Π_l – частина прибутку як віддача праці (ефективність праці); Π_m – частина прибутку як віддача менеджменту (ефективність управління).

Припустимо, що віддача капіталу і праці дорівнює банківському відсотку на капітал, тоді:

$$\Pi_m = \Pi - \frac{r}{100} * (K + L), \quad (2)$$

де K – вартість капіталу, тис. грн; L – вартість праці, тис. грн; r – річний банківський відсоток, %.

Уточнимо кожен складник формули (2):

– K – вартість капіталу може бути прийнята за: вартість чистих активів підприємства; вартість ліквідних активів підприємства; номінальною вартістю статутного капіталу підприємства; ринковою вартістю акцій підприємства; іншим способом;

– L – вартість праці може бути визначено як середньорічний: сумарний фонд заробітної плати, що нараховується працівникам підприємства; сумарний фонд заробітної плати з урахуванням соціального податку (Пенсійний фонд, медичне страхування, Фонд зайнятості); сумарний фонд заробітної плати з соціальними нарахуваннями, а також з урахуванням вартості соціальної пільги підприємства та вартості соціальних виплат; інша оцінка;

– r – значення цього показника може бути прийняте на рівні: ставки рефінансування; середнього депозитного відсотка комерційного банку; середньогалузевих дивідендів по акціях аналогічних підприємств; іншим способом [10, С. 312].

Складники формули (2) слід визначати за допомогою методу експертних оцінок. Для цього на кожному конкретному підприємстві з ініціативи керівництва необхідно створити групу експертів у кількості 15-25 осіб. У цю групу слід включити: представників команди першого керівника, представників власників, представників членів трудового колективу, зовнішніх незалежних експертів (консультантів, аудиторів, учених) [1, С. 205].

Процедура визначення складників формули така: кожному експерту пропонується вибрати 1 варіант значення K , L і r .

Нехай: i – номер відповіді; N_i – кількість експертів, що вибрали i -ту відповідь; n – загальна кількість експертів.

Тоді складники формули (2) можна визначити так:

$$\begin{aligned} K &= (N_1 * K_1 + \dots + N_i * K_i + \dots + N_n * K_n) : n, \\ L &= (N_1 * L_1 + \dots + N_i * L_i + \dots + N_n * L_n) : n, \\ r &= (N_1 * r_1 + \dots + N_i * r_i + \dots + N_n * r_n) : n. \end{aligned} \quad (3)$$

Можливо відмовитися від допомоги експертів. Тоді розрахунок за формулою (2) значення Π_m проводиться за кількома варіантами, а вибір конкретного значення залишається за керівництвом підприємства.

Далі із загальної управлінської складника прибутку Π_m треба виділити частку першого керівника. Для цього всі менеджери підприємства діляться на кілька груп: (А) – перший керівник, (Б) – вища ланка менеджменту підприємства, (В) – середня ланка менеджменту, (Г) – нижча ланка менеджменту. Можна допустити, що внесок групи нижчої ланки менеджменту співвідноситься з внеском першої особи як 1:10. Можна було б застосовувати більш

складні методики, які враховували б компетентність менеджменту залежно від рівня освіти, стажу та досвіду роботи на керівній посаді тощо. Приклад визначення частки першого керівника у загальному внеску в прибуток підприємства наведено в табл. 1.

Авторами визначено, що для одержання комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності потрібно передбачати таку послідовність дій: 1) визначаються ключові аспекти, що характеризують об'єкт дослідження; 2) в межах кожного аспекту виділяються фундаментальні показники або групи показників, що найбільш повно розкривають той чи інший аспект; 3) в межах кожного показника або всередині кожної групи показників виділяється мінімальна кількість показників, сукупність яких дає змогу кількісно виміряти рівень кожного складника в оцінці загального рівня ефективності уп-

равлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

Отже, за допомогою запропонованого підходу можна виділити новий показник – ефективність менеджменту або менеджментовіддача і застосовувати його для оцінювання діяльності менеджерів будь-якого підприємства в процесі його інтеграції і зіставляти їх ефективність. Новітні підходи /моделі/механізми до менеджменту у вітчизняній практиці повинні забезпечити відповідність розвитку світовим стандартам суспільного прогресу. Перспективні можливості системи наукових знань української сфери менеджменту потребують їх публічного обговорення, інституційного забезпечення та прискореного впровадження у практику.

Таблиця 1 – Приклад визначення внеску 1-го керівника підприємства у прибуток [8, С. 192]

Група менеджменту на підприємстві	Шкала	Кількість менеджерів у групі, осіб	Бали, гр.2, гр.3	Частка одного менеджера, гр.4/підсумок гр.4
Перший керівник	10	1	10	0,06
Вища ланка менеджменту	7	5	35	0,23
Середня ланка менеджменту	4	20	80	0,52
Нижча ланка менеджменту	1	30	30	0,19
Підсумок	-	56	155	-

Список використаних джерел

1. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія. Одеса, 2015. 240 с.
2. Гордієнко Л.Ю., Зима А.Г. Основи кадрового менеджменту: навчальний посібник. Харків, 2004. 376 с.
3. Десслер Г. Управління персоналом. 2004. 799 с.
4. Єгоршин О.П. Основи менеджменту. 2010. 320 с.
5. Захарченко В.І. Менеджмент на підприємстві: питання термінології. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*, 2007. Т. 10. Вип.11. С. 110-127.
6. Захарченко В.І., Стрем'ядін В.М. Проектування інтеграційних бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса, 2016. 152 с.
7. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків, 2010. 236 с.
8. Маркова Н.С. Розвиток персоналу. Харків, 2012. 256 с.
9. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності / за редакцією К.В. Ковтуненко. Київ, 2018. 505 с.
10. Управління персоналом. Регламентація праці / під ред. А.Я. Кибанова. 2003. 480 с.
11. Національна економічна стратегія на період до 2030 р. Затверджено постановою КМ України №179 від 03.03.2021 р. *Урядовий кур'єр*. 2021. № 45. С. 8-36.

References

1. Butenko I.A. Theoretical and methodological principles of personnel management of an industrial enterprise: monograph. Odesa, 2015. 240 p. (in Ukrainian).
2. Hordienko L.I., Zyma A.H. Fundamentals of personnel management: a textbook. Kharkiv, 2004. 376 p. (in Ukrainian).
3. Dessler H. Personnel management. 2004. 799 p.
4. Yehorshyn O.P. Fundamentals of management. 2010. 320 p. (in Ukrainian).
5. Zakharchenko V.I. Management at the enterprise: issues of terminology. *Market economy: modern theory and practice of management*. 2007. Vol. 10. Issue 11. pp. 110-127. (in Ukrainian).
6. Zakharchenko V.I. Stremyadin V.M. Designing integration business structures in modern industrial production of Ukraine: monograph. Odesa, 2016. 152 p. (in Ukrainian).
7. Lepeiko T.I., Myronova O.M. Enterprise personnel management in conditions of uncertainty (behavioral approach): monograph. Kharkiv, 2010. 236 p. (in Ukrainian).
8. Markova N.S. Personnel development. Kharkiv, 2012. 256 p. (in Ukrainian).
9. Management of foreign economic and innovative activity / ed. K.V. Kovtunencko. Kyiv, 2018. 505 p. (in Ukrainian).
10. Personnel management. Labor regulations / ed. A.I. Kybanov. 2003. 480 p. (in Ukrainian).
11. National Economic Strategy for the Period Until 2030. Approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 179 dated 03.03.2021. *Government Courier*. 2021. № 45. pp. 8-36. (in Ukrainian).

Maksym SHVAHIREV

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7452-5091>

e-mail: max.shvagirev99@gmail.com

ASSESSMENT OF MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE PROCESS OF ACHIEVING FINAL RESULTS OF ENTERPRISE INTEGRATION IN THE CONDITIONS OF CHANGE

The main factor in achieving business success at an enterprise during its integration process is effective and efficient human resources management. Therefore, one of the most important tasks is to provide the enterprise with highly qualified personnel who are able to solve not only simple, routine tasks, but also ensure the development of the enterprise, occupy strong competitive positions in the market, and define and implement strategic goals. Since the process of enterprise management includes a significant number of sub-processes (such as setting strategic goals, operational planning and control, managing financial flows, etc.), the assessment of management effectiveness usually includes a whole set of indicators that reflect the effectiveness of these sub-processes. A new approach to determining the overall assessment of the effectiveness of management activities is proposed with the allocation of new indicators - management effectiveness or management performance and its application to assess the activities of managers of the enterprise in the process of its integration. To obtain a comprehensive assessment of the effectiveness of management activities, a justified sequence of actions is proposed, which ultimately allows quantitatively measuring the level of each component in assessing the level of management activities. It was determined that in order to obtain a comprehensive assessment of the effectiveness of management activities, it is necessary to provide for the following sequence of actions: 1) identify key aspects of the object of study; 2) within each aspect, identify the main indicators or groups of indicators that most fully reveal this or that aspect; 3) identify within each indicator or in each group of indicators the minimum number of indicators, the sum of which allows quantitatively measuring the level of individual components and, thus, assessing the overall level of management effectiveness.

Keywords: assessment, efficiency, effectiveness, integration, expert, result



Дмитро Ярославович **ШАРОВИЧ**

аспірант, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3448-5853>

e-mail: dimasharovych@gmail.com

ЗАРОДЖЕННЯ ТА СТАНОВЛЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СПІВТОВАРИСТВА З АТОМНОЇ ЕНЕРГІЇ (ЄВРАТОМ)

Статтю присвячено висвітленню історії заснування та розвитку Європейського співтовариства з атомної енергії (Євратом). Досліджено причини і мотивація європейських країн зі створення власної організації у сфері співпраці з мирного використання атомної (ядерної) енергії. Надано загальну характеристику перших років функціонування цієї організації. Увагу приділено статусу Євратома після набуття чинності Лісабонської угоди 2007 р. Окремо висвітлено становлення та розвиток відносин Євратома з Міжнародним агентством з атомної енергії (МАГАТЕ) та діяльність Євратома на сучасному етапі, підкреслено його роль у функціонуванні Європейського Союзу.

Ключові слова: Євратом, МАГАТЕ, правове регулювання ядерної діяльності, атомна енергетика, ядерна та радіаційна безпека

ВСТУП

Глобалізація є динамічним процесом, що залишається незмінною тенденцією у міжнародних відносинах, а міжнародне співробітництво стало основною моделлю існування й розвитку цих відносин. Ядерні катастрофи та масштабні аварії на атомних електростанціях спонукали міжнародне співтовариство до розвитку співпраці між державами в галузі атомної енергетики. Однією з цілей такої співпраці є зменшення ризиків, що пов'язані з мирним (цивільним) використанням ядерної енергії. Подальший розвиток атомної енергетики вимагає стабільних умов функціонування ядерної галузі та забезпечення глобальної ядерної безпеки.

Міжнародне співробітництво у сфері ядерної енергетики охоплює такі напрями, як ядерно-паливний цикл і ядерно-енергетичний комплекс. Основна мета співробітництва в цих галузях – забезпечення безпеки у використанні ядерної енергії шляхом правового регулювання діяльності, що пов'язана з атомною енергетикою, ядерною та радіаційною безпекою. Ця діяльність, зокрема, потребує створення спеціальних міжнародних організацій, як наприклад Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ) і укладення міжнародних договорів в рамках чи під егідою таких організацій, предметом яких є регламентація та визначення рамок діяльності, що пов'язана з атомною енергетикою, ядерною та радіаційною безпекою [1 с. 361].

Поряд з міжнародними організаціями універсального характеру, нормативне забезпечення діяльності, пов'язаної з ядерною енергетикою, здійснюється і на регіональному рівні. Однією з таких організацій регіонального співробітництва є Європейське співтовариство з атомної енергії (Євратом), яке функціонує в рамках ЄС. На сьогодні Євратом забезпечує належне регулювання європейської цивільної ядерної промисловості, зокрема питання функціонування атомної енергетики, яка виробляє близько 27% електроенергії в ЄС [2, с. 20]. Діяльність Євратома спрямовано на розроблення уніфікованих та гармонізованих стандартів захисту ядерних матеріалів і технологій, сприяння інвестиціям, дослідженням і розробкам у сфері атомної енергетики та ядерної діяльності, забезпечення рівного доступу до ядерних поставок,

а також належного поводження з ядерними відходами і безпеки експлуатації ядерних об'єктів.

МЕТА роботи – комплексне дослідження процесу зародження та розвитку Європейського співтовариства з атомної енергії (Євратом), аналіз його інституційної еволюції, правових засад функціонування, а також визначення ролі Євратома у системі міжнародного співробітництва з мирного використання атомної енергії.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс наукових методів:

1. **Історичний метод** – для дослідження процесу зародження та становлення Євратома.

2. **Системний метод** – для визначення Євратома в якості складника системи Європейських Співтовариств (згодом ЄС).

3. **Порівняльно-правовий метод** – для проведення аналізу правового статусу Євратома порівняно з іншими міжнародними організаціями в галузі ядерної енергетики, такими як МАГАТЕ та Агентство з атомної енергії Організації економічного співробітництва та розвитку (АЯЕ ОЕСР).

РЕЗУЛЬТАТИ

Створення Євратома відбувалося в умовах, коли післявоєнна Європа зіткнулася з економічними та політичними викликами. У 1950-х рр. політичні лідери Європи розуміли, що атомна енергетика може бути каталізатором економічного розвитку європейських країн після тотального спустошення II Світової війни.

Ще в 1944 р. США уклали договір з Бельгією про постачання уранової руди США з Бельгійського Конго (нині – Демократична Республіка Конго). У відповідь Бельгія отримувала ядерні технології та збагачений уран, який необхідно для функціонування її ядерних об'єктів, наприклад тодішнього BR1 (Belgium Reactor 1) [3; 4, с. 2]. Зі свого боку, інформацію про ядерні технології бажала отримати Франція – одна з перших країн Європи, що вже використовувала ядерну енергію у промислових цілях. США також підтримували проект створення єдиної європейської організації з ядерної діяльності, оскільки така організація дозволила б США організувати ефективний ринок збуту ядерного матеріалу та ядерних

технологій. Крім комерційних міркувань, ця підтримка мала і політичний підтекст. Обстановка холодної війни спонукала США до створення важелів протидії радянській експансії, не тільки у військово-політичному, а й в економічному вимірі [4, с. 26]. Створення економічно потужної Європи дало б змогу закріпити позиції демократичного світу проти агресивної політики радянського режиму.

Як зазначав один з видатних теоретиків європейської інтеграції Жан Монне, США – це федеративна держава, що пов'язана з мирним використанням атомної енергії [5, с. 140]. Питання створення нових Співтовариств, зокрема з мирного використання ядерної енергії, поставлено на порядок денний у червні 1955 р. під час зустрічі міністрів закордонних справ країн-учасниць Європейського Співтовариства вугілля та сталі (ЄСВС)¹, яка проходила в місті Мессіна, Сицилія. За результатами цієї зустрічі прийнято Мессінську резолюцію, яка серед іншого визначала необхідність розвитку атомної енергетики. Відповідно до п. 3 Мессінської резолюції: *«Невдовзі розвиток атомної енергетики в мирних цілях відкрис перспективи нової промислової революції, що значно перевищує будь-які досягнення за останні сто років»* [6, с. 2]. Для досягнення цих цілей держави ЄСВС дійшли такого висновку: *«Шість держав, вважають за необхідне вивчити шляхи та засоби для створення спільної організації, яка мала б відповідальність і засоби для забезпечення мирного розвитку ядерної енергії, беручи до уваги спеціальні домовленості, укладені певними урядами з третіми сторонами»* [6, с. 2].

Для підготовки установчих документів нових Співтовариств в рамках Мессінської зустрічі створено комітет Спаака (за ім'ям колишнього голови бельгійського уряду – Поль-Анрі Спаак [7, с. 2], який очолив цей орган). Результатом діяльності комітету стала доповідь П.-А. Спаака, що стала основою для подальшого розроблення установчих договорів Європейського Економічного Співтовариства (ЄЕС) та Євратома. Сама доповідь містила міркування про економічне співіснування тодішніх держав ЄСВС, одночасно також висвітлено питання ядерної діяльності. Зокрема, пропонувалося створення спільного агентства з постачання², спорудження переробного заводу для ядерної промисловості Європи, координація та фінансування національних та громадянських досліджень, обмін патентами, створення спільного ядерного ринку [4, с. 22-23]. Багато з цих ідей знайшли своє відображення в Договорі про заснування Євратома (далі – Договір про Євратом). Зокрема у ст. 2 Договору про Євратом серед цілей Співтовариства зазначаються: 1) сприяння дослідженням і забезпечення розповсюдження технічної інформації; 2) сприяння інвестиціям і забезпечення та створення основних установок, необхідних для розвитку ядерної енергії у Співтоваристві [8].

Створення Євратома відбулося разом з ЄЕС на основі Римського договору 25 березня 1957 р. Ця подія позначила наступний етап інтеграційних процесів в Європі – подальше поглиблення економічної співпраці між країнами-членами тодішнього ЄСВС.

Вказані обставини повністю розкривають мотиви шести європейських держав у необхідності створення Євратома. Ці мотиви на той період були цілком очевидними – дедалі більше держав ставали на шлях освоєння атомної енергетики як дешевої та набагато ефективнішої альтернативи традиційним джерелам енергії. Однак разом з економічною та енергетичною ефективністю експлуатація таких об'єктів енергогенерації потребувала особливої уваги, оскільки пов'язана з підвищеною небезпекою. Під час ядерних реакцій продукується велика частина джерел іонізуючого випромінювання, що за неналежної експлуатації зумовлює серйозну загрозу для навколишнього середовища та живих істот. Окрім цього, як і будь-яка галузь, атомна енергетика для підвищення власної ефективності та безпеки потребує постійного розвитку, що зумовлює необхідність створення спільного наукового середовища для обміну знань та створення спільних науково-технічних проєктів для ефективного використання ядерної енергії. Власне такі фактори, як безпека поводження з ядерними установками та матеріалами, науковий розвиток та інвестування в розвиток ядерної енергетики і зумовили предметну компетенцію Євратома, що визначено у ст. 2 Договору про Євратом [8]. Так, Євратом став необхідним інструментом для розвитку ядерної промисловості для держав-членів Співтовариств.

Варто зазначити, що в рік заснування Євратома створено МАГАТЕ та АЯЕ ОЕСР.

МАГАТЕ є міжурядовою міжнародною організацією, спрямованою на посилення співробітництва у сфері мирного використання ядерного матеріалу та технологій на універсальному рівні. Станом на 19.09.2023 р. до складу МАГАТЕ входить 178 держав [9]. Статут МАГАТЕ, зокрема ст. 3, визначає широкий спектр напрямів співпраці, таких як сприяння розвитку ядерної енергії для мирних цілей, розроблення стандартів ядерної безпеки, допомога у разі ядерних катастроф тощо [1, с. 361-362]. АЯЕ ОЕСР створене рішенням Ради Організації європейського економічного співробітництва від 20-го грудня 1957 р., саме рішення набуло чинності 1 лютого 1958 р. Цілі АЯЕ визначено у ст. 1 Статуту АЯЕ: АЯЕ створюється для подальшого розвитку виробництва та використання ядерної енергії, включаючи застосування іонізуючого випромінювання, для мирних цілей країнами-учасниками, шляхом співпраці між цими країнами та узгодження заходів, вжитих на національному рівні [10, с.32].

За цілями та самою концепцією АЯЕ є найбільш подібним до Євратома, однак найбільшою відмінністю Євратома від АЯЕ та МАГАТЕ є ступінь інтеграції та пов'язаності між державами-членами [5, с. 175]. Дійсно, Євратом не є організацією sui generis у плані предметної направленості. За словами відомого європейського юриста Мішеля Годе, Євратом не є ексклюзивним агентством для міжнародних зусиль, що спрямовані на заохочення, сприяння та контроль мирного розвитку ядерної енергетики; в Європі також діють МАГАТЕ та АЯЕ [5, с.174]. Але водночас Годе підкреслював особливий статус Євратома, те що відрізняло його від МАГАТЕ та АЯЕ:

¹ Європейське співтовариство вугілля та сталі стало першою міжнародною організацією, яка мала наднаціональний характер, суть якого полягає у делегуванні певної частини власної внутрішньої компетенції держави до такої організації. Так, організація наднаціонального характеру отримує виключну компетенцію у вирішенні тих питань, які їй делеговано її державами-учасниками. Цей принцип також застосовано у створення наступного покоління Європейських Співтовариств – Європейського Економічного Співтовариства (ЄЕС) та Європейського Співтовариства з атомної енергії (Євратом).

² Нині – Агентство поставок Євратома (Euratom Supply Agency).

«Створення спільного дослідницького центру, ретельне встановлення добровільних або примусових процедур для об'єднання інформації, створення Агентства з постачання, яке збирає і контролює обміни рудами та ядерними матеріалами, спільне володіння спеціальними матеріалами, що розщеплюються, проведення спільної зовнішньої політики – ось ці риси, які є доказом оригінальності. Ці характеристики виділяють Євратом з інших організацій, але вони не відокремлюють його від них... Проте слід сказати, що певні відмінності між Євратомом та іншими міжнародними організаціями мають глибоке коріння. Можливості, що відкриті для Євратом, більші, оскільки держави-члени погодилися застосувати більш тісний союз між собою... Так, вони застосували до цивільних міжнародних зусиль класичний принцип військових союзів, принцип єдиного командування» [5, с.175].

Перші кроки Євратом були досить впевненими. Так, в 1958 р. невдовзі після створення, Євратом та США уклали міжнародний договір про співробітництво, за яким американські фірми отримували доступ до щойно створеного ядерного ринку Європи, а сам Євратом отримував технічну інформацію, необхідну для сталого ядерного розвитку його держав-членів. Це був найперший міжнародний договір, укладений Євратомом з третім суб'єктом міжнародного права [4, с. 27; 11, с. 3].

Крім цього, перші десятиліття існування Євратом ознаменувалися створенням інфраструктури для наукових досліджень. Так, держави-члени Євратом започаткували Спільний центр ядерних досліджень (далі – Центр) установи Євратом³. В рамках Центру споруджено дослідницькі майданчики в Іспрі (Італія), Петені (Нідерланди), Гелі (Бельгія) та Карлсруе (Німеччина). Сфера досліджень Центру – достатньо широка та об'ємна, починаючи від випробувань нового ядерного палива до дослідження та розроблення заходів ядерної / радіаційної безпеки [12]. Крім цього, в рамках Євратом розроблено перші стандарти ядерної та радіаційної безпеки. У 1959 р. прийнято Директиву з базових стандартів безпеки (Directive of Basic Safety Standard (BSS)). Директива регламентувала правові основи захисту працівників та населення від шкідливого впливу іонізуючого випромінювання [13, с. 2].

Не дивлячись на перші успішні кроки, зроблені в рамках діяльності Євратом, є думка стосовно «провальності» цієї організації. Як зазначає шведська дослідниця Анна Сьодерстен: *«Здавалося, що майже одразу після набуття чинності Договору про Євратом початковий ентузіазм зійшов нанівець. Ставало дедалі очевиднішим, що Євратом зазнав краху»* [4, с. 29]. Надалі вона зауважує, що одним з провалів Євратом став de facto невідповідність самій ідеї, на основі якої його засновано. Євратом створено як Європейське Співтовариство, як наднаціональну організацію, якій делегувалася частина внутрішньої компетенції держав-членів, зокрема у сфері цивільної ядерної діяльності. Однак, фактично, Євратом став радше міжурядовою (міждержавною) організацією, «додатком, аніж виключенням» [4, с. 29]. Серед інших причин «провалу» варто зазначати й економічний фактор. Протягом 1950-х рр. розвідуються нові поклади вугілля,

ціни на нафту падають. На фоні цього економічного розквіту традиційних джерел енергії, атомна енергетика не здавалася вже такою необхідною та привабливою [4, с. 29].

Серед інших причин провалу можна зазначити державний ядерний протекціонізм, або за словами американського експерта з ядерних питань Лоуренса Шаймана «ядерний націоналізм». Держави-члени розглядали Євратом скоріше як конкурента, аніж помічника у власній ядерній діяльності [4, с. 30]. Винятком стали лише Бельгія та Нідерланди, які були «найбільш амбіційними серед шістки держав-засновниць», оскільки ці держави мали обмежені можливості для розвитку власних ядерних програм, тому власне і потребували механізму Євратом, який міг підтримати та підживити розвиток їхніх власних національних ядерних програм [4, с. 31].

Окремо слід зазначити подальшу позицію Франції з необхідності та важливості Євратом як одного з Європейських Співтовариств. Як зазначено, Франція охоче підтримувала створення Євратом, оскільки це їй давало змогу отримувати необхідні знання та ядерні технології від США. Однак з приходом до влади Шарль де Голля у 1958 р. ситуація дещо змінюється. Де Голль виступав за примат власної (французької) національної ядерної програми над європейською, окрім цього де Голль не сприймав наднаціональний характер Євратом, його виключність у вирішенні певних питань ядерної діяльності держав. Як наслідок, Франція віддала пріоритет своїй власній ядерній програмі та обмежила свою участь в діяльності Євратом [4, с.30-31].

Нафтова криза початку 1970-х рр. зумовила зростання цін на нафту, що змусило європейські країни шукати альтернативні джерела енергії, і атомна енергетика знову стала одним з найперспективніших напрямів. І знову ж показовим став приклад Франції⁴, яка після початку нафтової кризи, розпочала активно розвивати атомну енергетику [13]. Очевидно, що необхідність регулювання ядерної діяльності та підтримка її розвитку, а отже, й Євратом, знову стали актуальними для європейських країн.

Трохи згодом, у 1993 р. Євратом разом з іншими Співтовариствами (ЄСВС та ЄЕС) стали основою для створення ЄС. Усі три Співтовариства мали автономний статус в рамках Союзу, водночас їхню діяльність спрямовано на досягнення загальних цілей ЄС у конкретних сферах. Т.зв. «перша опора/стовп» ЄС, до якої власне і увійшли три Європейські співтовариства, характеризувалася поміж іншим застосуванням «наднаціонального» методу урядування і прийняття рішень з більшості питань, що охоплювалися їхньою компетенцією. Що само собою стало унікальним, оскільки в рамках другої (Спільна зовнішня політика та політика безпеки) та третьої (Співробітництво судових і правоохоронних органів з кримінальних справ) опор рішення приймалися за допомогою традиційних методів міжурядової співпраці. Водночас інституційний механізм Європейських співтовариств став одночасно механізмом ЄС, щоправда компетенція самих інституцій повністю реалізовувалася лише в межах першої, т.зв. «комунітарної» опори.

Подальша еволюція ЄС, зокрема останні реформи, які стали наслідком прийняття Лісабонського договору

³ нині – Joint Research Centre (JRC), що функціонує при Європейській Комісії.

⁴ Нині Франція є найбільшою країною ЄС за обсягами ядерної енергогенерації (близько 72 % від загального обсягу енергогенерації країни) [2, с. 21].

13 грудня 2007 р. (набрав чинності 1 грудня 2009 р.), мала наслідком суттєві зміни у структурі ЄС (зокрема скасування «трикопирної» («pillar system») будови організації), завершення формування власної правосуб'єктності ЄС тощо).

Відбулися зміни і в статусі Євратома, який перетворився на одну з агенцій ЄС. Водночас як агенція ЄС *Євратом зберіг власну правосуб'єктність*. Нині його інтегровано в інституційний механізм ЄС. З тексту Договору про Євратом вилучено статті про інституційні та фінансові положення, що ідентичні положенням Договору про ЄС (далі – ДЕС) та Договору про функціонування ЄС (далі – ДФЄС) [4, с.48]. Замість цих положень до Договору про Євратом введено ст. 106а, яка *de facto* і забезпечує зв'язок між Євратомом та ЄС. Сама стаття містить перелік статей ДЕС та ДФЄС, які застосовуються до Договору про Євратом, зокрема ст.ст. 13-19 ДЕС, які розкривають положення про Інституції ЄС. Так, на думку А. Сьодерстен, Євратом не може бути самостійно, якщо уявити, що договори ДЕС та ДФЄС було б скасовано, Євратом не мав би просто інституційних положень [4, с.49]. Можна розвинути цю думку так, що завдяки такому умовно «нормативному містку», Євратом впроваджено в інституційний механізм ЄС. Євратом має свої особливості функціонування в інституційному механізмі ЄС, зокрема це стосується відносин з Європейським Парламентом (далі за текстом – Європарламент). Так відповідно до положень ст. 218 ДФЄС, Рада ЄС має отримати попередню згоду на винесення рішення про укладення певних міжнародних договорів (наприклад, угоди з важливими бюджетними наслідками для ЄС) [14], водночас в рамках взаємодії з Євратомом Європарламент подібних повноважень не має взагалі. Відповідно до положень ст. 101 Договору про Євратом угоди з третіми державами та міжнародними організаціями від імені Євратома укладаються Європейською Комісією за схваленнями Ради ЄС, яка діє кваліфікуючою більшістю [8].

Фактично, Євратом – це автономне організаційне утворення з власною правосуб'єктністю, яке не є частиною ЄС, проте функціонує завдяки його інституційному механізму. Водночас, Євратом, хоча і має риси міжнародної організації, проте суттєво відрізняється від традиційних суб'єктів міжнародного права такого типу, оскільки його функціонування повністю залежить від інституційного механізму ЄС, що виключає автономність волі Євратома у міжнародних зносинах за фактичного збереження власної правосуб'єктності. Така ситуація є унікальною та є основою для багатьох дискусій про правову природу Євратома.

Надаючи характеристику розвитку Євратома як суб'єкта міжнародного права, необхідно звернути увагу і на співробітництво між Євратомом та МАГАТЕ, яке започатковано в рамках розгортання міжнародної співпраці у сфері нерозповсюдження ядерної зброї, зокрема після укладання Договору про нерозповсюдження ядерної зброї, який укладено 1 липня 1968 р. (далі – ДНЯЗ). Ще в 1960 р. в рамках Євратома створено систему гарантій (Euratom Safeguards System), сутність якої полягала у забезпеченні використання ядерного матеріалу та технологій виключно у мирних, невійськових цілях [11, с. 1]. 14 вересня 1973 р. між МАГАТЕ, державами-членами Європейських Співтовариств (крім Франції) та Євратомом

укладено договір «у зв'язку з укладанням ДНЯЗ» [15, с. 1]. Цей договір визначав для держав-членів Співтовариств зобов'язання про прийняття гарантій стосовно недопущення використання ядерного матеріалу, що розщеплюється для виготовлення ядерної зброї чи ядерних вибухових пристроїв; ядерний матеріал має використовуватися виключно у мирних цілях [15, с. 1]. Євратом, зі свого боку, зобов'язувався надавати МАГАТЕ інформацію про ядерний матеріал, який підпадає під гарантії (тобто матеріал, який можна використати для виробництва ядерної зброї). Крім цього, Євратом разом з держава-учасницям Європейських Співтовариств надавав згоду на призначення інспекторів МАГАТЕ для спостереження виконання гарантій з боку держав-членів [15, с. 5-6]. Так, Євратом став не тільки основою, а й одним із важливих механізмів виконання гарантій серед держав-членів Співтовариств.

У квітні 1992 р. Євратом та МАГАТЕ розробили «Новий партнерський підхід» (*New Partner Approach*, *ориг. назва – New Partnership Approach*) (NPA) між МАГАТЕ та Євратомом. Нову модель співробітництва спрямовано на покращення робочих домовленостей про застосування гарантій в ЄС. NPA дозволяє як МАГАТЕ, так і Євратому виконувати зобов'язання за угодами про всеосяжні гарантії держави згідно з ДНЯЗ більш ефективним способом. Попередній механізм співпраці, що регламентовано угодою 1973 р. вимагав вищого рівня інспекційних зусиль, ніж фактично необхідно та призводив до непотрібного дублювання зусиль Євратома та МАГАТЕ. Натомість NPA базується на *оптимізації необхідних практичних заходів* і застосуванні спільно узгоджених підходів до гарантій та планування інспекцій, спільної діяльності, інструментів, методів і технік. Серед іншого в рамках NPA реалізовано механізм застосування спільних аналітичних можливостей (застосування спільної інформаційної бази) для зменшення кількості зразків (ядерного матеріалу), які необхідно вилучати, транспортувати та проаналізувати. В рамках NPA також започатковано співробітництво в дослідженнях і розробках, а також у навчанні інспекторів з метою досягнення скорочення ресурсів, що залучали обидві сторони і що, зі свого боку, призводить до спільно узгоджених результатів і процедур без зайвого «дублювання» [16, с. 25-26].

Наступний крок у посиленні співпраці між Євратомом та МАГАТЕ здійснено 17 вересня 2013 р., коли між сторонами укладено Меморандум про взаєморозуміння про партнерство між Євратомом та МАГАТЕ про ядерну безпеку (далі – Меморандум про взаєморозуміння). У ст. 1 Меморандум про взаєморозуміння зазначено цілі партнерства нової формації, зокрема посилення заходів ядерної безпеки, покращення обміну знаннями для посилення співробітництва у сфері ядерної діяльності та використання переваг кожної зі сторін (МАГАТЕ та Євратом) задля зміцнення ядерної безпеки у світі [17, с. 2]. Партнерство переглянуто 27.09.2022 р., коли МАГАТЕ та Євратом уклали подальший Меморандум про взаєморозуміння, який окрім посилення співпраці та комунікацій, передбачає проведення досліджень в перспективних галузях ядерної діяльності, зокрема розроблення малих модульних реакторів. Особливу значущість нового Меморандуму про взаєморозуміння підкреслив генеральний директор МАГАТЕ – Рафаель Маріано Гроссі: «Цей Меморандум про взаєморозуміння є фан-

тастичною можливістю розширити нашу давню співпрацю з ЄС у сфері ядерної безпеки. Я вітаю той факт, що Меморандум про взаєморозуміння охоплює нові сфери співпраці між нашими двома організаціями, зокрема стосовно інноваційних реакторів і технології SMR» (*Small Module Reactor – технологія малого модульного реактора*) [18]. Крім цього, піднято питання фінансування за рахунок ЄС процесу імплементації стандартів ядерної безпеки під егідою МАГАТЕ. Як видно, співпраця МАГАТЕ та Євратома з роками лише посилюються. Це пов'язано, зокрема, з відновленням актуальності атомної енергетики для держав-членів ЄС для забезпечення їхньої енергетичної ефективності та незалежності.

10 травня 2021 р. прийнято Регламент Ради ЄС (Євратом) № 2021/765 про заснування Програми досліджень та навчання Євратома на період 2021-2025 рр., що доповнює Horizon Europe – Рамкову програму досліджень (далі – Програма). У п. 7 преамбули Регламенту зазначено, що програма Євратома є важливою частиною зусиль ЄС стосовно подальшого розвитку технологічного лідерства та просування досконалості в ядерних дослідженнях та інноваціях, зокрема для забезпечення найвищих стандартів безпеки, безпеки, гарантій, захисту від радіаційного опромінення, безпечного відпрацьованого палива, поводження з радіоактивними відходами та зняття з експлуатації ядерних об'єктів в ядерній галузі відповідно до програмних завдань, викладених у Регламенті. Відповідно до ст. 2 Регламенту зазначено цілі цієї програми, зокрема: покращувати та підтримувати ядерну безпеку, безпеку, гарантії, радіаційний захист, безпечне поводження з відпрацьованим паливом і радіоактивними відходами; підтримувати та розвивати знання та компетенцію в ядерній галузі; *сприяти розвитку термоядерної енергетики як потенційного майбутнього джерела енергії для виробництва електроенергії та сприяти реалізації Європейської дорожньої карти термоядерного синтезу*; підтримувати політику ЄС та його держав-членів стосовно постійного вдосконалення ядерної безпеки та гарантій. Варто підкреслити, що, крім розвитку ординарних напрямів, таких як розвиток стандартів ядерної та радіаційної безпеки, цілі Програми передбачають розвиток термоядерної енергетики, як перспективного напрямку енергогенерації [19]. Зокрема, варто зазначити про Європейську дорожню карту термоядерного синтезу, також відому як програму EUROfusion, учасником якої є також Україна [20]. Програму спрямовано на досягнення стратегічної мети у вигляді масштабного спорудження термоядерних установок з метою виробництва електроенергії [21, с. 7]. Роль Євратома в цій програмі полягає у регулюванні та нагляді за програмою EUROfusion, зокрема шляхом її доповнення та наданні певних консультації через Науково-технічний комітет (*Scientific and Technical Committee (STC)*), який діє в рамках діяльності Об'єднаного дослідницького центру Євратома (тобто JRC) [21, с. 71], [22]. Так, Євратом відіграє одну з ключових ролей у розвитку перспективних ядерних технологій, що дасть змогу у майбутньому створити ефективну енергетичну систему Європи.

04.04.2023 р. в Брюсселі відбулася конференція «Euratom Research on Actions and Opportunities for Europe – EU Strategic Autonomy and Future Energy Systems» (далі –

Конференція), в рамках якої подано робочу програму Євратома на 2023-2025 р. Ця програма охоплює низку напрямів, які стосуються підвищення безпеки наявних ядерних технологій і розвиток нових технологій атомної енергетики.

В рамках Конференції також підписано Декларацію EU SMR 2030 «Роль досліджень, інновацій, освіти та навчання в безпеці малих модульних реакторів (SMR) в Європейському Союзі» (далі – Декларація). В Декларації зазначено необхідність зробити Європу першим кліматично нейтральним континентом, водночас зберігши енергетичну безпеку. Для цього Європейська Комісія буде надалі підтримувати Програму досліджень та навчання Євратома. В Декларації також підкреслено необхідність розгортання SMR для підвищення стабільності енергетичного комплексу та покращення процесу декарбонізації. Окрім цього зазначається, що Європейська Комісія запускає першу Інноваційну програму (*ориг. назва – the first Innovation Action*) в розмірі 15 млн євро в рамках Робочої програми Євратома на 2023-2025 рр. для підтримки демонстрації безпеки європейських SMR на легкій воді [24, с.1].

Україна також відіграє активно роль у функціонуванні Євратома. Зокрема, з червня 2022 р. Україна є асоційованим учасником робочої програми Євратома. Участь українських організацій у цій програмі підвищує рівень безпеки атомних електростанцій України та впливає на впровадження та розвиток ядерних технологій в Україні. У новій програмі на 2023-2025 рр. для України передбачено окреме бюджетне асигнування в розмірі 0,75 млн євро на освіту, навчання, розвиток потенціалу та зміцнення співпраці між українськими та європейськими організаціями [23].

ВИСНОВКИ

Євратом задумано як перспективну концепцію близького співробітництва європейських країн у сфері мирної ядерної діяльності та створення спільного ядерного ринку (сировини та технологій). Не дивлячись на свій блискавичний початок, є позиції стосовно «провальності» самої ідеї Євратома після його ж створення. Однак розвиток ядерних технологій та енергетичні кризи, починаючи з нафтової кризи початку 1970-х рр. та закінчуючи енергетичною залежністю Європи від росії зумовили крайню необхідність в наявності спеціалізованої організації, в рамках якої будуть розроблятися та розвиватися вже наявні стандарти ядерної та радіаційної безпеки, проводитися дослідження та розвиватися перспективні сфери ядерної діяльності (зокрема технологія ядерного синтезу), підтримувати ефективну комунікацію між країнами ЄС у сфері мирного використання ядерної енергії та ядерних технологій. І такою організацією є Євратом.

Євратом залишається важливим інструментом для розвитку спільної ядерної діяльності держав-членів ЄС. А втім, його інституційний статус породжує багато дискусій, оскільки після Лісабонської угоди, Євратом трансформовано в агенцію ЄС, водночас зберігши власну правосуб'єктність. Фактично це «надбудова» ЄС, яка функціонує через його інституційний механізм.

Список використаних джерел

1. Лесь І.О. Інституційні механізми забезпечення міжнародного співробітництва у галузі забезпечення використання атомної енергії в мирних цілях. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/56481/1/286640-Текст%20статті-661404-1-10-20230830.pdf>
2. Когут Ю.І. Ядерна енергетика та управління безпекою. Київ, 2024. 348 с.
3. BR1 - Belgian Reactor 1. A fixture. URL: <https://www.sckcen.be/en/infrastructure/br1-belgian-reactor-1>
4. Södersten Anna. Euratom at the Crossroads. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton, USA. 2018. 271 p.
5. Michel Gaudet. Euratom. Reprinted from «Progress in Nuclear Energy Series 10 Vols. 1 & 2-Law and Administration». Pergamon Press. 1959. URL: <https://aei.pitt.edu/36275/1/A2487.pdf>
6. Resolution adopted by the Foreign Ministers of the ECSC Member States (Messina, 1 to 3 June 1955). 1955. URL: https://www.cvce.eu/en/obj/resolution_adopted_by_the_foreign_ministers_of_the_ecsc_member_states_messina_1_to_3_june_1955-en-d1086bae-0c13-4a00-8608-73c75ce54fad.html
7. Paul-Henri Spaak: a European visionary and talented persuader. European Commission URL: https://european-union.europa.eu/document/download/951d0b48-896a-4b11-aa21-a36564a5a746_en?filename=eu-pioneers-paul-henri-spaak_en.pdf
8. Consolidated Version of the Treaty Establishing the European Atomic Energy Community (2016/C 203/01). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:12016A/TXT>
9. List of Member States. International Atomic Energy Agency. URL: <https://www.iaea.org/about/governance/list-of-member-states>
10. International Nuclear Law: History, Evolution and Outlook. *Nuclear Energy Agency. Organisation for Economic Cooperation and Development. 10th Anniversary of the International School of Nuclear Law*. 424 p.
11. Szymanski P. The EURATOM regional safeguards system. *International Atomic Energy Agency*. URL: <https://www.iaea.org/sites/default/files/euratom211111.pdf>
12. 60 years of European nuclear research. Joint Research Centre. European Commission. 23 November 2023. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/60-years-european-nuclear-research-2023-11-23_en
13. Piloni M. The nuclear debate and energy taxonomy in the European Union. *Israel Public Policy Institute*. 2022. URL: <https://www.ippi.org.il/nuclear-debate-and-energy-taxonomy-in-the-european-union/>
14. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>
15. The Text of the Agreement Between Belgium, Denmark, the Federal Republic of Germany, Ireland, Italy, Luxembourg, the Netherlands, the European Atomic Energy Community and the Agency in Connection with the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons. *International Atomic Energy Agency*. 1973. URL: <https://www.iaea.org/sites/default/files/infocirc193.pdf>
16. Thorstensen Sven, Chitumbo Kaluba. Safeguards in the European Union: The New Partnership Approach. *IAEA Bulletin*. 1995. URL: <https://www.iaea.org/sites/default/files/publications/magazines/bulletin/bull37-1/37102382528.pdf>
17. Memorandum of understanding for a partnership between the European Atomic Energy Community and the International Atomic Energy Agency on nuclear safety cooperation. 2013. URL: https://energy.ec.europa.eu/system/files/2014-10/20130917_ec_iaea_mou_nuclear_1.pdf
18. IAEA and European Commission Expand Cooperation on Nuclear Safety, including on Innovative Reactors and Small Modular Reactor Technology. 2022. URL: <https://www.iaea.org/newscenter/news/iaea-and-european-commission-expand-cooperation-on-nuclear-safety-including-on-innovative-reactors-and-small-modular-reactor-technology>
19. Council Regulation (Euratom) 2021/765 of 10 May 2021 establishing the Research and Training Programme of the European Atomic Energy Community for the period 2021-2025 complementing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation and repealing Regulation (Euratom) 2018/1563. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.LI.2021.167.01.0081.01.ENG>
20. CONSORTIUM MEMBERS. EUROfusion. URL: <https://euro-fusion.org/eurofusion/members/>
21. European Research Roadmap to the Realisation of Fusion Energy. LONG VERSION. EUROfusion. 2018. URL: https://euro-fusion.org/wp-content/uploads/2022/10/2018_Research_roadmap_long_version_01.pdf
22. Scientific and Technical Committee (STC) of EURATOM meeting, Karlsruhe. EU Monitor. URL: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1j9vvik7mlc3gyxp/vknn5ao8ksn?d=21-07-2018>
23. Оприлюднена нова робоча програма «Євратом» на 2023-2025 роки. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/oprylyudnena-nova-robocha-programa-yevratom-na-2023-2025-roky/>
24. Declaration on EU SMR 2030 «The role of Research, Innovation, Education and Training in the safety of Small Modular Reactors (SMRs) in the European Union». URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2023-04/ec_rtd_eu-smr-declaration-2030.pdf

References

1. Les I.O. Institutional mechanisms for ensuring international cooperation in the field of ensuring the peaceful use of nuclear energy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2023. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/56481/1/286640-Текст%20статті-661404-1-10-20230830.pdf> (in Ukrainian).
2. Kohut Yu.I. Nuclear energy and security management. Kyiv, 2024. 348 p. (in Ukrainian).
3. BR1 - Belgian Reactor 1. A fixture. URL: <https://www.sckcen.be/en/infrastructure/br1-belgian-reactor-1>
4. Södersten Anna. Euratom at the Crossroads. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton, USA. 2018. 271 p.
5. Michel Gaudet. Euratom. Reprinted from «Progress in Nuclear Energy Series 10 Vols. 1 & 2-Law and Administration». Pergamon Press. 1959. URL: <https://aei.pitt.edu/36275/1/A2487.pdf>
6. Resolution adopted by the Foreign Ministers of the ECSC Member States (Messina, 1 to 3 June 1955). 1955. URL: https://www.cvce.eu/en/obj/resolution_adopted_by_the_foreign_ministers_of_the_ecsc_member_states_messina_1_to_3_june_1955-en-d1086bae-0c13-4a00-8608-73c75ce54fad.html
7. Paul-Henri Spaak: a European visionary and talented persuader. European Commission URL: https://european-union.europa.eu/document/download/951d0b48-896a-4b11-aa21-a36564a5a746_en?filename=eu-pioneers-paul-henri-spaak_en.pdf
8. Consolidated Version of the Treaty Establishing the European Atomic Energy Community (2016/C 203/01). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12016A/TXT>

lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:12016A/TXT

9. List of Member States. International Atomic Energy Agency. URL: <https://www.iaea.org/about/governance/list-of-member-states>

10. International Nuclear Law: History, Evolution and Outlook. *Nuclear Energy Agency. Organisation for Economic Cooperation and Development. 10th Anniversary of the International School of Nuclear Law*. 424 p.

11. Szymanski P. The EURATOM regional safeguards system. *International Atomic Energy Agency*. URL: <https://www.iaea.org/sites/default/files/euratom211111.pdf>.

12. 60 years of European nuclear research. Joint Research Centre. European Commission. 23 November 2023. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/60-years-european-nuclear-research-2023-11-23_en.

13. Pilloni M. The nuclear debate and energy taxonomy in the European Union. *Israel Public Policy Institute*. 2022. URL: <https://www.ippi.org.il/nuclear-debate-and-energy-taxonomy-in-the-european-union/>

14. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>

15. The Text of the Agreement Between Belgium, Denmark, the Federal Republic of Germany, Ireland, Italy, Luxembourg, the Netherlands, the European Atomic Energy Community and the Agency in Connection with the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons. *International Atomic Energy Agency*. 1973. URL: <https://www.iaea.org/sites/default/files/infirc193.pdf>

16. Thorstensen Sven, Chitumbo Kaluba. Safeguards in the European Union: The New Partnership Approach. *IAEA Bulletin*. 1995. URL: <https://www.iaea.org/sites/default/files/publications/magazines/bulletin/bull37-1/37102382528.pdf>

17. Memorandum of understanding for a partnership between the European Atomic Energy Community and the International Atomic Energy Agency on nuclear safety cooperation. 2013. URL: https://energy.ec.europa.eu/system/files/2014-10/20130917_ec_iaea_mou_nuclear_1.pdf

18. IAEA and European Commission Expand Cooperation on Nuclear Safety, including on Innovative Reactors and Small Modular Reactor Technology. 2022. URL: <https://www.iaea.org/newscenter/news/iaea-and-european-commission-expand-cooperation-on-nuclear-safety-including-on-innovative-reactors-and-small-modular-reactor-technology>

19. Council Regulation (Euratom) 2021/765 of 10 May 2021 establishing the Research and Training Programme of the European Atomic Energy Community for the period 2021-2025 complementing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation and repealing Regulation (Euratom) 2018/1563. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=urisrv:OJ.LI.2021.167.01.0081.01.ENG>

20. CONSORTIUM MEMBERS. EUROfusion. URL: <https://euro-fusion.org/eurofusion/members/>

21. European Research Roadmap to the Realisation of Fusion Energy. LONG VERSION. EUROfusion. 2018. URL: https://euro-fusion.org/wp-content/uploads/2022/10/2018_Research_roadmap_long_version_01.pdf

22. Scientific and Technical Committee (STC) of EURATOM meeting, Karlsruhe. EU Monitor. URL: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gxp/vknm5ao8ksn?d=21-07-2018>

23. Euratom's new work programme for 2023-2025 has been published. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/oprylyudnena-nova-robocha-programa-yeuratom-na-2023-2025-roky/> (in Ukrainian).

24. Declaration on EU SMR 2030 «The role of Research, Innovation, Education and Training in the safety of Small Modular Reactors (SMRs) in the European Union». URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2023-04/ec_rtd_eu-smr-declaration-2030.pdf

Dmytro SHAROVYCH

postgraduate student, Yaroslav Mudryi National Law University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3448-5853>

e-mail: dimasharovych@gmail.com

THE CREATION AND FORMATION OF THE EUROPEAN ATOMIC ENERGY COMMUNITY (EURATOM)

The paper is devoted to a comprehensive analysis of the European Atomic Energy Community (Euratom), its historical foundations, institutional development and its role in the peaceful use of nuclear energy in Europe. The paper examines the political, economic and strategic motives that led to the creation of Euratom in the 1950s, emphasising its role in strengthening European energy independence and developing nuclear cooperation. It examines the economic situation in post-war Europe, where nuclear power was seen as a key factor in ensuring economic growth, reducing dependence on traditional energy sources and accelerating technological progress. It also examines in detail the key provisions of the 1957 Euratom Treaty, which laid the foundations for the regulation of nuclear research, investment in nuclear technology and the establishment of common safety standards. The paper highlights the consequences of this transformation, including the integration of Euratom into the institutional mechanisms of the EU, while maintaining its clear legal identity and autonomy in decision-making. Particular attention is paid to Euratom's regulatory role in the field of nuclear safety and radiation protection and its contribution to the harmonisation of EU Member States' nuclear policies. The paper also examines Euratom's international partnerships, in particular its long-standing cooperation with the International Atomic Energy Agency (IAEA) in ensuring compliance with nuclear non-proliferation agreements and implementing security measures for nuclear materials. It assesses Euratom's participation in global nuclear cooperation. It also analyses Euratom's current activities and strategic priorities, focusing on its efforts to promote research and innovation in nuclear technology. This includes its involvement in the development of small modular reactors (SMRs), stimulating fusion energy research through projects such as EUROfusion, and supporting initiatives to develop modern standards for the nuclear fuel cycle.

Keywords: EURATOM, the IAEA, legal regulation of nuclear activity, nuclear power, nuclear and radiation safety



Орися Павлівна САВКА

аспірантка Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9117-9525>

e-mail: orysyagnidets2013@gmail.com

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ПРАВИЛ КОНТРОЛЬОВАНОЇ ІНОЗЕМНОЇ КОМПАНІЇ У США, СПОЛУЧЕНОМУ КОРОЛІВСТВІ, ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ

У статті висвітлено сутність та процес еволюції поняття «контрольованої іноземної компанії» (КІК), узагальнено та описано рекомендації ОЕСР для визначення типу організації, якій може бути присвоєно статус КІК, розкрито основні рекомендації з формулювання норм податкового законодавства для регулювання оподаткування результатів господарської діяльності КІК у різних країнах. Систематизовано підходи ОЕСР до визначення рівня контролю та контролюючих осіб КІК, на основі чого проведено порівняльний аналіз визначення та правил КІК у США, СК, Польщі та Україні. Запропоновано напрями для вдосконалення вітчизняного законодавства та підвищення ефективності боротьби з ухиленням від сплати податків в Україні в умовах воєнного стану, які відповідають рекомендаціям ОЕСР та дадуть змогу підвищити якість вітчизняного бізнес середовища й оптимізувати податкові надходження до державного бюджету.

Ключові слова: контрольовані іноземні компанії, План BEPS ОЕСР, контроль, ухилення від сплати податків, некорпоративні організації, податково прозорі організації, постійні представництва, гібридне податкове планування

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобалізація економіки дає можливість суб'єктам господарювання здійснювати діяльність у різних країнах світу, створювати компанії закордоном та обирати юрисдикції для проведення фінансових операцій, щоб мінімізувати податкові платежі. Така поведінка фірм впливає на національні податкові системи, і країни намагаються запобігати негативним фінансовим ефектам цього явища, зокрема розробили правила регулювання оподаткування результатів господарської діяльності *контрольованих іноземних компаній* (КІК) (*Controlled Foreign Corporations, CFC*). Проте кожна країна має свої особливості формування визначення та надання компанії статусу КІК.

Пройшло десятки років від першого прототипу КІК у США до розроблення цілої низки універсальних міжнародних рекомендацій з критеріями для віднесення компанії до цієї категорії. Порівняння підходів до визначення КІК у різних країнах світу, а також оцінювання їх відповідності міжнародним податковим рекомендаціям, а саме Правилам визначення контрольованих іноземних компаній Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) (*Designing Effective Controlled Foreign Company Rules, Action 3 – 2015 Final Report*) [1], допоможе розробити якісну вітчизняну систему правил регулювання та економічних стимулів для прозорої діяльності контрольованих іноземних компаній резидентів України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Особливості податкового регулювання діяльності КІК в Україні та у світі висвітлили у своїх працях іноземні та вітчизняні вчені, зокрема С. Дуенсас (*S. Dueñas*) [2; 10; 12], Л. Остореро (*L. Ostorero*) [3], порівняли критерії визнання фірми КІК і проаналізували ключові особливості правил КІК у різних країнах світу; Г. Кофлер (*G. Kofler*), Р. Кревер (*R. Kreyer*), М. Ланг (*M. Lang*) [4] проаналізували відповідність національного законодавства низки країн міжнародним рекомендаціям і надали кожній пропозиції для його вдосконалення. Вітчизняні дослідники А. Атаманчук, А. Монаєнко [5] описали особливості

правової регламентації правил податкового регулювання КІК в Україні та статусу резидентства її контролюючої особи. Потрібно зазначити, що регулювання КІК розроблене в Україні лише у 2020 р. й функціонує фактично у тестовому режимі, і з огляду на це аналіз критеріїв визначення КІК в Україні, інших країнах та міжнародному законодавстві є одним із перших кроків для поступового покращення вітчизняного податкового регулювання.

МЕТА дослідження – провести аналіз розвитку теоретико-методологічних підходів до податкового регулювання КІК та розробити рекомендації з покращення визначення КІК у вітчизняному податковому законодавстві як для захисту національної податкової бази, так і для розвитку бізнес-середовища в Україні та українського бізнесу закордоном.

РЕЗУЛЬТАТИ

Кожна держава розробляє власне законодавство про КІК з огляду на свою податкову систему, економічні та територіальні особливості, але у сучасному світі всі вони в основі мають міжнародні правила регулювання, розроблені ОЕСР та ЄС, а саме План *BEPS* (*Base Erosion and Profit Shifting*) та Директиви *ATAD* (*The Anti Tax Avoidance Directive*) відповідно. Оскільки ухилення від сплати податків часто має міжнародний характер, країни повинні співпрацювати для обміну інформацією і координації своїх зусиль у боротьбі з цим явищем. Згідно з рекомендаціями ОЕСР, щоб визначити, чи контролюється іноземна компанія достатньою кількістю вітчизняних акціонерів, щоб її вважали КІК потрібно застосовувати низку критеріїв, зокрема: 1) порогове значення частки власності, яке становить 50%; 2) юрисдикцію реєстрації компанії (одні країни ЄС визнають компанію контрольованою за умови реєстрації в офшорній юрисдикції, інші (наприклад, Німеччина) не вважають компанію такою, якщо вона зареєстрована в ЄС, тоді як у Франції до них можуть застосовувати правила КІК); 3) джерела доходів компанії (зазвичай оподатковують лише пасивний дохід). Крім того, в кожній

країні можуть бути власні тести господарської активності для визначення, чи може компанія вважатись контрольованою.

Першою країною, яка запровадила у своє законодавство поняття КІК стали США, і зумовлено це тим, що у 1930-х рр. ставка податку на прибуток була значно нижчою за податки на доходи фізичних осіб, тому одним зі способів уникнути вищого податку було інвестування в корпорацію. Поштовхом до цього стало ухвалення *The Revenue Act 1934*, в якому вперше з'явилося поняття і визначення «особистої холдингової компанії» (*personal holding company, PHC*) – це «будь-яка корпорація (за певними винятками), 80% валового доходу якої за податковий рік отримано у вигляді роялті, дивідендів, відсотків, ануїтетів та (крім випадків дилерів) прибутку від продажу цінних паперів; і чий випущені акції (*outstanding stock*), вартість яких перевищує 50 %, належать не більше ніж п'ятьом особам (під час обчислення кількості власників враховують лише одного члена сім'ї) у будь-який час протягом останньої половини податкового року» [6, ст. 71]. А втім, перше податкове регулювання КІК у світі запроваджено у 1937 р. *The Revenue Act* [7], в якому визначено «дохід іноземної особистої холдингової компанії» (*foreign personal holding company income, FPHCI*), тобто дохід КІК. У 1962 р. Законом *Public Law 87-834-Oct.* [8, ст. 1006] введено Режим доходів підрозділу Ф (*Subpart F regime*) як доповнення до правил оподаткування доходу з джерел за межами США. Цей режим розробили для обмеження застосування юрисдикцій з низьким рівнем оподаткування для ухилення від сплати податку (невизначеного відтермінування сплати податку, *indefinite tax deferral*) у США на певні доходи, які інакше підлягали б оподаткуванню податком на прибуток корпорацій у США. У 1986 р. Законом про податкову реформу (*The Tax Reform Act of 1986*) запроваджено поняття «пасивної іноземної інвестиційної компанії» (*Passive Foreign Investment Company*) – це будь-яка іноземна корпорація: а) 75% або більше валового доходу якої за податковий рік є пасивним доходом; б) середній відсоток активів, утримуваних якою упродовж податкового року, що приносять пасивний дохід або які утримуються для отримання пасивного доходу, становить щонайменше 50 % (ст. а(2)) Кодексу внутрішніх доходів США 1297 (*The Internal Revenue Code 1297a*) [9].

Отже, історично можна виокремити декілька визначень чи радше видів контрольованих іноземних компаній, які з'явилися у США у процесі еволюції законодавства КІК. Очевидно, що потреба в наявності у законодавстві поняття КІК зародилась давно саме у США, і компанії, які вели діяльність схожу до КІК були у 1930-х рр. та стали прототипом сучасних КІК. Наведені вище поняття з американського законодавства важливі для дослідження поняття КІК у світі, адже ця інформація відображає процес первинного створення правил оподаткування доходу, отриманого за кордоном, хоча ці визначення і відзначаються складністю формування поняття КІК, адже сучасні правила більш спрощені та уніфіковані.

Незважаючи на те, що у США цей процес зайняв доволі тривалий час, згодом й інші країни світу почали виділяти такий суб'єкт господарювання як КІК, вводити в законодавство визначення та правила для регулювання оподаткування діяльності КІК, опираючись на

досвід США, а розроблення міжнародного законодавства розпочалося лише недавно і триває досі. Вагомим кроком у розвитку узгоджених правил і підходів до оподаткування доходів, отриманих від економічної діяльності за кордоном (або пасивних доходів від іноземних активів) стало розроблення Організацією економічного співробітництва та розвитку у 2015 р. «Плану протидії практикам розмивання податкової бази та виведення прибутку з-під оподаткування» (план дій *BEPS – Base Erosion and Profit Shifting*), а також ухвалення ЄС Директиви *ATAD (The Anti Tax Avoidance Directive)*. Зокрема, у пункті (кроці) 3 Плану *BEPS – Розроблення ефективних правил для КІК (Designing Effective Controlled Foreign Company Rules)* [1] наведені такі рекомендації з формулювання норм податкового законодавства для регулювання діяльності КІК:

- правила визначення КІК (зокрема й визначення контролю);
- звільнення від статусу КІК та порогові вимоги;
- визначення доходу КІК;
- правила обчислення доходу;
- правила віднесення доходів.

Правила визначення містять дві позиції. Перша стосується типу суб'єкта (*entity consideration*), тобто потрібно визначити (перелічити), які іноземні організаційно-правові форми ведення бізнесу може бути визнано як КІК. Для цього рекомендовано детально виписати у законодавстві суб'єктів, які входять до сфери застосування правил КІК, щоб, крім корпорацій (акціонерних товариств), ці правила можна було б застосовувати і до певних прозорих суб'єктів (*transparent entities*) та постійних представництв (ПП) (*permanent establishments, PE*), якщо вони отримують дохід, який викликає занепокоєння стосовно можливості податкових зловживань (табл. 1). Друга полягає у врахуванні у законодавстві т.зв. «гібридного правила невідповідності» (*hybrid mismatch rule*), щоб запобігти обходу суб'єктами правил КІК сплати податків через відмінності у податкових режимах в різних юрисдикціях.

Для визначення того чи має материнська компанія достатній вплив або контроль над іноземною юридичною особою, щоб останню визнали КІК, рекомендовано у законодавстві передбачити застосування юридичного та економічного контрольних тестів, а також тестів де-факто (фактичний контроль та контроль на основі консолідації фінансової звітності). Компанію потрібно розглядати як контрольовану, якщо резиденти (юридичні, фізичні чи інші особи) мають принаймні понад 50% контролю (країни можуть встановити і жорсткіші вимоги, передбачивши нижчий поріг контролю). Цей рівень контролю може бути встановлено через сукупний інтерес пов'язаних або непов'язаних осіб-резидентів або шляхом сукупного інтересу будь-яких платників податків, які, як виявилось, діють узгоджено. Крім того, правила КІК мають застосовуватися там, де є прямий або непрямий контроль. У табл. 2 деталізовано рекомендації ОЕСР з визначення рівня впливу контролю над компанією для надання їй статусу КІК. Наведена у табл. 2 інформація засвідчує чіткість та однозначність рекомендацій ОЕСР. Розглянемо тепер наскільки чинне законодавство США, Сполученого Королівства (СК), Польщі та України відповідає цим рекомендаціям у табл. 3.

Таблиця 1 – Узагальнення рекомендацій ОЕСР для визначення типу організації, якій може бути присвоєно статус КІК (складено автором на основі [1, с. 22-23])

Юридичні особи, яким варто надати статус КІК	Опис рекомендацій
Некорпоративні організації (неакціонерні товариства) (<i>non-corporate entities</i>)	У перелік суб'єктів, які можуть бути визнані КІК, потрібно внести трасти, партнерства та постійні представництва, щоб запобігти обхідним діям материнських компаній через зміни організаційно-правової форми своїх дочірніх фірм.
Прозорі організації (<i>transparent entities</i>) ¹	Прозорі організації не доцільно відносити до КІК, якщо їхні доходи вже оподатковують в материнській юрисдикції. У разі, якщо прозора організація отримує неоподатковуваний прибуток, що підвищує можливості розмивання податкової бази та переміщення прибутку, правила КІК можуть застосовуватися двома способами: 1. Розгляд прозорої юридичної особи як КІК, щоб запобігти уникненню оподаткування внаслідок різних підходів до визначення організаційно-правової форми юридичних осіб у юрисдикції КІК та материнській юрисдикції. 2. Оподаткування доходу прозорої юридичної особи, яка належить КІК, як доходу самої КІК, щоб запобігти уникненню оподаткування (щоб впевнитись, що КІК не зможе зловживати, передаючи доходи цій прозорій організації для обходу правил КІК).
Постійні Представництва (<i>permanent establishments</i>)	ПП можуть підпадати під правила КІК у випадках, коли: 1. Іноземна компанія має ПП в іншій країні. 2. Доходи ПП звільняють від оподаткування в материнській юрисдикції, і це може створювати аналогічні ризики для податкової бази, як і доходи дочірніх компаній, що вимагає запровадження КІК-правил або відмови від звільнення.
Врахування гібридного податкового планування (<i>hybrid tax planning</i>)	Передбачає розгляд ситуацій, коли правила материнської юрисдикції для інструментів і характеристик суб'єктів господарювання призводять до того, що платежі, які інакше могли б бути віднесено до правил КІК, ігнорують або розглядають як такі, що виходять за межі правил КІК. Рекомендації містять модифіковане гібридне правило невідповідності для забезпечення врахування внутрішньогрупових платежів КІК під час розрахунку доходу КІК материнської компанії. Наприклад, виплати відсотків у межах групи компаній підлягають вирахуванню, але можуть не бути включені до розрахунку доходу КІК через те, що платники підпадають під дію законодавства материнської юрисдикції. Рекомендації пропонують враховувати такі виплати в розрахунок доходу КІК, щоб запобігти уникненню сплати податків.

Таблиця 2 – Узагальнення рекомендацій ОЕСР для визначення контролю, щоб надати компанії статус КІК (складено автором на основі [1, с. 23-31])

1	2
Тип контролю	Юридичний контроль – визначає наявність контролю на основі частки власності резидента та/або права голосу в дочірній компанії. Крім того, потрібно передбачити можливість застосування додаткових тестів, які беруть до уваги права на акції.
	Економічний контроль визначають на підставі прав на прибуток і активи, навіть без наявності контрольного пакету акцій. Проте, його можна обійти при реорганізації групи компаній.
	Фактичний контроль – перевіряє практичний вплив на рішення компанії, слугуючи заходом проти уникнення від оподаткування. Однак цей метод визначення контролю ґрунтується на суб'єктивній оцінці, і тому його легко обійти (оскаржити).
	«Фінансовий» контроль (<i>control based on consolidation</i>) ² – визначає контроль на основі консолідації у фінансовій звітності відповідно до принципів бухгалтерського обліку, наприклад Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ, <i>International Financial Reporting Standards, IFRS</i>), тобто наявність можливості впливати на допоміжну діяльність, подібно до юридичних і фактичних перевірок контролю.
Підходи до визначення рівня контролю	Зазвичай юрисдикції вимагають мінімального юридичного чи економічного контролю понад 50% в іноземному суб'єкті господарювання для застосування правил КІК (за рекомендацією ОЕСР). У разі, якщо жоден з акціонерів не володіє такою часткою, то для виявлення колективного впливу міноритарних акціонерів, правила передбачають застосування трьох різних підходів (методів агрегування їхнього впливу), які, однак, можуть бути доволі складними в адмініструванні. Перший метод полягає у застосуванні тесту «узгоджених дій» (<i>acting-in-concert</i>), який ґрунтується на аналізі фактів (<i>fact-based analysis</i>) для встановлення того, чи дійсно міноритарні акціонери діють за попереднім узгодженням з метою впливу на КІК. Якщо це так, то їхні частки будуть об'єднані (висновок роблять на основі наявності спільних угод, узгодженості під час голосувань чи ухвалення рішень). Наприклад, умовні три акціонери іноземної компанії не пов'язані між собою. Якщо в одній з держав діє правило «узгоджених дій», то частки акціонерів з двох інших країн можуть бути об'єднані для досягнення контрольного порогу більше 50%, у разі якщо тест «узгоджених дій» дає позитивний результат.
	Другий метод полягає в дослідженні зв'язків між акціонерами (<i>relationship of the parties</i>), щоб визначити чи діють вони спільно. Якщо до уваги беруть лише сукупний вплив пов'язаних осіб ³ (<i>related parties</i>), щоб з'ясувати чи перевищено поріг у 50%, то відпадає потреба у проведенні тесту «узгоджених дій», оскільки іноземні компанії або їх дочірні фірми часто повністю або принаймні частково належать пов'язаним сторонам і акцент на них дає змогу виявити більшість структур, які викликають занепокоєння щодо ухилення від сплати податків.
	Третій метод полягає у запровадженні вимоги до концентрації володіння (<i>concentrated ownership</i>), згідно з якою додають (сумують) усі частки, що перевищують певний поріг. Наприклад, у США частки всіх резидентів у КІК об'єднують за умови, що кожна із них перевищує 10%. Цей підхід дає змогу враховувати частки групи резидентів із високою концентрацією володіння та усуває необхідність у застосуванні окремих правил атрибуції ⁴ , оскільки поріг у 10% для контролю також може бути

¹ Прозорі організації – це юридичні особи, такі як товариства або трасти, які вважають фінансово «прозорими» і їхній дохід не оподатковують на рівні самої організації, а передають безпосередньо власникам для оподаткування. ОЕСР використовує термін «прозорі організації» (*transparent entities, TE*), але в інших джерелах часто використовують й такі терміни-синоніми як «податково (фінансово) прозорі організації» (*fiscally transparent entities, FTE*) та «наскрізні організації» (*flow-through entity, FTE*) [21].

² Контроль на основі консолідації фінансової звітності – це підхід, що визначає, чи включають іноземну компанію у фінансову звітність материнської компанії відповідно до бухгалтерських стандартів, наприклад таких як МСФЗ.

³ Пов'язані особи – це юридичні та/або фізичні особи, та/або утворення без статусу юридичної особи, відносини між якими можуть впливати на умови або економічні результати їх діяльності чи діяльності осіб, яких вони представляють, з урахуванням критеріїв наведених у *nn. 14.1.159 n. 14.1 cm. 14 ПКУ*.

⁴ Атрибуція – це передання права на доходи з власності одного платника податку іншому платникові [22]; Розщеплення податків: ілюзорні переваги і реальні проблеми [23].

Продовження табл. 2

1	2
Підходи до визначення рівня контролю	використано для визначення, на яких резидентів буде розподілений дохід. Крім того, вимога до концентрації володіння може передбачати, що володіння має бути розподілене між невеликою кількістю резидентів-акціонерів (наприклад, 5 або менше), незалежно від їхніх часток, але це може призвести до адміністративних та регуляторних труднощів. Приклад застосування цього правила. Припустимо, в країні А невелика група акціонерів-резидентів володіє двома фірмами <i>Company 1</i> та <i>Company 2</i>, які володіють частками в іноземній компанії у 30% та 40% відповідно. Згідно з правилом концентрації володіння, цю дочірню іноземну фірму визнають КІКом і її дохід приписують <i>Company 2</i>. Якщо <i>Company 1</i> та <i>Company 2</i> належать до одного холдингу (власника), то це не проблема, але якщо до різних, то цей тест, який бере до уваги невелику групу резидентів, потенційно приписує прибуток <i>Company 2</i>, навіть якщо вона не діє спільно з <i>Company 1</i> і не має реальної можливості передавати дохід або прибуток КІК. Врахування впливу платників податків-нерезидентів до будь-якого з цих підходів може ускладнити визначення порогу контролю, але є ефективним щоб уникнути спроб обійти правила КІК через спільні дії пов'язаних або непов'язаних сторін. Тому додатково рекомендовано враховувати ступінь пов'язаності та узгодженості дій нерезидентів під час визначення рівня контролю, зберігаючи оподаткування лише для їхньої фактичної частки доходу КІК, щоб уникнути подвійного оподаткування. Незалежно від того, який з трьох методів застосовують, контроль має бути визначено так, щоб він включав як прямий (пряме володіння КІК), так і непрямий контроль (контроль через володіння проміжною холдинговою компанією). Оскільки можливості переміщення прибутку також виникають, якщо дочірньою компанією володіють опосередковано та рівень непрямого контролю над нею є нижче порогового рівня контролю. Проте це все одно може призвести до встановлення факту контролю, якщо поріг контролю досягається на кожному рівні компанії у ланцюжку власності (непрямого контролю). Якщо правила КІК не застосовують до таких непрямих володінь (холдингів), то їх можна дуже легко обійти. Проте врахування під час аналізу як прямого, так і непрямого контролю потенційно може призвести до подвійного оподаткування, якщо всі країни запровадять правила КІК, але цю проблему можна вирішити за допомогою правил, спрямованих на усунення подвійного оподаткування.

Таблиця 3 – Порівняння правил визначення КІК у США, Сполученому Королівстві, Польщі та Україні (складено автором на основі [10-16])

1	2	3
США	Визначення КІК	За загальним правилом КІК визнають будь-яку іноземну фірму, якщо більше 50 % від загальної кількості голосів усіх класів акцій такої компанії, що мають право голосу, або загальної вартості її акцій перебуває у власності резидентів США в будь-який день упродовж податкового року такої корпорації. Для страхових компаній діє спеціальне правило [11] : винятково для цілей врахування доходу, описаного в розд. 953(a) (стосовно страхового доходу), термін «контрольована іноземна корпорація» включає не лише іноземну корпорацію, як визначено в підрозділі (a), а й таку, у якій понад 25 % загальної сукупної кількості голосів усіх класів акцій (або більше 25 % загальної вартості акцій) належить (у розумінні розд. 958(a)) або вважається такими, що належать відповідно до правил власності розділу 958(b), акціонерам із США в будь-який день упродовж податкового року такої корпорації, якщо валова сума премій або іншої винагороди щодо перестрахування або емісії договорів страхування чи ануїтету, (які не є «звільненими договорами» (<i>exempt contracts</i>) ⁵) відповідно до статті 953(e)(2)), перевищує 75 % валової суми всіх премій або інших компенсацій щодо всіх ризиків.
	Тип суб'єкта	Неприбуткові організації (<i>nonprofit organization</i>) зазвичай не підпадають під правила КІК в США, оскільки вони не розподіляють прибуток між акціонерами, проте організації, якими володіють і керують іноземні уряди, може бути визнано КІК залежно від міжнародних договорів та обставин. Трасти та партнерства не вважають корпораціями і тому не можуть бути КІК, але їх частка володінні акціями інших іноземних корпорацій може впливати на визначення КІК. Прозорі організації самі собою не є КІК, що відповідає рекомендаціям ОЕСР, але їхні власники можуть розглядатися як ті, що безпосередньо володіють базовими активами, що впливає на визначення КІК. Дохід, який належить постійним представництвам іноземної корпорації в США, може підлягати оподаткуванню в США, але не впливає на статус КІК. У США діють спеціальні антигібридні правила, щоб запобігти використанню гібридних організацій або інструментів для отримання податкових пільг.
	Контроль	Пряме володіння (<i>direct ownership</i>): якщо американські акціонери безпосередньо володіють більше ніж 50% прав голосу або вартості іноземної фірми, то її визначають КІК. Непряме володіння (<i>indirect ownership</i>): передбачає випадки, коли іноземна корпорація володіє часткою іншої іноземної фірми. Якщо американські акціонери мають значну частку власності в такій іноземній корпорації, то вони опосередковано володіють частиною іншої.

⁵ Звільнений договір. (А) Загалом термін «звільнений договір» означає договір страхування або ануїтету, що виданий (емітований) або перестрахований «кваліфікованою» страховою компанією або філією «кваліфікованою» страховою компанією щодо власності, розташованої за межами США, відповідальності, що виникає внаслідок діяльності за межами США, або життя чи здоров'я нерезидентів США. (В) Необхідний мінімальний дохід країни походження (і) Загалом жоден контракт «кваліфікованою» страховою компанією або філії «кваліфікованою» страховою компанією не буде розглядатися як звільнений контракт, якщо така компанія або філія не отримує більше 30 % своїх чистих премій від звільнених контрактів (визначені без урахування цього підпункту) – (І) які покривають відповідні ризики країни походження та (ІІ) для яких жоден страховальник, застрахований, одержувач ренти або бенефіціар не є пов'язаною особою (як визначено в розд. 954(d)(3)). (іі) Відповідні ризики країни походження. Термін «відповідні ризики країни походження» означає ризики, пов'язані з майном, розташованим у країні походження, відповідальністю, що виникає внаслідок діяльності в країні походження, або життям чи здоров'ям резидентів країни походження «кваліфікованою» страховою компанією чи філії «кваліфікованою» страховою компанією (залежно від обставин), що емітує або перестраховує договір, що покриває ризики. (С) Вимоги до істотної (суттєвої) діяльності для транскордонних ризиків. Контракт, укладений «кваліфікованою» страховою компанією або філією «кваліфікованою» страховою компанією, який покриває ризики, відмінні від відповідних ризиків країни походження (як визначено в п.п. (В)(іі)), не повинен розглядатися як звільнений договір, за винятком випадків, коли така компанія або філія, залежно від обставин, – (і) здійснює істотну діяльність стосовно страхового бізнесу у своїй країні та (іі) здійснює у своїй країні походження практично всі дії, необхідні для отримання доходу, що генерується за таким контрактом [24].

Продовження табл. 3

1	2	3
США	Контроль	Конструктивні правила власності (<i>constructive ownership</i>) ⁶ передбачають розподіл права власності на основі відносин між акціонерами і такими організаціями, як корпорації, спадкове майно (<i>probate estates</i>) ⁷ , трасти або товариства, враховуючи сімейні зв'язки (подружжя, діти, онуки, батьки). Наприклад, акції, якими прямо чи опосередковано володіє іноземна організація, можуть бути віднесені до її американських акціонерів пропорційно їхній власності на іноземну компанію.
Сполучене Королівство (СК)	Визначення КІК	Іноземна фірма може отримати статус КІК якщо Рада зі збору податків і мит Сполученого Королівства (<i>Her Majesty's Revenue and Customs, HMRC</i>) має підстави вважати, що в будь-якому звітному періоді її контролюють особи, які є податковими резидентами Сполученого Королівства.
	Тип суб'єкта	Неприбуткові (<i>charities</i>) ⁸ та прозорі організації не є КІК, але опосередковане володіння їхніми учасниками іноземними корпораціями може вплинути на статус КІК. Дохід іноземної організації, приписаний приватній фірмі у СК, оподатковують у ньому. СК запровадило антигібридні правила відповідно до рекомендацій ОЕСР, щоб запобігти податковим пільгам від гібридних невідповідностей.
	Контроль	КІК – це будь-яка компанія-нерезидент, в якій особа або особи СК прямо чи опосередковано володіють принаймні 25 % акцій. Юридичний контроль: вимірюють володінням акціями або правами голосу. Економічний контроль: право, яке особа має на більшість доходів або на розпорядження активами. «Фінансовий» контроль: коли материнська компанія бере на себе роль у фінансових цілях відповідно до <i>FRS2 (Financial Reporting Standard 2 – Стандарт бухгалтерського обліку у СК, який визначає правила консолідації фінансової звітності)</i> . Якщо рахунки іноземної фірми консолідовані в рахунках британської компанії, то її можна визнати КІК.
Польща	Визначення КІК	Контрольована іноземна компанія (<i>kontrolowana jednostka zagraniczna</i>) – це: 1) іноземна компанія з зареєстрованим офісом або правлінням на території або в державі, яка застосовує шкідливу податкову конкуренцію; 2) іноземна компанія з зареєстрованим офісом або правлінням на території держави, з якою Республіка Польща або ЄС не уклали угоди про уникнення подвійного оподаткування, які є підставою для отримання податкової інформації від податкових органів цієї країни. Також мають виконуватись такі умови: а) польський платник податків володіє безперервно, упродовж не менше 30 днів, прямо чи опосередковано, принаймні 25% акцій у статусному капіталі або 25% прав голосу в контролюючих чи установчих органах або 25% акцій, пов'язаних з правом на участь у прибутку; б) принаймні 50% доходів компанії, отриманих у податковому році, надходять у формі дивідендів та інших надходжень від участі в прибутках юридичних осіб, доходів від продажу акцій (паїв), дебіторської заборгованості, процентів і прибутків від усіх видів позик, поручительств і гарантій, а також доходів від авторських прав, промислової власності. Ці прибутки також включають надходження від розпорядження цими правами та від здійснення прав, пов'язаних з фінансовими активами; в) принаймні один вид доходу, згаданий вище, отриманий цією компанією, підлягає оподаткуванню в державі її зареєстрованого офісу або правління за ставкою податку на прибуток, що застосовується в цій країні, яка щонайменше на 25% нижча за ставку, визначену в ст. 19 розділ 1 Закону про податок на прибуток підприємств (<i>Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych Art. 19 [17]</i>) або звільнення або виключення з податку на прибуток у цій країні, якщо ці доходи не підлягають звільненню від оподаткування в країні зареєстрованого офісу або правління компанії, яка їх отримує, на основі положень Директиви 2011/96/ЄС від 30 листопада 2011 р. [18] про спільну систему оподаткування, що застосовують до материнських і дочірніх компаній держав-учасниць (<i>Council Directive 2011/96/EU of 30 November 2011 on the common system of taxation applicable in the case of parent companies and subsidiaries of different Member States</i>).
	Тип суб'єкта	Неприбуткові та прозорі організації не можуть бути визнані КІК, але їхній дохід, приписаний польським платникам податків, через такі організації, може впливати на визначення статусу КІК. Дохід від ПП іноземної корпорації в Польщі оподатковують у Польщі. У Польщі діють антигібридні правила для усунення невідповідностей і запобігання уникненню сплати податків.
	Контроль	Якщо не можна визначити частку особи у прибутках КІК або якщо ця можливість обмежена, для визначення рівня контролю беруть до уваги найвищу відсоткову частку участі платника в капіталі або правах голосу. Якщо немає доказів протилежного, то вважають, що платник володіє всіма правами на участь у прибутках упродовж податкового року. Участь платника податків може бути зменшена на частку дочірньої компанії, якщо: а) дочірня компанія володіє принаймні 25% акцій; б) дочірня компанія враховує доходи КІК у своїй податковій базі; в) діють угоди про обмін податковою інформацією між Польщею та іншими юрисдикціями.

⁶ Конструктивне володіння. Для цілей розділів 951(b), 954(d)(3), 956(c)(2) і 957, розділ 318(a) (щодо конструктивної власності на акції) застосовується таким чином, щоб розглядати будь-яку особу зі Сполучених Штатів як акціонера із Сполучених Штатів у значенні розділу 951(b), розглядати особу як пов'язану особу у значенні розділу 954(d)(3), розглядати акції вітчизняної корпорації як такі, що належать акціонеру із Сполучених Штатів у контрольованій іноземній корпорації для цілей розділу 956(c)(2), або розглядати іноземну корпорацію як контрольовану іноземну корпорацію відповідно до розділу 957, за винятком того, що:

(1) У застосуванні п.п. (1)(A) розд. 318(a), акції, що належать іноземцю-нерезиденту (окрім іноземного трасту чи іноземної нерухомості), не вважаються такими, що належать громадянину або іноземцю-резиденту.

(2) У застосуванні п.п. (A), (B) і (C) розд. 318(a)(2), якщо партнерство, спадкове майно, траст або корпорація володіє, прямо чи опосередковано, більш ніж 50 % загальної сукупної кількості голосів усіх класів акцій корпорації, що мають право голосу, то вони вважаються такими, що володіють всіма акціями, що мають право голосу.

(3) У застосуванні п.п. (C) розд. 318(a)(2) фраза «50 %», використана у п.п. (C), замінюється фразою «10 %» [25].

⁷ Спадкове майно включає активи, які зберігаються на ім'я фізичної особи. Розпорядження спадковим майном визначається судом зі спадкових справ і зазвичай розподіляється згідно з волею спадкодавця. Активи спадкового майна також включають активи, які не мають права власності (тобто предмети домашнього вжитку, ювелірні вироби) та інші активи, які належали спадкодавцеві до його смерті (включаючи доходи від задоволення позову про компенсацію за спричинення смерті). Ці активи не включають активи, не пов'язані зі спадком, право власності на які було передано за життя спадкодавця, або передання права власності на які контролюється механізмом пережиття [26]

⁸ У законодавстві СК для неприбуткових організацій використовують термін «charities», на відміну від законодавства США, де вживають «nonprofit organization».

Продовження табл. 3

1	2	3
Україна	Визначення КІК	Контрольованою іноземною компанією визнають будь-яку юридичну особу, зареєстровану в іноземній державі або території, якщо фізична особа резидент України або юридична особа-резидент України (надалі – контролююча особа) володіє часткою в ній у розмірі більше ніж а) 50%; б) або 10%, за умови, що декілька фізичних та/або юридичних осіб - резидентів України володіють частками в ній, розмір яких у сукупності становить 50% і більше; в) або окремо чи разом з іншими резидентами України-пов'язаними особами здійснює фактичний контроль над іноземною юридичною особою відповідно до пп. 39 ² .1.2 п. 39 ² .1 ст. 39 ПКУ [16].
	Тип суб'єкта	Юридичною особою може бути визнане корпоративне утворення (об'єднання) або організація, наділена правом володіти активами, мати права та обов'язки та здійснювати діяльність від власного імені та незалежно від засновників, учасників або форми власності (ПКУ пп. 39 ² .1.1) Наявність у КІК статусу юридичної особи визнають відповідно до законодавства її реєстрації, але у випадках, передбачених ст. 39 ² ПКУ, до КІК може бути прирівняне іноземне утворення без статусу юридичної особи. Утворенням без статусу юридичної особи визнають утворення, створене на підставі правочину або зареєстроване відповідно до законодавства іноземної держави (території) без створення юридичної особи, яке відповідно до законодавства та/або документів, що регулюють її діяльність (особистого закону), має право здійснювати діяльність, спрямовану на отримання доходу (прибутку) в інтересах своїх учасників, партнерів, засновників, довіритель або інших вигодонабувачів. До утворень без статусу юридичної особи можуть належати, зокрема, але не виключно, партнерства, трасти, фонди, інші установи та організації, створені на підставі правочину або закону іноземної держави (території), а також до них прирівнюють осіб-нерезидентів, організаційно-правова форма яких внесена до переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів України відповідно до пп. 39.2.1.2 ¹ ПКУ, які відповідно до особистого закону не є юридичними особами. Прозорі організації не вважають КІК, але доходи українських платників податків від цих організацій можуть впливати на статус КІК. Постійні представництва іноземних компаній підлягають оподаткуванню як платники податку на прибуток за ставкою 18%, як і резиденти, якщо здійснюють підприємницьку діяльність на території України. Стосовно гібридних невідповідностей, то Україна відповідно до міжнародних стандартів ОЕСР перебуває на етапі впровадження цих правил і розроблення необхідного законодавства.
	Контроль	Контролюючою особою, крім п.п. а) та б), наведених у визначенні КІК, може бути визнана також особа, яка здійснює фактичний контроль над іноземною компанією (надання обов'язкових вказівок органам управління іноземної компанії, можливість блокувати рішення про розподіл прибутку, можливість впливати на діяльність компанії незалежно від формального володіння акціями або правами голосу. Частки, що належать фізичній або юридичній особі (прямо або через інших осіб у КІК), обчислюють як суму часток, які належать цій особі та пов'язаним з нею особам. Для цілей розрахунку опосередкованого володіння, у разі якщо особа фактично володіє часткою в розмірі понад 50% (через один або кілька ланцюгів) над юридичною особою у ланцюгу, вважають, що фізична особа володіє часткою в такій юридичній особі у розмірі 100 % відповідно до пп. 39 ² .1.4 ПКУ. Проте, фізичну або юридичну особу-резидента України не визнають контролюючою, якщо їхнє володіння часткою в КІК реалізовано через пряме або опосередковане володіння в іншій юридичній особі-резиденті України, яка сама визнана контролюючою особою і на неї покладено зобов'язання щодо оподаткування скоригованого прибутку цієї КІК.

З огляду на інформацію, наведену у табл. 3, та проведений порівняльний аналіз визначення КІК у США, Сполученому Королівстві, Польщі та Україні, можемо зробити декілька важливих висновків для подальшого вдосконалення вітчизняного законодавства, підвищення ефективності боротьби з ухиленням від сплати податків та покращення бізнес-середовища. По-перше, всі чотири країни дотримуються основних принципів, встановлених ОЕСР в рамках ініціативи Плану *BEPS*, що забезпечує гармонізацію їхніх стандартів та сприяє ефективнішій боротьбі з податковими зловживаннями. По-друге, країни застосовують дещо різні критерії для визначення контролю та володіння КІК. У США, наприклад, акцентовано на прямому володінні, непрямому володінні та конструктивних правилах власності (*constructive ownership*) більше ніж 50% акцій. У Сполученому Королівстві та Польщі додатково враховують ще контроль через третіх осіб. В Україні на відміну від цих

держав правила КІК запроваджено порівняно нещодавно (у 2020 р.) і перебувають у стані постійних змін⁹, покращень або спрощень, що спричинило певну невизначеність серед резидентів стосовно того, чи є їхні іноземні фірми КІКами, чи потрібно подавати відповідні звіти і сплачувати податки. По-третє, Україна має гарні перспективи для покращення свого законодавства, враховуючи ефективні практики інших країн, але безумовно їх потрібно адаптовувати до умов воєнного стану та складної економічної ситуації. Тому вітчизняні правила КІК мають відповідати не тільки міжнародним стандартам, а й сприяти економічному зростанню і відновленню країни в умовах війни та післявоєнного періоду. І, враховуючи економіку воєнного стану та значні економічні втрати, спричинені російською агресією, в Україні варто застосовувати вищий рівень захисту національної податкової бази, що не суперечить рекомендаціям ОЕСР.

⁹ Зміни:

- Запровадження декларацій та звітності про КІК (з 2021 року) шляхом подання КІК-повідомлення у річних деклараціях [16];
- запровадження норм щодо скороченого звіту для КІК із сукупним доходом менше 2 мільйонів євро. Це дало змогу контролюючим особам таких компаній подавати скорочену звітність з мінімальними вимогами [16];
- продовження термінів подання звітності про КІК для платників податків через воєнний стан;
- підписання Державною податковою службою міжнародної міжвідомчої угоди Загальний стандарт звітності (ЗСЗ, англ. *Common Reporting Standard, CRS*), яке відбулось 19 серпня 2022 року та ратифікація Верховною Радою угоди про участь України з 01.08.2023 у програмі *FISCALIS* – це програма ЄС, яка дає змогу країнам-учасницям, та їхнім податковим органам співпрацювати разом у боротьбі з податковим шахрайством, ухиленням від сплати податків та агресивним податковим плануванням, що значно полегшить ДПС збір інформації про КІК [19];

- відтермінування застосування штрафних санкцій за порушення правил звітності щодо КІК (діяло до 2023 р.) [16];
 - скасування штрафів 26 грудня 2024 року [20].

Тому на цьому етапі розвитку вітчизняних правил КІК варто знизити поріг володіння у 50% до дещо нижчого рівня (наприклад, як у Польщі до 25% [15]). На наш погляд, це не спричинить додаткові стимули для ухилення від сплати податків та впровадження шкідливих податкових практик, але може збільшити кількість потенційних КІК, що перебувають у власності резидентів України, а отже, збільшити обсяг податкових надходжень у бюджет. Україні також доцільно розробити чіткі правила для прозорих і гібридних структур, враховуючи досвід інших країн, щоб запобігти ухиленню від сплати податків через такі організаційно-правові форми ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ

Загалом еволюція правил КІК у різних країнах відображає зусилля, спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з ухиленням від сплати податків і переведенням прибутку транснаціональними корпораціями в офшори. Визначення КІК у різних країнах доволі схожі, оскільки всі вони ґрунтуються на рекомендаціях ОЕСР, але саме поняття КІК пройшло довгий шлях еволюції від першого визначення «іноземної особистої холдингової компанії» у США в 1937 р. Для надання фірмі статусу КІК беруть до уваги два найважливіші критерії: 1) чи відноситься іноземна компанія до типу, який можна вважати КІК; 2) чи має материнська компанія достатній вплив або рівень контролю над іноземною

юридичною особою, щоб вважати її КІК. Рекомендації ОЕСР для КІК є ефективними, оскільки забезпечують чіткість і прозорість у визначенні контрольованих іноземних компаній, вони сприяють гармонізації міжнародних стандартів, даючи змогу узгоджувати податкові політики між країнами. Крім цього, рекомендації є досить гнучкими, що дає змогу країнам адаптувати їх до власних економічних умов. Це допомагає знизити можливості для шкідливого податкового планування і підвищує ефективність боротьби з використанням офшорних податкових схем. Так, рекомендації ОЕСР є добре збалансованими та придатними для застосування у більшості держав. Визначення КІК в Україні відповідає вимогам та рекомендаціям як ОЕСР, так і вимогам ЄС. В умовах економіки воєнного стану для якісної європейської інтеграції Україні варто підтримувати нижчий рівень контрольного порогу для визначення КІК резидента України, що дасть змогу забезпечити вищий рівень захисту для податкових надходжень бюджету України та уникненню шкідливого міжнародного податкового планування. Перспективи подальших досліджень полягають у детальному вивченні впливу різних моделей регулювання КІК на економіку країн, а також у розробленні практичних рекомендацій для адаптації міжнародних стандартів до специфічних умов України в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки.

References

1. Designing effective controlled foreign company rules. Action 3: 2015 final report. OECD. 2015. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/designing-effective-controlled-foreign-company-rules-action-3-2015-final-report_9789264241152-en#page1
2. Dueñas S. CFC rules around the world. *Tax Foundation. Fiscal Fact*. 2019 № 659. URL: <https://taxfoundation.org/wp-content/uploads/2019/06/CFC-Rules-Around-the-World-FF-659.pdf>
3. Ostorero L. Historical background to CFC-rules and policy considerations. Concept and implementation of cfc legislation. Series of international tax law. *Bravo/Miladinovic* (Eds), Linde. 2021. pp. 3-12. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Concept_and_Implementation_of_CFC_Legisl.html?id=1ShVEAAQBAJ&redir_esc=y
4. Kofler G., Krever R., Lang M., Owens J., Pistone P., Rust A., Schuch J., Spies K., Staringer C. *Controlled Foreign Company legislation*. 2020. URL: https://www.ibfd.org/sites/default/files/2021-06/20_007_Controlled_Foreign_Company_Legislation_final_web.pdf
5. Atamanchuk A.N., Monaienko A.O. Legal Regulation of the Main Elements of Controlled Foreign Company Rules: World Experience and Opportunities for Ukraine. *Nove ukrainske pravo*. 2022. no. 2. pp. 93–100. URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/238/216> (in Ukrainian).
6. Lowndes C.L.B. The 1934 Edition of the Federal Revenue Act. *Minnesota Law Review*. URL: <https://scholarship.law.umn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1990&context=mlr>
7. The Revenue Act of 1937. *The American Economic Review*. 1937. vol. 27. no. 1. URL: <https://www.jstor.org/stable/1801981>
8. United States Congress. *Public Law 87-834: Revenue Act of 1962*, October 16, 1962. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-76/pdf/STATUTE-76-Pg960.pdf>
9. United States Code. Title 26, § 1297: Passive Foreign Investment Company. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/1297>
10. Dueñas, S., Bunn, D. How Controlled Foreign Corporation Rules Look Around the World: United Kingdom. *Tax Foundation*, 2019. URL: <https://taxfoundation.org/blog/uk-cfc-rules/>
11. United States Code. Title 26, § 957: Controlled Foreign Corporations; United States Persons. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/957>
12. Dueñas, S., Bunn, D. How Controlled Foreign Corporation Rules Look Around the World: United States of America. *Tax Foundation*, 2019. URL: <https://taxfoundation.org/blog/controlled-foreign-corporation-rules-around-the-world-united-states/>
13. HM Revenue & Customs. INTM254360 - Controlled Foreign Companies: Definitions. *HMRC Internal Manual*, 2025. URL: <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/international-manual/intm254360>
14. United Kingdom. *Finance Act 2012. Part 4*. UK Legislation, 2012. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/14/part/4/enacted>
15. Poland. Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych. URL: <https://przepisy.gofin.pl/przepisy,700,91380,0,0,20150101,2,0.html>
16. Verkhovna Rada of Ukraine. On Amendments to the Tax Code of Ukraine Regarding the Improvement of Tax Administration, Elimination of Technical and Logical Inconsistencies in Tax Legislation: Law of Ukraine No. 466-IX, Article 39-2, January 16, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text>. (in Ukrainian).

17. Poland. Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych. Art. 19. URL: <https://lexlege.pl/ustawa-o-podatku-dochodowym-od-osob-prawnych/art-19/>
18. Council of the European Union. Directive 2011/96/EU of 30 November 2011 on the Common System of Taxation Applicable to Parent Companies and Subsidiaries of Different Member States. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011-11#n96
19. Savka O.P. Financial Aspects of Controlled Foreign Companies: Modern Challenges. *Financial System of the Country: Trends and Prospects for Development*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Ostroh, 2023, pp. 231–233. URL: https://drive.google.com/file/d/1UULce3_mub3HZkb7TpHYKVUdMoD1kpDI/view (in Ukrainian).
20. Verkhovna Rada of Ukraine. On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine Regarding the Stimulation of the Development of the Digital Economy in Ukraine: Law of Ukraine No. 4113-IX, December 4, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20> (in Ukrainian).
21. Bhushan S.G. Fiscally Transparent Entities. *CA Club India*, 2018. URL: <https://www.caclubindia.com/articles/fiscally-transparent-entities-31586.asp>
22. Controlled foreign company (CFC) - GEMET Thesaurus. Eionet. URL: <https://www.eionet.europa.eu/gemet/uk/concept/654>
23. Sersk V. Tax Splitting: Illusory Benefits and Real Problems. *Fisco-id*, 2001. URL: <https://fisco-id.com/download.php?m=an&l=ua&id=36>. (in Ukrainian).
24. U.S. Code § 953 - Insurance income - Legal Definitions. Legal Information Institute, Cornell Law School. URL: https://www.law.cornell.edu/definitions/uscode.php?width=840&height=800&iframe=true&def_id=26-USC-269168589-459246278&term_occur=999&term_src=title:26:subtitle:A:chapter:1:subchapter:N:part:III:subpart:F:section:953
25. U.S. Code § 958 - Rules for determining stock ownership. Legal Information Institute, Cornell Law School. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/958>
26. Probate Estate - Legal Definitions. Legal Information Institute, Cornell Law School. URL: https://www.law.cornell.edu/wex/probate_estate

Orysia SAVKA

postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9117-9525>

e-mail: orysyagnidets2013@gmail.com

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE DEFINITION AND RULES OF CONTROLLED FOREIGN CORPORATIONS IN THE USA, UK, POLAND, AND UKRAINE

The paper highlights the essence and evolution of the concept of "controlled foreign corporation" (CFC), summarizes and details the OECD recommendations for determining the type of organization eligible for CFC status, and elaborates on the key guidelines for drafting tax legislation to regulate the taxation of CFCs across various jurisdictions. The study systematically reviews OECD methodologies for defining control levels and identifying controlling persons, providing a comparative analysis of CFC rules in the United States, the United Kingdom, Poland, and Ukraine. Special attention is given to differences in national implementations of CFC rules and their alignment with international tax frameworks, such as the OECD BEPS Action Plan and the EU Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD). The research highlights the impact of varying control thresholds, corporate structures, and tax treatment of CFC income on tax planning strategies and regulatory compliance. Additionally, the role of transparency measures and anti-avoidance provisions is assessed in mitigating tax base erosion and preventing harmful tax practices. A major focus is placed on Ukraine's CFC legislation, which was introduced in 2020 and remains in an evolving stage. The paper evaluates its effectiveness in curbing tax avoidance while supporting economic stability in wartime conditions. Key findings suggest that adjusting control thresholds, refining CFC criteria, and enhancing enforcement mechanisms could improve tax revenue collection while maintaining compliance with OECD principles and international best practices. The study concludes by proposing legislative improvements to strengthen Ukraine's CFC framework, ensuring its role in combating tax evasion and fostering a transparent and stable business environment. These recommendations include stricter monitoring mechanisms, improved enforcement of tax obligations, and alignment with proven regulatory models from other jurisdictions. The insights provided contribute to a deeper understanding of CFC regulations and their broader implications for global tax policy.

Keywords: controlled foreign companies, OECD BEPS Plan, control, tax avoidance, nonprofit organizations, fiscally transparent entities, permanent establishments, hybrid tax planning

Ігор Михайлович ПОСОХОВ

д.е.н., професор, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-642X>e-mail: posokhov7@gmail.com**Єва Дмитрівна ГАЛАПУРА**

студентка, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5753-5586>e-mail: eva.galapura@gmail.com

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТОРГОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА КРАЇНАМИ ЄС І США

У статті проаналізовано сучасний стан торгово-економічного співробітництва між Україною та країнами ЄС та США. Визначено основні принципи функціонування ЄС і місце США та ЄС у структурі експорту України за період 2023 р., проаналізовано загальний обсяг експорту та імпорту між США та Україною. Визначено частку США та країн ЄС в інвестиціях в Україну за 2022 р., визначено частку США та країн ЄС, у фінансовій допомозі Україні, проаналізовано показники торгівлі України, ЄС та США за 2023 р.

Ключові слова: ЄС, товарооборот, міжнародна торгівля, торгово-економічне співробітництво, членство в ЄС, США

ВСТУП

Аналіз сучасного стану торгово-економічного співробітництва між Україною та країнами ЄС та США є достатньо актуальною темою дослідження, тому що Україна обрала шлях європейської інтеграції і рухається шляхом підготовки до набуття членства в ЄС. Питання торговельно-економічних відносин США та України досліджено в публікаціях Ю. Козака, О. Василиці, В. Педоса, Н. Зарицької. Питання торговельно-економічного співробітництва України з країнами ЄС висвітлено в публікаціях О. Білоруса, І. Бураковского, Д. Лук'яненка, З. Луцишин, А. Філіпенка, С. Циганова, О. Шниркова та ін.

МЕТА роботи – дослідження сучасного стану та особливостей торгово-економічного співробітництва між Україною та країнами ЄС і США, а також розроблення рекомендацій з їхнього вдосконалення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: застосовано методи порівняння, аналізу і синтезу, узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

ЄС прагне створити економічний союз з високим рівнем економічної інтеграції країн та «єдності», а також встановлення загального громадянства.

Основні принципи функціонування ЄС показано у табл. 1.

Перш ніж дослідити динаміку торговельно-економічних відносин України та ЄС та України з США, пропонуємо визначити їх частку у структурі експорту та імпорту України (рис. 1). Отже, ми бачимо, що частка США у структурі експорту становить 2 %, найбільша частка належить країнам ЄС, а саме Польщі та Румунії, сумарна частка яких становила 26 % всього експорту України. В основному усе пов'язано з тим, що більшість продукції йшла транзитом через ці країни та відправлялась в країни Африки та США [2; 4-6].

Отже, частка США у структурі імпорту України складає 5% та входить в п'ятірку найбільших імпортерів нашої країни.

Далі дослідимо місце США у структурі імпорту (рис. 2).

Найбільша частка в імпорті належить Китаю – 18 %, Польщі – 11 % та Німеччині 9 %. Сумарно частка цих трьох країн становить 38%.

В підсумковому аналізі торговельних відносин пропонуємо проаналізувати загальний обсяг експорту та імпорту між США та Україною за останні 8 років (рис. 3).

Аналізуючи дані рис. 3, бачимо, що між країнами від'ємне торговельне сальдо, що є не дуже вигідним для України, адже імпорт в рази перевищує експорт. Саме тому так необхідно розвивати український експорт та зміцнювати стосунки з США саме в цьому напрямку. Далі дослідимо динаміку зовнішньої торгівлі ЄС та України (рис. 4) [7; 8].

Отже, аналізуючи зовнішню торгівлю з країнами ЄС, ми бачимо збільшення обсягів та експорту починаючи з 2022 р., саме в період війни торговельні відносини між Україною та ЄС ще більше поглибились та країни ЄС є ключовими експортними та імпортними партнерами України. Негативним є від'ємне торговельне сальдо, проте українські компанії працюють на тим, щоб скоро воно стало позитивним.

Далі дослідимо місце США в інвестиціях в Україну (рис. 5).

Отже, з рис. 5 видно, що частка США в інвестиціях в Україну складає 3 %, найбільша частка інвестицій належить таким країнам ЄС, як Кіпр та Нідерланди, і сумарно становить – 52%.

На основі статистичних даних визначимо частку США та країн ЄС, у фінансовій допомозі Україні (рис. 6). Отже, ми бачимо, що частка США складає 63% – в розмірі 47,82 млрд євро. Стосовно частки ЄС, то вона складає 23%, і разом із США сумарно 86%. За період лютого-листопада 2022 р. країнами світу надано загальну допомогу на 108 млрд євро [9; 10].

Країни ЄС та США підтримують не тільки українську економіку і населення, але й підтримують Україну.

Україна переживає не найкращі часи, проте очікуємо, що після стабілізації ситуації прийдуть позитивні зміни в українську економіку і ми станемо фінансово незалежною країною з високим рівнем економіки та фінан-

Таблиця 1 – Основні принципи функціонування ЄС (розроблено на основі даних [1])

Принципи	Сутність
Розбудова економічного і валютного союзу	її основою є єдина валюта ЄС (не всі члени профспілки брали участь у цьому процесі, оскільки багато країн з різних причин тримали обіг валюти своєї країни);
Створення шенгенського простору	одноразова віза для іноземних громадян, шенгенська угода;
Розроблення і проведення інституту ЄС загальної політики в різних областях	аграрна політика ЄС загалом, конкурентна політика, імміграційна, транспортна, екологічна політика тощо;
Формування права ЄС	приватна система, яка керує більшістю ключові сфери зв'язків з громадськістю та участі держав-членів, юридичних осіб та серед людей;
Введення інституту громадянства ЄС	як постійний зв'язок між громадянами держав-членів та ЄС; нове джерело труднощів, де це виправлено; правова основа для громадян ЄС означає Європейську конвенцію, прийняту в 2000 р.; єдність стосовно основних прав;
Розробка законодавства і вживання організаційних заходів у кримінально-правовій сфері	з метою трансформації ЄС загалом до «місця свободи, безпеки та справедливості» (ст. 2 Договору про Європейський Союз): звичайна практика з питань боротьби з тероризмом, контрафакцією, відмивання грошей та інші засоби; «міжнародна» злочинність; установка мінімальних стандартів захисту прав людини тощо;
Перетворення ЄС на самостійного учасника міжнародних відносин	створення кооперативних і кооперативних відносин іноземні країни.

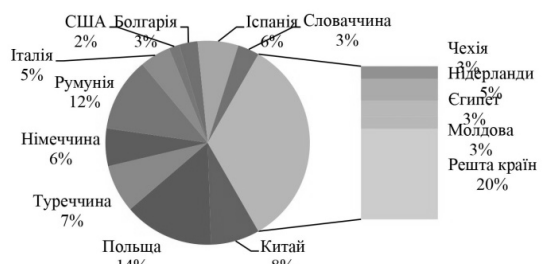


Рис. 1. Місце США та ЄС в структурі експорту України за період 2023 р., % [2]

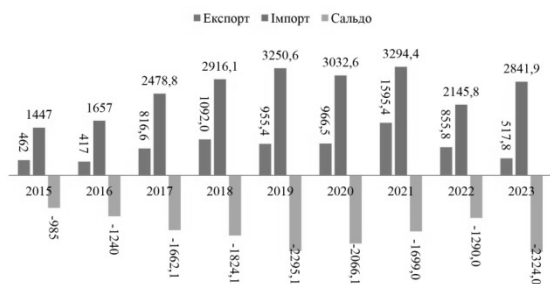


Рис. 3. Динаміка зовнішньої торгівлі США та України за період 2016-2023 рр., млн дол. США [2]

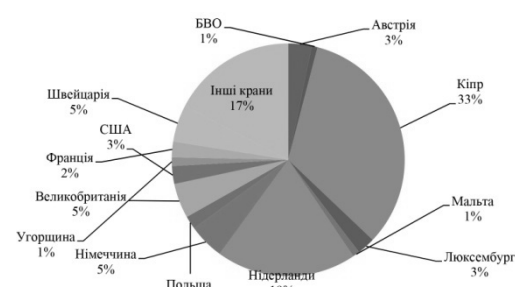


Рис. 5. Частка США та країн ЄС в інвестиціях в Україну за 2022 р., % [3]

сової захищеності.

В підсумку проведемо аналіз показників торгівлі між Україною ЄС та США (табл. 2). Дані табл. 2 показують, що індекс чистої торгівлі негативний, що вказує на перевищення імпорту на експорт в 2023 р. та від'ємне зовнішньоторговельне сальдо України. Отже, можемо стверджувати, що торгівля з ЄС та США для України не є достатньо збалансованою. Індикатор виявленої по-

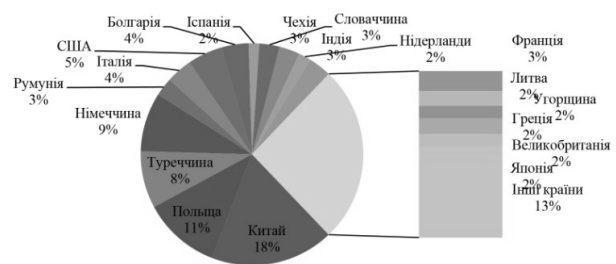


Рис. 2. Місце США та ЄС у структурі імпорту України за період 2023 р., % [2]

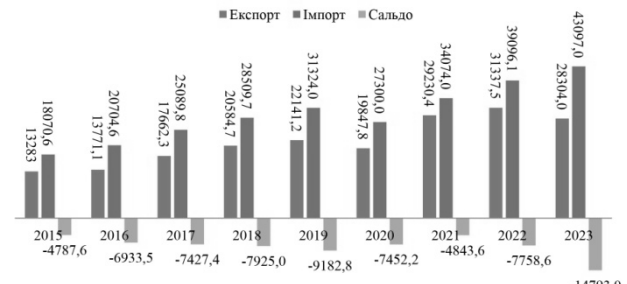


Рис. 4. Динаміка зовнішньої торгівлі ЄС та України за період 2016-2023 рр., млн дол. США [2]

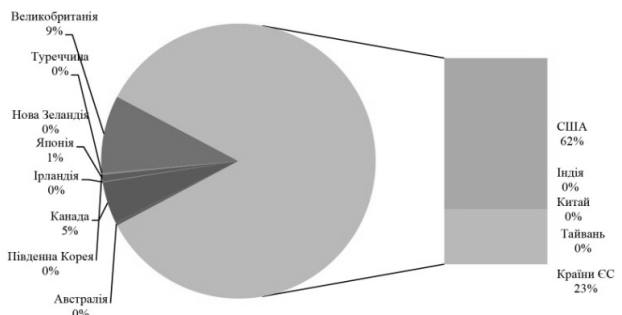


Рис. 6. Частка США та ЄС у загальній підтримці України країнами світу за період з 24 лютого до 8 листопада 2022 р. млрд євро [3]

рівняної переваги (на прикладі експорту зерна) показав, що частка експорту українського зерна в ці країни є недостатньою та її потрібно розвивати.

Індикатор внутрішньогалузевої торгівлі з ЄС має позитивне значення, що свідчить про посилення інтеграції між країнами. Стосовно США, то цей індекс має недостатньо позитивне значення, що свідчить про невисокий рівень інтеграції між країнами.

Таблиця 2 – Аналіз показників торгівлі України, ЄС та США за 2023 р. [2, 3]

Показник	ЄС	США
Індикатор внутрішньогалузевої торгівлі	1,2768	0,5546
Індикатор торгової спеціалізації	-0,0694	-0,0587
Індикатор виявленої порівняної переваги (на прикладі експорту зерна)	0,0009	0,0089
Індикатор інтенсивності торгівлі	3,8976	3,1278

ВИСНОВКИ

Розроблено рекомендації з удосконалення торгово-економічного співробітництва між Україною та країнами ЄС і США:

- розвиток торгівлі послугами, зовнішньоторговельний обіг послугами динамічно зростає. Частка торгівлі послугами з країнами ЄС є також однією з найбільших в географічній структурі, а також характеризується динамічним збільшенням протягом 2009–2022 рр.;
- необхідність для України підтримки національних

виробників з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності на європейському ринку, зокрема у вигляді кредитування експортно-імпортних операцій, спрямованих на підтримку сільськогосподарських виробників.

Отже, дослідивши торговельні відносини України з США та ЄС, ми з'ясували, що ці партнери є ключовими для розвитку як економіки нашої країни, так і ЗЕД. Саме США та країни ЄС є основними сора́тниками в підтримці нашої країни та співпраця з ними є основою розвитку нашої країни.

Список використаних джерел

1. Ткаченко А., Левченко Н. Оцінка ефективності соціальних інвестицій металургійних підприємств за методом декаплінгу. *Науковий вісник НГУ*. 2021. № 4.
2. Статистика зовнішньої торгівлі України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
3. A Database of Military, Financial and Humanitarian Aid to Ukraine. 2022. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/datasets/ukraine-support-tracker-data-17410/>
4. Посохов І.М., Лукіна С.Ю. Реінженіринг у міжнародному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків, 2023. № 3. С. 3-7.
5. Посохов І.М., Проскуріна Є.О. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС. *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 27 грудня 2022 р.): у 2 ч. Полтава, 2022. Ч. 2. С. 45-48.
6. Посохов І.М., Похвалітова Д.Д. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті. *Development of modern economic science in the context of digitalization*: proc. of the Intern. sci. conf. (Riga, December 3-4, 2021). Riga, 2021. pp. 159-161.
7. Посохов І.М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
8. Посохов І.М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку. *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 25-26 листопада 2021 р.): у 2-х ч. Київ, 2021. Ч. 1. С. 32-35.
9. Лошенко О., Галан Л., Посохов І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 123–131. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
10. Посохов І.М., Петриченко О.В. Показник якості як основоположний елемент рівня конкуренції в міжнародній торгівлі. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доп. 30-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022, [Харків, 19-21 жовтня 2022 р.] / ред. Є. І. Сокол. Харків, 2022. 593 с.

References

1. Tkachenko A., Levchenko N. Otsinka efektyvnosti sotsialnykh investitsii metalurhiinykh pidpriemstv za metodom dekaplinhu. *Naukovyi visnyk NHU*. 2021. № 4. (in Ukrainian).
2. Foreign trade statistics of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (in Ukrainian).
3. A Database of Military, Financial and Humanitarian Aid to Ukraine. 2022. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/datasets/ukraine-support-tracker-data-17410/>
4. Posokhov I.M., Lukina S.Yu. Reengineering in international business. *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)*. Kharkiv, 2023. No. 3. pp. 3-7. (in Ukrainian).
5. Posokhov I.M., Proskurina Ye.O. Problems and prospects of economic integration of Ukraine in the EU. *Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges*: coll. theses add. International science and practice conference (Kremenchuk, December 27, 2022): in 2 parts. Poltava, 2022. Part 2. pp. 45-48. (in Ukrainian).
6. Posokhov I.M., Pokhvalitova D.D. The impact of digitalization on the system of international economic relations in the 21st century. *Development of modern economic science in the context of digitalization*: proc. of the Intern. sci. conf. (Riga, December 3-4, 2021). Riga, 2021. pp. 159-161. (in Ukrainian).
7. Posokhov I.M. Research on state risk regulation policies in EU countries. *Economics. Finances. Law*. 2016. № 2. pp. 8-11. (in Ukrainian).
8. Posokhov I.M. Free Trade Area between Ukraine and the EU: Current Results and Development Prospects. *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy*: proc. of the intern. sci. and practical conf. (Kyiv, November 25-26, 2021): in 2 vol. Kyiv, 2021. Vol. 1. pp. 32-35. (in Ukrainian).
9. Losheniuk O., Halan L., Posokhov I. Modern strategies in international marketing. *Academic notes of the University "KROK"*. 2022. № 2(66). pp. 123-131. (in Ukrainian). URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
10. Posokhov I.M., Petrychenko O.V. Quality indicator as a fundamental element of the level of competition in international trade. *Information technologies: science, engineering, technology, education, health: abstracts of the 30th International Scientific and Practical Conference MicroCAD-2022, [Kharkiv, October 19-21, 2022]* / ed. E. I. Sokol. Kharkiv, 2022. 593 p. (in Ukrainian).

Ihor POSOKHOV

Doctor of Economics, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-642X>

e-mail: posokhov7@gmail.com

Yeva HALAPURA

student, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5753-5586>

e-mail: eva.galapura@gmail.com

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF TRADE AND ECONOMIC COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND THE EU COUNTRIES, AND THE USA

Introduction. This paper analyzes the current state of trade and economic cooperation between Ukraine and the EU and the USA.

The purpose of the paper is to study the current state and features of trade and economic cooperation between Ukraine and the EU and the USA and develop recommendations for their improvement.

Results. The basic principles of the functioning of the EU are analyzed, the place of the USA and the EU in the structure of Ukraine's exports for the period of 2023 is analyzed, the total volume of exports and imports between the USA and Ukraine. Is analyzed, the share of the USA and EU countries in investments in Ukraine for 2022 is determined, based on statistical data, the share of the USA and EU countries in financial assistance to Ukraine is determined, and the trade indicators of Ukraine, the EU and the USA for 2023 are analyzed. In conclusion, we will analyze the indicators of trade between Ukraine, the EU and the USA. The data in Table 2 show that the net trade index is negative, which indicates an excess of imports over exports in 2023 and a negative foreign trade balance of Ukraine. Therefore, we can argue that trade with the EU and the USA is not sufficiently balanced for Ukraine. The indicator of the revealed comparative advantage (using the example of grain exports) showed that the share of Ukrainian grain exports to these countries is insufficient and needs to be developed. The indicator of intra-industry trade with the EU has a positive value, which indicates increased integration between countries, with respect to the USA, this index has an insufficiently positive value, which indicates a low level of integration between countries.

Conclusions. So, having studied Ukraine's trade relations with the US and the EU, we found out that these partners are key for the development of both our country's economy and foreign economic activity. It is the US and the EU countries that are the main allies in supporting our country, and cooperation with them is the basis for the development of our country.

Keywords: EU, trade, international trade, trade and economic cooperation, EU membership, USA



Олександра Олександрівна **КІБИШ**

здобувачка, Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-9250>

e-mail: oleksandra.kibish1998@gmail.com

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА РОЗРАХУНКІВ З ДЕБІТОРАМИ

У статті досліджено проблему управління дебіторською заборгованістю підприємств України в умовах економічної нестабільності. Акцентовано на її впливі на ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість компанії. Проаналізовано трактування поняття дебіторської заборгованості різними авторами та підходи до її управління. Виділено основні причини зростання заборгованості, зокрема низьку платіжну дисципліну контрагентів, недостатній контроль та облік операцій. Запропоновано напрями її оптимізації: впровадження моніторингу, розроблення ефективної кредитної політики, інвентаризація заборгованості, застосування правових заходів, а також автоматизація процесів обліку. Узагальнено нормативно-правову базу України, що регулює порядок обліку, моніторингу та погашення заборгованості. Підкреслено важливість вдосконалення управлінських процесів для мінімізації ризиків, збереження фінансової стабільності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах ринкових викликів.

Ключові слова: облік дебіторської заборгованості, аналіз розрахунків, управління дебіторами, фінансова стійкість, ліквідність, ризики, оптимізація, платоспроможність

ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільності особливу роль у діяльності підприємств відіграють фінансово-розрахункові операції, які є основним механізмом перетворення товарної форми суспільного продукту на грошову та навпаки. Підприємства в цьому процесі водночас є постачальниками для одних контрагентів і покупцями для інших, створюючи складну систему взаємозв'язаних розрахунків.

Фінансова діяльність підприємств нерозривно пов'язана з системою розрахунків, яка опосередковує їх господарську діяльність. Розрахункові операції мають динамічний характер, що вимагає постійного управлінського контролю та використання ефективних фінансових інструментів. Управління розрахунками ґрунтується на аналізі значного обсягу економічної інформації, водночас ключову роль відіграє бухгалтерська інформація.

Однак чинна система бухгалтерського обліку має низку недоліків, зокрема недосконалість облікових реєстрів, які не забезпечують необхідного рівня деталізації та узагальнення інформації про розрахунки з дебіторами. Це ускладнює отримання даних, необхідних для аналізу дебіторської заборгованості, прогнозування платіжної спроможності контрагентів і розроблення рекомендацій для запобігання можливим фінансовим кризам.

Так, наявні обліково-аналітичні інструменти не повністю відповідають сучасним вимогам управління дебіторською заборгованістю. Це зумовлює актуальність дослідження, спрямованого на вдосконалення системи обліку та аналізу розрахунків з дебіторами для підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємств.

МЕТА роботи – вдосконалення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій з обліку та управління дебіторською заборгованістю підприємств з урахуванням сучасних викликів економічного середовища. Особливу увагу приділено розробленню інструментів, які забезпечують ефективний контроль розрахунків з дебіторами, мінімізацію фінансових ризиків та

підвищення платоспроможності контрагентів, що сприятиме зміцненню фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи аналізу. Основу становлять загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та порівняння. Крім того, для інтерпретації даних застосовано порівняльний та контент-аналіз, що дає змогу простежити динаміку змін і визначити ключові фактори впливу. Застосування цих методів сприяє комплексному розумінню проблематики та формуванню обґрунтованих висновків.

Теоретичні та практичні аспекти обліку, контролю та аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством широко висвітлені в наукових роботах провідних економістів. Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили такі дослідники, як О.Ю. Закревська, А.М. Шнурко, Ю.О. Костенко, О.Б. Короленко, М.М. Гузь, Є.В.Скляр.

Дослідження цих науковців значно розширили розуміння сутності дебіторської заборгованості, її впливу на фінансову стійкість підприємств, а також визначили ключові підходи до її управління. Зокрема, розроблено методичні рекомендації з обліку розрахунків із дебіторами, проведення їх аналізу та контролю з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Водночас у сучасних умовах зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, а також ускладнення структури господарських операцій виникає потреба в перегляді й адаптації наявних підходів до управління дебіторською заборгованістю. Збільшення кількості контрагентів, швидкі зміни ринкових умов і підвищення ризиків неплатоспроможності вимагають вдосконалення інструментів обліку та аналізу, що забезпечать ефективне управління розрахунками з дебіторами.

РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні багато підприємств та організацій зіштовхуються з проб-

лемами неплатежів. Більшість господарств перебуває у складному фінансовому становищі через відсутність належної платоспроможності і низьку ліквідність. Однією з основних причин цих проблем є значна сума дебіторської заборгованості, що зростає і не зменшується на фоні економічних труднощів. У таких умовах ефективне управління дебіторською заборгованістю є важливим елементом для забезпечення стабільності підприємства.

Дебіторська заборгованість є одним з найбільших активів підприємств і значно впливає на їх фінансовий стан. Правильне управління цією заборгованістю допомагає не тільки підтримувати ліквідність підприємства, але й мінімізувати ризики неплатежів. Проте різні вчені дають різні трактування цього поняття, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень. Наприклад, О.Ю. Закревська визначає дебіторську заборгованість як розмір неспроможності суб'єкта господарської діяльності оплатити свої грошові зобов'язання перед контрагентом після настання встановленого строку їх оплати [1, с.103]. Водночас А.М. Шнурко бачить дебіторську заборгованість як матеріальні ресурси або готівкові кошти, що не були оплачені контрагентами [2, с.48].

Згідно з іншими науковими джерелами дебіторська заборгованість визначається як фінансові зобов'язання підприємства перед іншими суб'єктами господарювання, які не виконано в установлені строки. Це може бути пов'язано із несвоєчасними платежами за товари, послуги або виконані роботи. Проблеми з дебіторською заборгованістю можуть спричиняти серйозні фінансові труднощі для підприємств, знижуючи їх здатність оперативно виконувати свої зобов'язання.

Однією з головних причин збільшення дебіторської заборгованості є низький рівень платіжної дисципліни контрагентів, що, зі свого боку, призводить до затримок у платежах. Крім того, у багатьох випадках підприємства не мають достатнього контролю за своєчасністю проведення розрахунків, а також не проводять інвентаризацію дебіторської заборгованості на регулярній основі.

Підвищений рівень дебіторської заборгованості часто свідчить про нестабільність у взаєморозрахунках між підприємствами, а також може бути наслідком кризових явищ у державній економіці або на міжнародних ринках. Однак з правильно організованою системою управління дебіторською заборгованістю можна значно зменшити ризики неплатежів і повернути ліквідність підприємству.

Управління дебіторською заборгованістю потребує інтегрованого підходу, що включає кілька ключових напрямів:

1. Постійний моніторинг та аналіз дебіторської заборгованості. Це дає змогу вчасно виявити проблемні рахунки і визначити, які з них потребують термінових заходів. Простіше кажучи, регулярний аналіз дебіторської заборгованості дає змогу своєчасно виявити наявність прострочених боргів та своєчасно реагувати.

2. Розроблення кредитної політики підприємства. Для ефективного управління дебіторською заборгованістю важливо встановити чіткі умови кредитування для клієнтів, визначивши максимальний ліміт заборгованості для кожного контрагента.

3. Інвентаризація дебіторської заборгованості. Це

дає змогу вчасно виявити прострочену заборгованість, а отже, знизити ймовірність виникнення неплатежів у майбутньому. Важливим етапом є також забезпечення зв'язності з контрагентами, що сприяє більш ефективному вирішенню питань неплатежів.

4. Застосування правових заходів. У разі, коли дебіторська заборгованість не може бути погашено мирним шляхом, необхідно звертатися до судових органів або використовувати колекторські агентства для примусового стягнення боргів.

5. Вдосконалення системи обліку та аналізу. Важливо застосовувати сучасні технології для обліку дебіторської заборгованості, а також забезпечити правильну інтерпретацію фінансових звітів [3, с. 126].

Оскільки в управлінні дебіторською заборгованістю є безліч ризиків, зокрема ризик непогашення боргів, важливо розробити ефективну політику управління цими заборгованостями. Для цього необхідно враховувати позитивні та негативні наслідки кредитної політики підприємства, а також запровадити чіткі методи контролю за виконанням фінансових зобов'язань.

У табл. 1 подано приклад основних видів дебіторської заборгованості та їх характеристик.

Так, важливим кроком на шляху до зменшення дебіторської заборгованості є вдосконалення внутрішніх процесів контролю, зокрема через введення детальної інвентаризації, встановлення чітких строків для повернення боргів і розроблення ефективної стратегії управління заборгованістю.

Важливу роль у процесі управління дебіторською заборгованістю відіграє нормативно-правова база, яка регламентує взаємодію підприємств з контрагентами (табл. 2).

Законодавчі акти України, такі як Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та інші нормативні документи, окреслюють права та обов'язки підприємств у веденні розрахунків з дебіторами. Вони включають, зокрема, визначення процедур і термінів погашення заборгованості, а також встановлення санкцій за невиконання зобов'язань [3, с.126].

Для забезпечення ефективного управління дебіторською заборгованістю, підприємствам слід впроваджувати новітні технології обліку та аналізу, що дають змогу оперативно виявляти прострочені борги та вживати заходів до їх погашення. Одним з інструментів є автоматизація бухгалтерських процесів та інтеграція систем обліку з іншими бізнес-процесами підприємства, що дасть змогу вчасно оцінювати фінансовий стан.

ВИСНОВКИ

Управління дебіторською заборгованістю є невід'ємною частиною фінансового управління підприємством, що допомагає підтримувати оптимальний рівень ліквідності та платоспроможності. В умовах економічної нестабільності ефективне управління дебіторською заборгованістю стає ще більш актуальним. Важливою умовою для успішного управління є чітке розуміння правових аспектів, правильне застосування нормативно-правових актів та створення резервів для можливих втрат. Крім цього, своєчасне проведення інвентаризації та вдосконалення облікової політики дає змогу знизити ризики виникнення прострочених заборгованостей та підтримувати стабільне фінансове становище підприємства.

Таблиця 1 – Види дебіторської заборгованості та їх характеристика [розроблено автором]

Вид дебіторської заборгованості	Опис	Причини виникнення	Термін погашення
Поточна заборгованість	Борги, які підлягають погашенню в короткостроковій перспективі	Несвоєчасні платежі за товари/послуги	До 30 днів
Прострочена заборгованість	Заборгованість, яку не погашено в строк	Порушення умов контракту	Більше 30 днів
Безнадійна заборгованість	Борги, які підприємство навряд чи зможе повернути	Фінансова нестабільність контрагента	Більше 90 днів

Таблиця 2 – Основні законодавчі акти України щодо прав і обов'язків підприємств під час ведення розрахунків з дебіторами [розроблено автором]

№ з/п	Законодавчий акт	Ключові положення
1	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV	Гл. 47: Загальні положення про зобов'язання; Гл. 53: Розрахункові зобов'язання; ст. 625: Відповідальність за прострочення виконання грошових зобов'язань.
2	Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV	Глава 30: Фінансові зобов'язання; ст. 193: Принципи виконання господарських зобов'язань; ст. 217: Права кредитора щодо претензій та позовів до боржника.
3	Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996-XIV	Ведення обліку дебіторської заборгованості, принцип обачності, формування резервів під сумнівні борги.
4	Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI	п. 139.2: Формування резервів сумнівних боргів. пп. 14.1.43: Визначення дебітора.
2	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження «Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» №237 від 08.10.1999 р.	Порядок обліку, оцінювання, класифікації та розкриття інформації про дебіторську заборгованість у фінансовій звітності підприємств.
3	Закон України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021р. №1591-IX	Порядок здійснення безготівкових розрахунків і їх юридичне оформлення.
4	Постанова НБУ «Про особливості виконання окремих вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу, валютного нагляду, нагляду у сфері реалізації спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) протягом дії воєнного стану» від 23.03.2022 р. № 60	Контроль за фінансовими операціями, перевірка контрагентів і джерел коштів.

Список використаних джерел

1. Закревська О.Ю. Організація бухгалтерського обліку поточної дебіторської заборгованості підприємств торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 20. С. 103–106.
2. Шнурко А.М. Сучасні проблеми організації бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану. *Актуальні питання сучасної науки та освіти*. 2022. № 8. С. 48–56.
3. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
4. Скляр Є.В. Взаємозв'язок дебіторської та кредиторської заборгованості в контексті фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2 (107). С. 126–132.

References

1. Zakrevska O.Yu. Organization of accounting for current accounts receivable of trade enterprises. *Prichernomorski Economic Studies*. 2021. vol. 20, pp. 103–106. (in Ukrainian).
2. Shnurko A.M. Contemporary issues of accounting organization under martial law. *Actual Issues of Modern Science and Education*. 2022. Vol. 8, pp. 48–56. (in Ukrainian).
3. Kostenko Yu.O., Korolenko O.B., Huz M.M. Analysis of the financial stability of an enterprise under martial law. *Economy and Society*. 2022. vol. 43. (in Ukrainian).
4. Skliar Ye.V. The interrelation between accounts receivable and accounts payable in the context of financial security of food industry enterprises. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. 2019. Vol. 2 (107). pp. 126–132. (in Ukrainian).

Oleksandra KIBYSH

postgraduate student, State Tax University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-9250>

e-mail: oleksandra.kibish1998@gmail.com

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM FOR SETTLEMENT WITH RECEIVABLES

The paper explores the issue of managing accounts receivable of Ukrainian enterprises under conditions of economic instability. It emphasizes the impact of accounts receivable on liquidity, solvency, and financial stability. The study analyzes the interpretations of the concept of accounts receivable provided by various authors and examines diverse approaches to its management. The primary causes of increasing accounts receivable are highlighted, including poor payment discipline among counterparties, inadequate monitoring, and insufficient accounting practices. The paper proposes key directions for optimization, such as implementing systematic monitoring of receivables, developing effective credit policies, conducting regular inventories, adopting legal measures for debt collection, and automating accounting processes. Special attention is given to the legal and regulatory framework in Ukraine governing the accounting, monitoring, and repayment of accounts receivable.

The research underscores the importance of improving managerial processes to mitigate risks and maintain financial stability in enterprises. The role of systematic control mechanisms and their integration into financial strategies is outlined as a significant step toward reducing overdue debts and preventing potential financial losses. Additionally, the analysis highlights the critical need for efficient interaction with counterparties to ensure timely settlements.

The paper concludes by emphasizing that the enhancement of receivable management contributes not only to the preservation of the financial stability of individual enterprises but also to the strengthening of their competitive position in the market. Furthermore, the study provides recommendations for implementing modern digital tools, improving the culture of financial responsibility, and fostering a legal environment conducive to resolving issues related to accounts receivable.

In summary, the research offers a comprehensive view of the accounts receivable management challenges faced by Ukrainian enterprises, alongside practical solutions aimed at optimizing receivable processes, mitigating financial risks, and fostering long-term business sustainability in a volatile economic environment.

Keywords: accounts receivable accounting, settlement analysis, debtors management, financial stability, liquidity, risks, optimization, solvency

Валерій Іванович **ЧОБИТЬКО**

аспірант, Київський авіаційний інститут

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2676-2114>

e-mail: 881395@stud.kai.edu.ua

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІНВЕСТИВАННЯ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

У статті показано, що авіаційна галузь є одним із найперспективніших напрямів для інвестування завдяки її стратегічному значенню та технологічному розвитку. Визначено зміст інституціонального середовища авіаційної галузі та головні пріоритети його розвитку. Обґрунтовано напрями інвестування в авіаційну галузь: авіакомпанії та авіаційний транспорт, авіаційна інфраструктура, військова та цивільна авіація, авіаційні технології та інновації. Запропоновано основні напрями інвестування в авіаційну галузь під час війни: військова та оборонна авіація, виробництво та розвиток БПЛА, авіаційна інфраструктура та підготовка до відновлення, інновації та міжнародні партнерства. Встановлено виклики для інвестування в авіаційну галузь, пов'язані з повною зупинкою цивільних авіаперевезень через закриття повітряного простору; руйнування аеропортів та інфраструктури; високі військові ризики для інвесторів та довгий період окупності вкладень. Показано, що після війни ключовими інвестиційними напрямками стануть відбудова авіаційної інфраструктури, інтеграція в ЄС та залучення приватного капіталу.

Ключові слова: інституціональне, середовище, інвестування, авіаційної галузі, ризики, привабливість

ВСТУП

Інституціональне середовище національної економіки – це система правил, норм, організацій та механізмів, які визначають функціонування економіки країни, впливають на її розвиток та визначають умови для ведення бізнесу й залучення інвестицій. Воєнний стан в Україні суттєво змінив інституціональне середовище національної економіки, спричинивши трансформацію правил, регуляторних механізмів та економічної політики. В умовах війни держава адаптує економічну систему для підтримки бізнесу, залучення інвестицій і стабілізації макроекономічних процесів.

Авіаційна галузь є стратегічно важливим сектором економіки, що забезпечує глобальну мобільність, розвиток міжнародної торгівлі та логістики. Інвестування в авіаційну інфраструктуру, авіакомпанії та технологічні рішення є ключовим фактором для зростання та конкурентоспроможності галузі. Воєнний стан в Україні суттєво змінив умови для інвестування в авіаційну галузь. Обмеження повітряного простору, руйнування інфраструктури та зростання ризиків призвели до зупинки цивільних авіаперевезень. Однак галузь адаптується через розвиток військової авіації, безпілотних літальних апаратів (БПЛА) та модернізацію авіаційної інфраструктури.

Питання інвестування авіаційної галузі, середовища її розвитку, інституціонального забезпечення знаходяться у центрі уваги багатьох учених. Н.В. Кузьминчук, О.Ю. Терованесова, Є.В. Ковальов, О.М. Гальцева акцентують на тому, що формування сприятливого інвестиційного клімату на фондовому ринку є передумовою підвищення конкурентоспроможності економіки [2, с. 121]. О.М. Бойко узагальнив міжнародний досвід розвитку та інвестування авіаційної галузі на інноваційних засадах [1]. Інституціональна структура, інституціональний розвиток авіаційної галузі в частині діяльності органів управління та авіаційних перевезень є предметом дослідження О.А. Михальченка [3, 4]. Погоджуємося з А.І. Німкович, що розвиток інституціонального середовища інфраструктури фондового ринку має носити стратегічний характер [5, с. 75]. В умовах воєнного стану інс-

титуціональне середовище авіаційної галузі зазнає суттєвих змін. Тому своєчасною є стаття С.Ф. Смерічевського, О.А. Михальченка, присвячена інституційно-економічним механізмам державного регулювання оборонної функції авіаційно-космічного комплексу України, є своєчасною [6, с. 21]. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід визнати необхідність подальшого дослідження категорій «інституціональне середовище» та «інвестування авіаційної галузі» у їх тісному взаємозв'язку.

МЕТА роботи – вдосконалення інституціонального середовища, спрямованого на активацію інвестування авіаційної галузі на інноваційній основі в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення економіки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: загальні (аналіз, синтез) і спеціальні (формалізація, систематизація, порівняння, узагальнення). Інформаційною основою дослідження є актуальна наукова періодика.

РЕЗУЛЬТАТИ

Інституціональне середовище є основою економічного розвитку країни, оскільки ефективні економічні інститути сприяють стабільності, зростанню ВВП, залученню інвестицій, підтримці бізнесу та соціального сектору, залученню міжнародної допомоги. Структуру інституціонального середовища національної економіки представлено формальними інститутами (державне регулювання та законодавство) та неформальними інститутами (соціальні та культурні фактори).

У рамках формальних інститутів Конституція України та нормативно-правова база є основою економічної системи, яка визначає права власності, податкову політику, державне управління. Економічну політику уряду спрямовано на регулювання макроекономічних процесів, реалізацію монетарної та фінансової політики. Найбільш важливими регуляторними органами є Національний банк України, Антимонопольний комітет України, Державна фінансова служба України. Судова система надає захист прав власності, регулювання корпоративних конфліктів.

Неформальні інститути – це сукупність таких фак-

торів: корпоративна культура та бізнес-етика, призначені підвищити рівень довіри у ділових відносинах; традиції підприємництва, що обумовлюють схильність до ризиків, інноваційність бізнесу; рівень економічної освіти, яка визначає якість підготовки фахівців для ринку праці.

Інституціональне середовище як система складається з таких підсистем: фінансово-банківська інфраструктура, ринкова інфраструктура, логістична інфраструктура (транспортна, енергетична, комунікаційна). Фінансово-банківська інфраструктура забезпечує функціонування банківської системи, яка здійснює кредитування бізнесу, управління грошовими потоками; фондового ринку, призначеного для залучення інвестицій через IPO, облігації, біржові механізми; Міжнародних фінансових організацій, які забезпечують співпрацю зі Світовим банком, МВФ, ЄБРР. Інститути ринкової інфраструктури покликані надавати підтримку бізнесу, забезпечувати організацію купівлі-продажу товарів і послуг. Їх функціонування пов'язано з асоціаціями підприємців, торгово-промисловими палатами, торговельними біржами та тендерними платформами.

Сприятливе інституціональне середовище відіграє важливу роль у національній економіці, оскільки забезпечує економічну стабільність та передбачуваність, стимулює підприємницьку активність та інновації, сприяє залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій, формує конкурентоспроможний ринок праці. Натомість несприятливе середовище призводить до: високих ризиків ведення бізнесу; корупції, монополізації ринків, недостатнього захисту прав власності та інвесторів. Для покращення інституціонального клімату потрібні реформи у сфері судочинства, антимонопольного регулювання, дерегуляції бізнесу та підвищення прозорості управління.

Інституціональне середовище інвестування в авіаційну галузь – це сукупність державних, міжнародних та приватних інституцій, нормативно-правових актів і фінансових механізмів, які визначають можливості залучення капіталу для розвитку авіаційної інфраструктури та компаній галузі.

Основними складниками інституціонального середовища інвестування авіаційної галузі є: державне регулювання, державна політика, міжнародна співпраця, державно-приватне партнерство, авіаційна інфраструктура.

Державне регулювання авіаційної галузі здійснюється на основі нормативно-правових актів. Найбільше значення мають норми ICAO (Міжнародної організації цивільної авіації) та EASA (Європейського агентства з авіаційної безпеки). Державні програми підтримки регламентують інвестиції у розвиток аеропортів, модернізацію авіапарку, будівництво логістичних хабів. Органи державного управління реалізують державну та галузеву політику в авіаційній галузі. Міністерство інфраструктури України формує політику розвитку авіації. Державна авіаційна служба України (ДАСУ) регулює сертифікацію, безпеку польотів, ліцензування. Найбільш важливою є міжнародна співпраця з такими міжнародними фінансовими організаціями та інституціями: Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) здійснює фінансування інфраструктурних проєктів; Світовий банк, IFC, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) надають кредити для модернізації авіапідприємств.

Програми ЄС (*TEN-T, Horizon Europe*) здійснюють підтримку інтеграції України в європейську авіаційну мережу. Приватні інвестори представлені лізинговими компаніями (*Air Lease Corporation, Avolon, GECAS*), які фінансують закупівлю літаків. Авіаційні альянси (*Star Alliance, SkyTeam, Oneworld*) підтримують розвитку авіакомпаній через партнерства. Приватні інвестори здійснюють залучення фінансових ресурсів на ринках капіталу, на фондових ринках (*NYSE, LSE*) завдяки інструментам IPO і корпоративних облігацій. Розбудова логістичної та технологічної інфраструктури передбачає: по-перше, розвиток аеропортів шляхом залучення інвесторів у будівництво терміналів, вантажних хабів; по-друге, впровадження інновацій – автоматизація, цифрові рішення, штучний інтелект у логістиці.

Інституціональне середовище України у воєнний час трансформується, забезпечуючи стабільність економіки, фінансову підтримку та мобілізацію ресурсів. Під час війни відбуваються ключові зміни в інституціональному середовищі національної економіки загалом та авіаційної галузі, зокрема. В рамках нового сегмента, пов'язаного зі становленням воєнної економіки, відбувається перехід до пріоритетного фінансування оборони та критичної інфраструктури. У сфері державного регулювання і економічної політики також зміщуються пріоритети. Фіскальна політика передбачає встановлення податкових пільг, зниження навантаження на бізнес у частині зниження ставок єдиного податку, скасування ПДВ на певні види товарів. Таргетом монетарної політики становиться підтримка фінансової стабільності через валютні обмеження та фіксацію курсу гривні. Зростає роль державних програм підтримки (кредити "5-7-9%"), надання грантів на створення бізнесу та допомоги релокованим підприємствам.

В умовах воєнного стану зростає роль фінансового інституціонального середовища та діяльності фінансово-економічних інститутів. Банківська система має забезпечити безперебійну роботу, кредитування бізнесу та громадян. Міжнародні фінансові організації надають кредити, гранти на відновлення тощо, зростає роль підтримки від Світового банку, МВФ, ЄБРР, а також зовнішньої фінансової допомоги – макрофінансової підтримки від ЄС, США, G7.

Суттєві зміни в умовах воєнного стану відбуваються на ринку праці та в діяльності соціальних інститутів через переміщення робочої сили, пов'язаної зі значною міграцією за кордон і мобілізацією. Подолання зазначених викликів потребує розробки гнучких умов працевлаштування, представлених дистанційною роботою, спрощеними трудовими відносинами. Програми соціальної підтримки передбачають здійснення виплат ВПО, компенсацій роботодавцям за працевлаштування переселенців.

Бізнес та ринкова інфраструктура також відчувають серйозних змін в умовах воєнного стану. Релокація підприємств передбачає перенесення виробництва у безпечні регіони. Інвестиції в оборонну промисловість приводять до зростання виробництва БПЛА, бронетехніки, боєприпасів. Нові тренди у розвитку агро- та енергетичного сектору пов'язані з диверсифікацією експорту, переходом на альтернативні енергоносії.

Викликами для інституціонального середовища у воєнний час є: високі ризики для інвесторів через не-

визначеність ситуації; знищення інфраструктури, підприємств, логістичних ланцюгів; зростання дефіциту бюджету та залежність від зовнішньої допомоги; вимушене посилення державного регулювання, що впливає на ринкову економіку.

В умовах воєнного стану викликами інвестування в авіаційну галузь України є: військові ризики через обмеження повітряного простору, знищення інфраструктури; фінансові труднощі, обумовлені скороченням пасажиропотоку, обмеженням доступу до інвестицій; застаріла інфраструктура, яка потребує інвестицій в модернізацію аеропортів та літаків. Після війни критично важливо реформувати економічні інститути для залучення інвестицій та швидкого відновлення країни.

Характеристики інвестування в авіаційну галузь подано у табл. 1.

Джерелами і суб'єктами інвестування авіаційної галузі є: держава, яка фінансує розвиток стратегічних об'єктів, модернізацію інфраструктури; приватні інвестори – венчурні фонди, авіабудівні корпорації, міжнародні холдинги; банківські установи та лізингові компанії – фінансують закупівлю літаків та аеропортового обладнання, міжнародні фінансові організації – надають підтримку від Світового банку, ЄБРР, IFC; фондові ринки та IPO – дозволяють залучати капітал через випуск акцій та облігацій.

Викликами для інвестування в авіаційну галузь є: високі ризики та нестабільність; вплив воєнного стану та глобальних конфліктів; коливання цін на авіаційне паливо та енергоресурси; регуляторні обмеження та екологічні вимоги; дефіцит інвестицій та фінансових ресурсів; обмеженість державних субсидій; висока капіталомісткість проєктів та тривалий період окупності; конкуренція та технологічні зміни; виникнення нових авіаційних технологій (електричні літаки, воднева авіація); конкуренція з боку альтернативних видів транспорту (високошвидкісні поїзди, автономні дрони).

Перспективами інвестування в авіаційну галузь є:

- відновлення та інтеграція в міжнародний ринок шляхом післявоєнної реконструкції авіаційної інфраструктури в Україні, відновлення міжнародних авіаперевезень та залучення іноземних авіакомпаній;

- екологічні ініціативи та сталі інвестування в «зелену авіацію» – біопаливо, водневе паливо, електричні літаки, а також виконання вимог ЄС до зниження викидів CO₂ у цивільній авіації;

- розвиток дронів та безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для застосування дронів у військовій, логістичній, аграрній та медичній сферах, а також інвестиції у нові стартапи, які займаються розробкою безпілотних технологій.

Викликами для інвестування в авіаційну галузь під час війни є: повна зупинка цивільних авіаперевезень через закриття повітряного простору; руйнування аеропортів та інфраструктури; високі військові ризики для інвесторів та довгий період окупності вкладень.

Основні напрями інвестування в авіаційну галузь під час війни подано у табл. 2.

Джерелами і суб'єктами фінансування авіаційної галузі в умовах війни є: державне фінансування, орієнтоване на збільшення оборонного бюджету для закупівлі авіатехніки; міжнародна допомога – фінансування військової авіації та дронів (США, ЄС, НАТО); приватні

інвестиції – венчурні фонди, стартапи у сфері безпілотних технологій; фондові ринки – випуск військових облігацій для фінансування авіаційних програм.

Перспективами відновлення інституціонального середовища національної економіки є: Європейська інтеграція, яка передбачає проведення реформ для адаптації до стандартів ЄС; реалізація прихованих можливостей за рахунок розвитку оборонного сектору, ІТ, енергетики; підтримка міжнародних партнерів для післявоєнного відновлення економіки. Перспективами розвитку авіаційної галузі є: її післявоєнне відновлення, інтеграція в європейський авіаційний простір (EASA, Євроконтроль), масштабування військово-промислового комплексу та міжнародне співробітництво; повернення міжнародних авіаперевізників після стабілізації ситуації, реалізація державних та міжнародних програм відновлення аеропортів.

ВИСНОВКИ

Авіаційна галузь є одним з найперспективніших напрямів для інвестування через її стратегічне значення та технологічний розвиток. Інституціональне середовище авіаційної галузі України поєднує державне регулювання, міжнародну підтримку та приватні інвестиції. Головними пріоритетами його розвитку є забезпечення гарантій безпеки, інтеграція в європейський ринок, відновлення авіаційної інфраструктури, використання механізмів державно-приватного партнерства, підтримка міжнародних організацій.

Напрямами інвестування в авіаційну галузь є: авіакомпанії та авіаційний транспорт, авіаційна інфраструктура, військова та цивільна авіація, авіаційні технології та інновації. Викликами для інвестування в авіаційну галузь є: високі ризики та нестабільність; вплив воєнного стану та глобальних конфліктів; коливання цін на авіаційне паливо та енергоресурси; регуляторні обмеження та екологічні вимоги; дефіцит інвестицій та фінансових ресурсів; обмеженість державних субсидій; висока капіталомісткість проєктів та тривалий період окупності; конкуренція та технологічні зміни; виникнення нових авіаційних технологій; конкуренція з боку альтернативних видів транспорту.

Основні напрями інвестування в авіаційну галузь під час війни: військова та оборонна авіація, виробництво та розвиток БПЛА, авіаційна інфраструктура та підготовка до відновлення, інновації та міжнародні партнерства. Викликами для інвестування в авіаційну галузь під час війни є: повна зупинка цивільних авіаперевезень через закриття повітряного простору; руйнування аеропортів та інфраструктури; високі військові ризики для інвесторів та довгий період окупності вкладень.

Перспективами розвитку авіаційної галузі є: її післявоєнне відновлення, інтеграція в європейський авіаційний простір, масштабування військово-промислового комплексу та міжнародне співробітництво; повернення міжнародних авіаперевізників після стабілізації ситуації, реалізація державних та міжнародних програм відновлення аеропортів. Після війни ключовими інвестиційними напрямами стануть відбудова авіаційної інфраструктури, інтеграція в ЄС та залучення приватного капіталу.

Перспективами подальших досліджень є статистичне оцінювання стану і динаміки інвестицій в авіаційну галузь.

Таблиця 1 – Характеристики інвестування в авіаційну галузь (власна розробка автора)

№ з/п	Напрями	Об'єкти
1	Авіакомпанії та авіаційний транспорт	закупівля нових літаків та оновлення авіапарку, впровадження енергоефективних технологій та альтернативних видів пального, розвиток лоукост-моделі та регіональної авіації.
2	Авіаційна інфраструктура	модернізація та розширення аеропортів, будівництво нових терміналів; впровадження цифрових технологій (автоматизація контролю, "розумні" аеропорти); створення авіаційних логістичних центрів та вантажних хабів.
3	Військова та цивільна авіація	інвестиції у виробництво дронів, військової техніки та інноваційних авіасистем, дослідження та розробки у сфері безпілотних літальних апаратів (БПЛА).
4	Авіаційні технології та інновації	розвиток програмного забезпечення для навігації та управління польотами, застосування штучного інтелекту та великих даних у прогнозуванні авіаційного трафіку, інвестиції у космічні технології та надзвукові пасажирські авіаперевезення.

Таблиця 2 – Основні напрями інвестування в авіаційну галузь під час війни

№ з/п	Напрямок	Об'єкти
1	Військова та оборонна авіація	– виробництво та модернізація військових літаків, винищувачів, гелікоптерів; – інвестиції в системи ППО та авіаційні технології оборони; – співпраця з міжнародними партнерами щодо поставок літаків (F-16, Eurofighter).
2	Виробництво та розвиток БПЛА	– розроблення та масштабування виробництва безпілотників для ЗСУ; – інвестування у нові технології дронів (розвідка, ударні системи, електронна боротьба); – співпраця з приватними виробниками дронів, розвиток стартапів.
3	Авіаційна інфраструктура та підготовка до відновлення	– планування відбудови зруйнованих аеропортів після війни; – інвестиції в нові логістичні хаби для військових і гуманітарних перевезень; – впровадження цифрових рішень для управління повітряним рухом.
4	Інновації та міжнародні партнерства	– кооперація з країнами НАТО щодо спільних авіаційних проєктів; – впровадження новітніх технологій в авіоніку, зв'язок та навігацію; – інвестиції в навчання пілотів та авіаційного персоналу.

Список використаних джерел

1. Бойко О.М. Особливості міжнародного досвіду розвитку аеропорту на інноваційних засадах. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2022. Т. 1, № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst_2022_1_3_8
2. Кузьминчук Н.В., Терованесова О.Ю., Ковальов Є.В., Гальцева О.М. Формування сприятливого інвестиційного клімату на фондовому ринку як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10(2). С. 115-123.
3. Михальченко О.А. Механізми регулювання ринку вантажних авіаційних перевезень та їх інституціональний розвиток. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 14-21.
4. Михальченко О.А. Державна авіаційна служба України: інституціональна структура, роль та траєкторія розвитку. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 124-130.
5. Німкович А.І. Стратегічні інструменти розвитку інститутів інфраструктури фондового ринку. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 3. С. 67-76.
6. Смерічевський С.Ф., Михальченко О.А. Інституціонально-економічні механізми державного регулювання оборонної функції авіаційно-космічного комплексу України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 1. С. 18-23.

References

1. Boiko O.M. Peculiarities of the international experience of airport development on an innovative basis. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: economy, management, security, technologies*. 2022. Vol. 1, № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst_2022_1_3_8 [in Ukrainian].
2. Kuzmynchuk N.V., Terovanesova O. Yu., Kovalov E. V., Haltseva O.M. Formation of a favorable investment climate on the stock market as a prerequisite for increasing the competitiveness of the economy. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*. 2023. № 10(2). pp. 115-123. [in Ukrainian].
3. Mikhailchenko O.A. Mechanisms of air cargo transport market regulation and their institutional development. *Entrepreneurship and innovation*. 2023. Issue 28. pp. 14-21. [in Ukrainian].
4. Mikhailchenko O.A. State Aviation Service of Ukraine: institutional structure, role and development trajectory. *Economic space*. 2023. № 186. pp. 124-130. [in Ukrainian].
5. Nimkovich A.I. Strategic tools for the development of stock market infrastructure institutes. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2019. Vol. 4, № 3. pp. 67-76. [in Ukrainian].
6. Smerichevskiy S.F., Mikhailchenko O.A. Institutional and economic mechanisms of state regulation of the defense function of the aviation and space complex of Ukraine. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*. 2022. Vol. 27, Issue 1. pp. 18-23. [in Ukrainian].

Valerii CHOBITKO

postgraduate student, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2676-2114>

e-mail: 881395@stud.kai.edu.ua

INSTITUTIONAL INVESTMENT ENVIRONMENT OF THE AVIATION INDUSTRY

The paper shows that the aviation industry is one of the most promising areas for investment due to its strategic importance and technological development. It was established that the institutional environment of the aviation industry of Ukraine combines state regulation, international support and private investment. It has been proven that the main priorities of its development are the provision of security guarantees, integration into the European market, restoration of aviation infrastructure, use of public-private partnership mechanisms, support of international organizations.

The areas of investment in the aviation industry are substantiated: airlines and air transport, aviation infrastructure, military and civil aviation, aviation technologies and innovations. Challenges for investing in the aviation industry are systematized: high risks and volatility; the impact of martial law and global conflicts; price fluctuations for aviation fuel and energy resources; regulatory restrictions and environmental requirements; lack of investments and financial resources; limited state subsidies; high capital intensity of projects and a long payback period; emergence of new aviation technologies; competition from alternative modes of transport.

The main areas of investment in the aviation industry during the war are proposed: military and defense aviation, production and development of UAVs, aviation infrastructure and preparation for recovery, innovation and international partnerships. Challenges for investing in the aviation industry during wartime were set: a complete stop to civilian air transport due to the closure of airspace; destruction of airports and infrastructure; high military risks for investors and a long investment payback period.

The prospects for the development of the aviation industry are determined: its post-war recovery, integration into the European aviation space, scaling of the military-industrial complex and international cooperation; the return of international air carriers after the stabilization of the situation, the implementation of state and international airport recovery programs. It is shown that after the war, the reconstruction of the aviation infrastructure, integration into the EU and attraction of private capital will become the key investment areas.

Keywords: institutional, environment, investment, aviation industry, risks, attractiveness

Олександр Миколайович **КОРОЛЕНКО**

к.ю.н.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2278-1712>

e-mail: korolenko0607@gmail.com

СТАН СИЛЬНОГО ДУШЕВНОГО ХВИЛЮВАННЯ У КРИМІНАЛЬНОМУ КОДЕКСІ УКРАЇНИ: ЗМІСТ ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ

У статті визначено зміст поняття стану сильного душевного хвилювання. Кримінальний кодекс України застосовує поняття стану сильного душевного хвилювання в п'яти статтях, проте не розкриває його змісту, що призводить до різної правозастосовної практики. Помилковим є ототожнення стану сильного душевного хвилювання з фізіологічним афектом, стресом та депресією. Для з'ясування, чи перебувала особа в стані сильного душевного хвилювання на момент вчинення кримінального правопорушення, повинна призначатися психолого-психіатрична експертиза, а встановлення обставин, які зумовили виникнення стану сильного душевного хвилювання, є компетенцією суду.

Ключові слова: стан сильного душевного хвилювання, фізіологічний афект, стрес, депресія

ВСТУП

Кримінальний кодекс (КК) України застосовує поняття «стан сильного душевного хвилювання» в якості обов'язкової ознаки суб'єктивної сторони кримінальних правопорушень, передбачених ст.ст. 116 та 123 КК України, як обставину, що виключає кримінальну відповідальність за перевищення меж необхідної оборони (ч. 4 ст. 36 КК України) та крайньої необхідності (ч. 3 ст. 39 КК України), а також як обставину, що пом'якшує покарання, відповідно до п. 7 ч. 1 ст. 66 КК України [1]. Проте законодавець не розкриває його суті, що призводить до різної правозастосовної практики. Зміст поняття «стан сильного душевного хвилювання» у своїх наукових роботах досліджували: О. Авраменко, А. Байлов, В. Бурдін, В. Бучківська, І. Озерський, Л. Остапенко, В. Панасюк, Л. Шеховцова та ін.

МЕТА статті – визначення змісту поняття «стан сильного душевного хвилювання» та формулювання рекомендацій з удосконалення Закону України про кримінальну відповідальність.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою дослідження є наукові праці українських вчених та дослідників, а також чинне законодавство України. Застосовано методи аналізу, синтезу, формулювання логічного висновку та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Визначення поняття «стану сильного душевного хвилювання» має важливе практичне значення, оскільки перебування винного в такому стані впливає на кваліфікацію його дій. Проте КК України не містить визначення цього поняття, а серед науковців та дослідників відсутня єдність поглядів на розуміння його змісту. Зокрема, А.В. Байлов вважає, що суттєве зниження кримінальної відповідальності за умисне вбивство й тяжке тілесне ушкодження, передбачені ст.ст. 116 і 123 КК України, має місце лише за умови перебування винного під час учинення зазначених діянь у стані фізіологічного афекту [2, с. 19].

У науково-практичних коментарях до КК України [3-5] стан сильного душевного хвилювання також ото-

тожують з фізіологічним афектом.

Однак відповідно до сучасних наукових поглядів фізіологічний афект відповідає критеріям психічного розладу і значно ближчий до патологічного афекту, ніж до нормальних емоційних реакцій. А.Д. Терещук визначає афект фізіологічний як короткочасний хворобливий розлад психічної діяльності неспихотичного рівня, що виникає раптово під впливом зовнішніх факторів, виявляється недиференційованою емоцією, звуженням свідомості, руховим збудженням і діями, спрямованими проти подразника [6, с. 227].

О.В. Авраменко під станом сильного душевного хвилювання пропонує розуміти емоційний стан особи у вигляді афекту, стресу чи фрустрації, котрий значно обмежує її здатність усвідомлювати свої дії або бездіяльність та (або) керувати ними під час вчинення нею передбаченого КК України суспільно небезпечного діяння [7, с. 19]. Проте В.Л. Бучківська зазначає, що розуміння поняття стану сильного душевного хвилювання як афекту або як фізіологічного афекту чи стресу, або як фрустрації обмежують зміст цього поняття [8, с. 376].

Крім афекту, до станів, що суттєво впливають на здатність особи контролювати власну поведінку, на думку І. Озерського, належить низка інших станів (гнів, лют, страх, жах, розчарування, сум, жаль, стрес, фрустрація, глибока образа, огида, заздрість, горе, страждання, тривога, пригніченість, депресія тощо), котрі також можна умовно віднести до категорії «стан сильного душевного хвилювання» [9, с. 199].

Так, погляди науковців та дослідників на визначення поняття «стану сильного душевного хвилювання» можна умовно розділити на дві групи: представники першої групи ототожнюють стан сильного душевного хвилювання з фізіологічним афектом, а представники другої вважають, що поняття стан сильного душевного хвилювання охоплює афект та інші емоційні стани, що суттєво впливають на здатність особи контролювати свою поведінку.

Розглянемо приклади судової практики, в яких суди встановили, що обвинувачений перебував у стані сильного душевного хвилювання під час вчинення кримінального правопорушення. Так, Львівським апеляційним

судом (справа № 307/2389/18) в ухвалі від 11 лютого 2021 р. встановлено, що згідно з висновком судово-психіатричного експерта під час інкримінованих дій, обвинувачений хронічним психічним захворюванням, недоумством, тимчасовим чи іншим хворобливим розладом психічної діяльності не страждав, виявляв ознаки гострої емоційної реакції, міг усвідомлювати значення своїх дій та керувати ними. В момент вчинення інкримінованих дій обвинувачений в стані фізіологічного афекту не перебував. Обвинувачений перебував в стані сильного емоційного напруження, це шокова дезорганізація психічних функцій і поведінки, який суттєво вплинув на його свідомість та поведінку і обмежив можливість контролювати свою поведінку та керувати нею.

Апеляційний суд погодився з висновками суду першої інстанції, що відсутність у обвинуваченого стану фізіологічного афекту не виключає перебування останнього у стані сильного душевного хвилювання [10].

Вироком Тлумацького районного суду Івано-Франківської області від 27 квітня 2022 року (справа № 353/73/22) встановлено, що приблизно в 17 год. 50 хв. обвинувачена пішла в приміщення літньої кухні. На вході у вказане приміщення вона побачила свого батька, який, схопивши до рук ножа, почав наблизитися, замахуючись ним біля тулуба, водночас погрожував вбивством. Такі дії її батька призвели до виникнення в обвинуваченої емоційного стану напруженості з відчуттям страху і тривоги, яке мало дезорганізуючий вплив на її поведінку та негативно вплинуло на свідому її регуляцію, тобто викликало стан сильного душевного хвилювання. В подальшому, перебуваючи в стані сильного душевного хвилювання, в обвинуваченій раптово виник намір на вчинення умисного вбивства батька, який вона негайно реалізувала [11].

Івано-Франківський міський суд в ухвалі від 11 лютого 2021 р. (справа № 344/6602/16-к) зазначив, що відповідно до висновку судово-психіатричної експертизи обвинувачений психічними розладами не страждає і не страждав на період часу, що відноситься до інкримінованих йому протиправних дій. На період часу, що відноситься до інкримінованого йому злочину ОСОБА_8 перебував в стані і перебуває на даний час, за якого здатний повністю усвідомлювати свої дії та керувати ними. ОСОБА_8 в момент скоєння кримінального правопорушення перебував у стані фізіологічного афекту (у стані сильного душевного хвилювання) [12].

Такий висновок судово-психіатричної експертизи викликає запитання, оскільки особа, яка перебуває в стані фізіологічного афекту, не здатна в повністю усвідомлювати свої дії та керувати ними.

Водночас колегія суддів Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду в постанові від 16 березня 2021 р. (справа № 759/17836/17) зазначає, що обов'язковою умовою юридичної кваліфікації дій винного за ст. 116 КК України є не вчинення умисного вбивства в стані фізіологічного афекту, що є суто медичним, психолого-психіатричним критерієм, а в стані сильного душевного хвилювання, що є критерієм кримінально-правовим, за яким кваліфікація дій винного за вказаною статтею можлива лише у разі, якщо стан

сильного душевного хвилювання раптово виник внаслідок протизаконного насильства, систематичного знущання або тяжкої образи з боку потерпілого. Водночас встановлення фактичних даних, які б свідчили про наявність обставин, передбачених ст. 116 КК, і які могли б викликати у винного стан сильного душевного хвилювання, є компетенцією суду [13].

Крім того, колегія суддів Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду в постанові від 21 вересня 2021 р. (справа № 750/13728/19) зауважує, що для з'ясування чи вчинено діяння в стані сильного душевного хвилювання та вирішення питання про кваліфікацію складу злочину, пов'язаного з умисним позбавленням життя особи, призначається психолого-психіатрична експертиза [14].

З наведеного вбачається, що в судовій практиці поширеними є випадки встановлення у обвинуваченого стану сильного душевного хвилювання за відсутності фізіологічного афекту на момент вчинення кримінального правопорушення. У таких випадках обвинувачений перебуває в стані сильного емоційного напруження, який суттєво впливає на його свідомість та поведінку і обмежує можливість контролювати свою поведінку та керувати нею.

ВИСНОВКИ

КК України не містить визначення поняття стану сильного душевного хвилювання, що призводить до різної правозастосовної практики. Ототожнення стану сильного душевного хвилювання з фізіологічним афектом, стресом та депресією вважаємо помилковим, оскільки відповідно до сучасних наукових поглядів фізіологічний афект відповідає критеріям психічного розладу і значно ближчий до патологічного афекту, ніж до нормальних емоційних реакцій. Стрес є захисною реакцією організму на зовнішні подразники, який симптоматично проявляється через емоційні реакції гніву, страху, тривоги тощо. А депресія – це взагалі захворювання, що виникає через різноманітні негаразди і пережиті стреси.

З огляду на судову практику станом сильного душевного хвилювання доцільно визнавати перебування особи в стані сильного емоційного напруження, який суттєво впливає на її свідомість та поведінку, обмежуючи можливість усвідомлення своїх дій, їх контроль та регуляцію. Для з'ясування чи перебувала особа в стані сильного душевного хвилювання на момент вчинення кримінального правопорушення повинна призначатися психолого-психіатрична експертиза, а встановлення обставин, які зумовили виникнення стану сильного душевного хвилювання, є компетенцією суду. На підставі викладеного, пропонуємо ст. 36 КК України доповнити приміткою такого змісту:

1. Під станом сильного душевного хвилювання в цій статті та статтях 39, 66, 116 та 123 цього Кодексу слід розуміти перебування особи в стані сильного емоційного напруження, який суттєво впливає на її свідомість та поведінку, обмежуючи можливість усвідомлення своїх дій, їх контроль та регуляцію.

Список використаних джерел

1. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/ed20010405>
2. Байлов А.В. Кримінальна відповідальність за посягання на життя та здоров'я особи, вчинені в стані сильного душевного хвилювання: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2004. 20 с.
3. Науково-практичний коментар до Кримінального кодексу України / за заг. ред. П.П. Андрушка, В.Г. Гончаренка, Є.В. Фесенка. Київ, 2008. 1428 с.
4. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України / за ред. М.І. Мельника, М.І. Хавронюка. Київ, 2019. 1384 с.
5. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України / за заг. ред. І.М. Копотуна. Київ, 2020. 864 с.
6. Терещук А.Д. Критерії діагностики афективних станів особистості. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. 2015. №12 (14). С. 225-235.
7. Авраменко О.В. Стан сильного душевного хвилювання: кримінально-правові та психологічні аспекти: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2008. 19 с.
8. Бучківська В.Л. Стан сильного душевного хвилювання в юридичній науці та судовій практиці. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. С. 373-377.
9. Озерський І. Юридично-психологічний конструкт «стан сильного душевного хвилювання» та його відмежування від умисного вбивства. *Науковий вісник Дніпровського університету внутрішніх справ*. 2024. № 2. С. 196-200.
10. Ухвала Львівського апеляційного суду від 11 лютого 2021 року (справа № 307/2389/18) URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/95767747>
11. Вирок Тлумецького районного суду Івано-Франківської області від 27 квітня 2022 року (справа № 353/73/122). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104100739>
12. Ухвала Івано-Франківського міського суду від 11 лютого 2021 року (справа № 344/6602/16-к). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/94874872>
13. Постанова Верховного Суду від 16 березня 2021 року (справа № 759/17836/17). URL: <https://zakononline.com.ua/court-decisions/show/95708358>
14. Постанова Верховного Суду від 21.09.2021 року (справа № 750/13728/19). URL: <http://iplex.com.ua/doc.php?regnum=99967542&red=1000035e1077452c98c09e3f410b07441b4f2b&d=5>

References

1. Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 05.04.2001 № 2341–III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/ed20010405> (in Ukrainian).
2. Bailov A.V. Criminal liability for encroachment on the life and health of a person committed in a state of strong emotional excitement: abstract dis. ... PhD in legal sciences. Kharkiv, 2004. 20 p. (in Ukrainian).
3. Scientific and practical commentary on the Criminal Code of Ukraine / P.P. Andrushko, V.H. Honcharenko, Ye.V. Fesenko. Kyiv, 2008. 1428 p. (in Ukrainian).
4. Scientific and practical commentary on the Criminal Code of Ukraine / M.I. Melnyk, M.I. Khavroniuk. Kyiv, 2019. 1384 p. (in Ukrainian).
5. Scientific and practical commentary on the Criminal Code of Ukraine / I.M. Kopotun. Kyiv, 2020. 864 p. (in Ukrainian).
6. Tereshchuk A.D. Diagnostic criteria for affective states of personality. *Current problems of teaching and educating people with special needs*. 2015. №12 (14). pp. 225-235. (in Ukrainian).
7. Avramenko O.V. State of severe mental distress: criminal law and psychological aspects: abstract dis. ... PhD in legal sciences: Lviv, 2008, 19 p. (in Ukrainian).
8. Buchkivska V.L. State of strong emotional excitement in legal science. *Legal scientific electronic journal*. 2023. № 3. pp. 373-377 (in Ukrainian).
9. Ozerskyi I. Legal and psychological construct "state of strong emotional distress". *Scientific Bulletin of the Dnipro University of Internal Affairs*. 2024. № 2. pp. 196-200. (in Ukrainian).
10. Resolution of the Lviv Court of Appeal dated February 11, 2021 (case No. 307/2389/18) URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/95767747> (in Ukrainian).
11. Verdict of the Tlumatsk District Court of Ivano-Frankivsk Region dated April 27, 2022 (case No. 353/73/122). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104100739> (in Ukrainian).
12. Resolution of the Ivano-Frankivsk City Court dated February 11, 2021 (case No. 344/6602/16-к). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/94874872> (in Ukrainian).
13. Resolution of the Supreme Court of March 16, 2021 (case No. 759/17836/17). URL: <https://zakononline.com.ua/court-decisions/show/95708358> (in Ukrainian).
14. Resolution of the Supreme Court of September 21, 2021 (case No. 750/13728/19). URL: <http://iplex.com.ua/doc.php?regnum=99967542&red=1000035e1077452c98c09e3f410b07441b4f2b&d=5> (in Ukrainian).

Oleksandr KOROLENKO

PhD in Legal Sciences

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2278-1712>

e-mail: korolenko0607@gmail.com

STATE OF STRONG EMOTIONAL EXCITEMENT IN THE CRIMINAL CODE OF UKRAINE: CONTENT OF THE CONCEPT AND FEATURES OF ITS USAGE

The paper defines the meaning of the concept of the state of strong emotional excitement. The Criminal Code of Ukraine uses the concept of the “state of strong emotional excitement” as a mandatory feature of the subjective side of criminal offenses provided for by articles 116 and 123, as a circumstance that excludes criminal liability for exceeding the limits of necessary defense (part 4 of article 36) and extreme necessity (part 3 of article 39) and also as a circumstance that mitigates punishment, in accordance with clause 7 of part 1 of article 66, but does not disclose its meaning, which leads to different law enforcement practices. It is erroneous to identify a state of severe mental excitement with physiological affect, stress and depression, since, according to modern scientific views, physiological affect meets the criteria of a mental disorder and is much closer to pathological affect than to normal emotional reactions. Stress is a protective reaction of the body to external stimuli, which is symptomatically manifested through emotional reactions of anger, fear, anxiety, etc. And depression is generally a disease that occurs due to various adversities and experienced stresses. To determine whether a person was in a state of severe mental distress at the time of committing a criminal offense, a psychological and psychiatric examination should be prescribed, and establishing the circumstances that led to the emergence of a state of severe mental distress is the competence of the court.

Keywords: state of strong emotional excitement, physiological affect, stress, depression

Юлія Богданівна **МАЛИНОВСЬКА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

e-mail: yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

Тарас Васильович **ГРИНЧУК**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0211-6731>

e-mail: Taras.V.Hrynychuk@lpnu.ua

Олексій Віталійович **ДИМАШОК**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5660-8166>

e-mail: Oleksii.V.Dymashok@lpnu.ua

Андрій Богданович **КУБРАК**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3375-4361>

e-mail: Andrii.B.Kubrak@lpnu.ua

РИЗИКИ ТА БАР'ЄРИ СМАРТИЗАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Смартизація малих та середніх підприємств (МСП) відкриває нові можливості для підвищення ефективності, автоматизації процесів та конкурентоспроможності, проте процес впровадження смарт-технологій супроводжується численними викликами. У статті проаналізовано основні ризики та перешкоди на шляху смартизації МСП та запропоновано практичні рекомендації для їх подолання. Визначено фінансові обмеження, технологічні проблеми та регуляторні проблеми як основні перешкоди смартизації МСП, а також унікальні характеристики МСП, які впливають на процес смартизації.

Ключові слова: малі та середні підприємства (МСП), смартизація, управління ризиками

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації малий та середній бізнес (МСП) стикається з необхідністю впровадження новітніх технологій для збереження конкурентоспроможності. Смартизація, що охоплює застосування штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data) та автоматизованих систем управління стає ключовим фактором підвищення ефективності підприємств. Завдяки цим технологіям компанії можуть оптимізувати операційні процеси, скоротити витрати та швидше реагувати на зміни ринкових умов.

Смартизація – це цілеспрямоване свідоме запровадження на підприємстві оптимальних новітніх світових досягнень у сфері інновацій для ефективного використання ресурсів, підвищення синергетичної ефективності усіх бізнес-процесів на підприємстві з метою результативного досягнення поставлених цілей у короткостроковому та довгостроковому періоді в умовах постійної зміни середовища [1; 2].

Однак процес смартизації малого та середнього бізнесу супроводжується численними викликами. Зокрема, підприємства стикаються з фінансовими, технологічними, організаційними та регуляторними бар'єрами, які гальмують їхню адаптацію до нових умов. Відсутність достатнього фінансування, низький рівень цифрової грамотності персоналу [3], опір змінам з боку керівництва та працівників, а також регуляторна невизначеність є основними перешкодами на шляху до смартизації.

У статті розглянуто основні перешкоди, які стоять перед підприємствами на шляху до смартизації, та окреслено ефективні шляхи їхнього подолання, що може

бути застосовано для формування стратегії цифрової трансформації МСП.

МЕТА статті – виявлення ключових ризиків та бар'єрів запровадження смартизації на МСП, аналіз їхнього впливу на розвиток підприємств, а також розроблення практичних рекомендацій з їхнього подолання.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження базується на аналізі сучасних тенденцій цифрової трансформації, міжнародного досвіду та практичних кейсів застосування смарт-рішень у секторі малого та середнього бізнесу. У процесі дослідження широко застосовано такі методи: теоретичного узагальнення та наукового абстрагування, системного підходу, індукції та дедукції, порівняння, збору та оброблення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасні реалії ведення бізнесу диктують необхідність трансформації, особливо для МСП, які стикаються з високою конкуренцією та постійними змінами у ринковому середовищі. Смартизація як процес цілеспрямованого впровадження інноваційних технологій дає підприємствам змогу підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати операційні процеси та адаптуватися до динамічних умов ринку.

Проте впровадження смарт-технологій несе у собі низку викликів, які можуть суттєво ускладнити процес цифрової трансформації. Основні бар'єри поділяються на внутрішні та зовнішні та охоплюють фінансові обмеження, технологічні виклики, а також регуляторні перешкоди.

Отже, на рис. 1 подано ключові перешкоди, що гальмують смартизацію підприємств.



Рис. 1. Виявлені бар'єри та ризики впровадження смартизації у МСП (побудовано авторами за даними [4-6])

Як показано на рис. 1, основними бар'єрами є:

- *фінансові обмеження*: висока вартість впровадження технологій, нестача державної підтримки та складність залучення інвестицій;
- *технологічні виклики*: відсутність необхідної інфраструктури, кіберзагрози та проблеми сумісності технологій;
- *регуляторні перешкоди*: слабка нормативна база, нестача стимулюючих програм та бюрократичні складнощі.

Для успішної смартизації необхідно не лише враховувати ці ризики, а й розробляти ефективні стратегії їх подолання. Запропонуємо шляхи подолання бар'єрів та мінімізації ризиків (табл. 1).

Подолання зазначених бар'єрів можливе завдяки комплексному підходу, що включає фінансову, технологічну та нормативну підтримку. Реалізація ефективних стратегій сприятиме швидкому впровадженню смарт-технологій у МСП, підвищенню їхньої конкурентоспромож-

ності та адаптації до вимог цифрової економіки.

Особливості смартизації малих та середніх підприємств. Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у розвитку економіки, забезпечуючи робочі місця, інновації та гнучкість у ринкових умовах. Однак їхні особливості впливають на процес впровадження смарт-технологій, що відрізняє їх від великих компаній. У табл. 2 наведено основні характеристики МСП, які можуть як сприяти, так і стримувати процес смартизації.

Процес смартизації МСП має як переваги, так і обмеження. Гнучкість і швидка адаптація до змін дають змогу малим підприємствам впроваджувати нові технології швидше за великі компанії. Проте фінансові та кадрові обмеження, недостатній доступ до експертизи та висока залежність від зовнішнього середовища ускладнюють цифрову трансформацію.

Таблиця 1 – Запропоновані шляхи подолання бар'єрів та мінімізації ризиків (побудовано авторами за даними [7; 8])

Бар'єри та ризики	Шляхи подолання	Опис заходів
Фінансові обмеження	Державні та міжнародні програми фінансування	розширення доступу до грантів, кредитів та інвестиційних фондів.
	Зменшення витрат за рахунок сервісних моделей	застосування SaaS, PaaS, IaaS для оптимізації витрат на ІТ-інфраструктуру.
	Програми державно-приватного партнерства	залучення інвесторів для спільного фінансування смарт-проектів.
Технологічні виклики	Розвиток цифрової інфраструктури	інвестиції у ширококутний інтернет, хмарні обчислення та кібербезпеку.
	Інтеграція інновацій через гнучкі моделі	застосування відкритих платформ та модульних рішень для швидкої адаптації.
	Забезпечення кіберзахисту	запровадження стандартів інформаційної безпеки та підвищення обізнаності персоналу.
Регуляторні перешкоди	Гармонізація законодавства з європейськими нормами цифрової економіки.	
	Створення стимулюючих програм підтримки цифровізації МСП	
	Спрощення процедур отримання фінансування для смарт-трансформації.	

Таблиця 2 – Основні характеристики МСП, що впливають на смартизацію (побудовано авторами за даними [9; 10])

Характеристика	Вплив на смартизацію
Обмежені фінансові ресурси	Складнощі із залученням інвестицій для цифрової трансформації. Потреба у доступних технологіях та підтримці.
Гнучкість та швидка адаптація	МСП легше впроваджують зміни, але через відсутність стратегічного планування можуть стикатися з хаотичною цифровізацією.
Обмежений доступ до експертизи	Дефіцит цифрових компетенцій у персоналі, відсутність спеціалізованих ІТ-фахівців.
Висока залежність від зовнішнього середовища	МСП швидше реагують на зміни ринку, але більш уразливі до регуляторних та економічних бар'єрів.
Менший масштаб операцій	Брак економії на масштабі у впровадженні дорогих технологічних рішень. Потреба у гнучких, масштабованих рішеннях.

Для успішної смартизації необхідно враховувати ці особливості, застосовуючи адаптивні підходи, такі як застосування хмарних технологій, залучення фінансової підтримки та підвищення цифрової грамотності персоналу.

З огляду на зазначені виклики, успішна смартизація малого та середнього бізнесу потребує стратегічного підходу, що враховує фінансові, кадрові та технологічні обмеження. Одним з ключових рішень є застосування хмарних технологій, які дають змогу зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищити гнучкість підприємств. МСП можуть скористатися сервісними моделями (SaaS, PaaS, IaaS), що дають змогу отримати доступ до передових технологій без значних капіталоукладень.

Ще однією важливою стратегією є автоматизація бізнес-процесів, що дає змогу підвищити ефективність операційної діяльності та зменшити витрати на адміністративні процеси. Застосування CRM-систем, ERP-платформ та інших автоматизованих рішень допоможе МСП ефективніше керувати ресурсами та взаємодіяти з клієнтами.

Також варто спростити процес інтеграції технологій за рахунок застосування модульних і відкритих цифрових платформ, які забезпечують легке налаштування та адаптацію до потреб підприємства. Це дасть змогу зменшити витрати на розроблення власних рішень та скоротити час впровадження.

Крім того, важливим аспектом успішної смартизації є підвищення цифрової грамотності персоналу. Проведення навчальних програм, участь у тренінгах та семінарах дадуть змогу співробітникам краще адаптуватися до нових умов праці та підвищити ефективність застосування технологій.

Залучення фінансових ресурсів також відіграє важливу роль у процесі цифрової трансформації. МСП повинні активно застосовувати державні та міжнародні програми підтримки, гранти та кредити для фінансування смарт-рішень. Державно-приватне партнерство може стати ще одним механізмом, що дасть змогу підприємствам отримати додаткові інвестиції.

Так, успішна смартизація малого та середнього бізнесу можлива за умови комплексного підходу, що поєднує фінансову, технологічну та кадрову підтримку. Впровадження хмарних рішень, автоматизація бізнес-процесів, розвиток цифрової культури та ефективне використання фінансових ресурсів сприятимуть сталому розвитку МСП та їхній конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

Смартизація МСП є необхідною умовою їхньої конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, проте її впровадження супроводжується низкою викликів, таких як фінансові обмеження, нестача кваліфікованих кадрів, технологічні бар'єри та регуляторні перешкоди. Успішна цифрова трансформація МСП можлива за рахунок комплексного підходу, що включає застосування хмарних технологій, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення цифрової грамотності персоналу та активне залучення фінансових ресурсів через державні та міжнародні програми підтримки. Враховуючи особливості МСП, ключовими факторами ефективної смартизації є гнучкість у впровадженні технологій, оптимізація витрат та стратегічне бачення цифрової трансформації.

References

1. Bashynska I. *Smartization of business processes of an industrial enterprise: theoretical and methodological aspects*. Tallinn, 2023. 125 p.
2. Bashynska I. *Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security*. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 420 p.
3. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the activity of employees of the communication department of an energy sector company. *Energies*. 2022. No 15(13). 4701. DOI: 10.3390/en15134701
4. Tshuma N., Mwanza J., Sibanda E., Setoboli T. Exploring the predominant business risks faced by manufacturing SMEs in Bulawayo. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 2024. No XI. URL: <https://doi.org/10.51244/IJRSL.2024.11110048>
5. Tamvada J. P., Narula S., Audretsch D., Puppala H., Kumar A. Adopting new technology is a distant dream? The risks of implementing Industry 4.0 in emerging economy SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. No 185. 122088. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122088>
6. Ghobakhloo M. Industry 4.0, digitisation, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2020. No 252. 119869. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869>
7. Petyk L. Assessment and ways to minimize the financial risks of the banking sector under financial instability. *Socio World: Social Research & Behavioral Sciences*. 2023. No 14(04). P. 66–71. DOI: 10.36962/SWD14042023-66
8. Gromova E.A., Koneva N.S., Titova E.V. Legal barriers to the implementation of digital industry (Industry 4.0) components and ways to overcome them. *The Journal of World Intellectual Property*. 2022. No 25. pp. 186–205. URL: <https://doi.org/10.1111/jwip.12215>
9. Kucher M., Zhydyk A., Tovt Yu., Strilets S. Innovative activity of small and medium-sized enterprises: modern realities. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. No. 332(4). pp. 285–288. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42> (in Ukrainian)
10. Povolna L. Innovation strategy in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of growth and recession indicators. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2019. No 5(2). 32. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc5020032>

Yuliia MALYNOVSKA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

e-mail: yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

Taras HRYNCHUK

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0211-6731>

e-mail: Taras.V.Hrynychuk@lpnu.ua

Oleksii DYMASHOK

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5660-8166>

e-mail: Oleksii.V.Dymashok@lpnu.ua

Andrii KUBRAK

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3375-4361>

e-mail: Andrii.B.Kubrak@lpnu.ua

INDUSTRIAL PARKS OF UKRAINE: CURRENT SITUATION AND DEVELOPMENT PROSPECTS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF INNOVATIVE ECONOMY

Introduction. The smartization of small and medium-sized enterprises (SMEs) represents a crucial transformation that enhances business efficiency, automation, and competitiveness. However, the digital transition of SMEs faces numerous challenges, including financial constraints, technological barriers, organizational issues, and regulatory limitations.

The purpose of the paper is to examine the key risks and barriers associated with implementing smart technologies in SMEs, assess their impact on business development, and propose practical recommendations for overcoming these obstacles.

Results. The research highlights that digital transformation offers SMEs opportunities to optimize operational processes, reduce costs, and enhance their ability to adapt to market fluctuations. The study identifies financial constraints, technological challenges, and regulatory issues as the main obstacles to SME smartization. Financial constraints include high initial implementation costs, insufficient government support, and difficulties in attracting investment. Technological challenges involve the lack of necessary digital infrastructure, cybersecurity risks, and incompatibility of smart solutions with existing business processes. Regulatory barriers are primarily related to an underdeveloped legal framework, the absence of incentive programs for digitalization, and bureaucratic obstacles in obtaining support for smart transformation. The research also identifies the unique characteristics of SMEs that influence their smartization process. While SMEs benefit from greater flexibility in adapting to market changes, they also face financial limitations, lack specialized IT expertise, and are highly dependent on external factors. Moreover, their relatively small scale requires digital solutions that are cost-effective and scalable.

Conclusion. Smartization is a critical factor in maintaining the competitiveness of SMEs in the digital economy, but its implementation requires overcoming significant financial, technological, and regulatory obstacles. A comprehensive approach that combines financial support, technological development, and regulatory adjustments is essential for successful digital transformation.

Keywords: small and medium-sized enterprises (SMEs), risk management, smartization



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



Ольга Миколаївна ДУЛГЕРОВА

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-2912>

e-mail: Dulherova_Olha@chipb.org.in

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ ОСІБ РЯДОВОГО І НАЧАЛЬНИЦЬКОГО СКЛАДУ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті наведено авторську схему, яка відображає основні труднощі, з якими зіткнулася Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) у період військових дій. Візуалізовано пропозиції стосовно соціальних гарантій осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту у вигляді зручної для сприйняття схеми. Зроблено висновок, що соціальний захист працівників ДСНС є актуальним питанням, особливо в умовах збройної агресії росії проти України. Хоча законодавством передбачено певні соціальні гарантії для рятувальників, є низка проблем, які потребують вирішення на законодавчому рівні.

Ключові слова: соціальний захист, соціальне забезпечення, соціальні права та гарантії, служба цивільного захисту

ВСТУП

Актуальність забезпечення соціальних гарантій для осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту є надзвичайно високою і визначається не лише гуманітарними міркуваннями, а й необхідністю дотримання державою своїх зобов'язань перед громадянами, які виконують надзвичайно важливу роботу.

Наявна нормативно-правова база, що регулює соціальні гарантії для рятувальників, часто є фрагментарною та потребує систематизації. Норми, прийняті в минулі роки, не завжди відповідають сучасним викликам та потребам рятувальників, особливо в умовах збройної агресії.

Стан дослідження

Дослідити механізм соціального захисту як окремого складника трудових правовідносин осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту допомогли праці Л.В. Кузнецової, К.М. Пасинчука, Ю.М. Горбаченка та інших вчених, які представляють різні галузі економічної та юридичної науки. Водночас суспільство становить нові й нові виклики до реалізації норм діючого законодавства в частині соціального захисту даної категорії осіб, особливо в умовах правового режиму воєнного стану.

МЕТА дослідження полягає в аналізі наявної системи соціального забезпечення осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, виявленні її недоліків та розробленні пропозицій з її вдосконалення з метою забезпечення гідних умов життя та праці рятувальників, стимулювання їх професійного розвитку та підвищення ефективності роботи служби цивільного захисту загалом.

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 із забезпечення соціальних гарантій для осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту; класифікації та групування – виокремлення елементів забезпечення соціальних гарантій для осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту.

РЕЗУЛЬТАТИ

Агресія росії проти України створила безпрецедентні виклики для всіх сфер життя, зокрема для системи цивільного захисту. Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) опинилася на передовій боротьби з наслідками воєнних дій (рис. 1), тому питання її матеріально-технічного забезпечення стало надзвичайно актуальним.

У 2022 р. на здійснення капітальних видатків підрозділам розподілено понад 400 млн грн, що дало змогу провести реконструкцію 11 об'єктів та роботи з капітального ремонту понад 70 об'єктів. Ремонтно-відновлювальні роботи проводились в будівлях та приміщеннях аварійно-рятувальних підрозділів (загонів, частин, постів) з метою покращення їхніх експлуатаційних характеристик та енергоефективності: здійснення ремонту покрівель, утеплення фасадів заміни в'їзних воріт та реконструкції наявних теплових мереж [1].

Для забезпечення готовності підрозділів до дій за призначенням в умовах воєнного стану та незалежності від централізованого постачання енергоносіїв придбано 260 твердопаливних котлів протягом 2022 р. Зазначене придбання в комплексі з упровадженням заходів з енергоефективності дасть можливість подальшої економії бюджетних коштів завдяки зменшенню витрат на споживання енергоносіїв (газу та централізованого теплопостачання) на 10%.

Ключовим завданням є відновлення роботи підрозділів ДСНС, тому що лише функціонування їх на постійній основі дає змогу підвищувати рівень безпеки і можливість повертатися людям до нормального життя. Під час

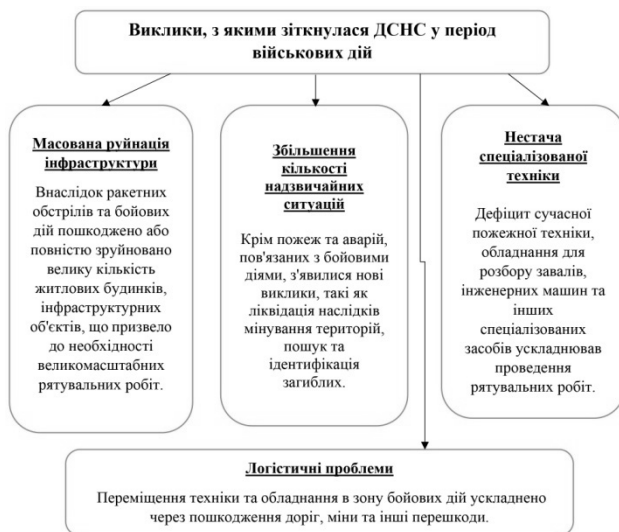


Рис. 1. Виклики, з якими зіткнулася ДСНС у період військових дій

бойових дій на території Харківської області пошкоджено 39 будівель пожежних депо. З 16 підрозділів на окупованій території, які знищено або пошкоджено, вже відновили 9. Деякі підрозділи знищено настільки, що фактично потребують створення з нуля [2].

У 2023 р. на 10,3 млрд грн отримано техніки та оснащення за рахунок гуманітарної та матеріально-технічної допомоги: 165 од. пожежно-рятувальної та спеціальної техніки придбано, 1 літак АН-32П придбано, 2 літаки АН-32Б отримано, 5 вертольотів EC225LP отримано.

Отже, заходи, вжиті для забезпечення ДСНС:

- *міжнародна допомога*: Україна отримала значну міжнародну допомогу у вигляді пожежної техніки, обладнання, медикаментів та інших необхідних матеріалів;
- *модернізація парку техніки*: ДСНС активно працювала над модернізацією свого парку техніки, закуповуючи нові пожежні автомобілі, інженерні машини та інше обладнання;
- *підготовка персоналу*: проведено масштабні заходи з підготовки рятувальників до роботи в умовах воєнного часу, зокрема навчання з надання до медичної допомоги, пошуку та рятування людей, розбору завалів;
- *співпраця з волонтерами*: важливу роль у забезпеченні ДСНС відіграли волонтери, які надавали необхідну допомогу у вигляді продуктів харчування, одягу, медикаментів та іншого обладнання.

Матеріально-технічне забезпечення ДСНС залишається одним з пріоритетних напрямів роботи держави. Від ефективності цієї роботи залежить збереження життя та здоров'я людей, а також відновлення зруйнованої інфраструктури.

Соціальні гарантії для осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту є важливим елементом мотивації та підтримки персоналу, який виконує складну і часто небезпечну роботу. Ці гарантії покликані забезпечити гідні умови життя та праці, а також компенсувати ризики, пов'язані з професійною діяльністю [3].

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 військовослужбовцям, 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.

На законодавчому рівні в Кодексі цивільного захисту (КЦЗ) України закріплено положення, що гарантують соціальний захист для осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту України. Так, у розд. Х КЦЗ України закріплено основні соціальні гарантії для осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, до таких відносяться: медичне забезпечення та санаторно-курортне лікування й реабілітації, пільги, одноразові грошові виплати, охорона праці та грошове й пенсійне забезпечення, право на відпустки, забезпечення житлом та знижками на оплату за користування житлом і комунальних послуг. Також у КЦЗ передбачено додаткові гарантії соціального захисту, такі як: право для дітей загиблих кадрів ДСНС на вступ до закладів вищої освіти поза конкурсом та право на матеріальні витрати на ритуальні послуги й спорудження надгробка у разі загибелі службовця ДСНС [3].

Більшість виплат соціально-фінансової підтримки регламентуються постановами Кабінету Міністрів України. Вони визначають порядок і умови для додаткових виплат чи надання соціальних послуг.

З метою соціального захисту осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту та працівників забезпечено виплату вихідної допомоги у разі звільнення, підйомної допомоги, допомоги після укладання першого контракту, винагороди за розшук, піднімання, розмінування та знешкодження вибухових предметів, винагороди за водолозні роботи, додаткової винагороди у період дії воєнного стану, матеріальної допомоги тощо [3].

Спробуємо наші пропозиції з удосконалення соціальних гарантії осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту зобразити у вигляді схеми (рис. 2).

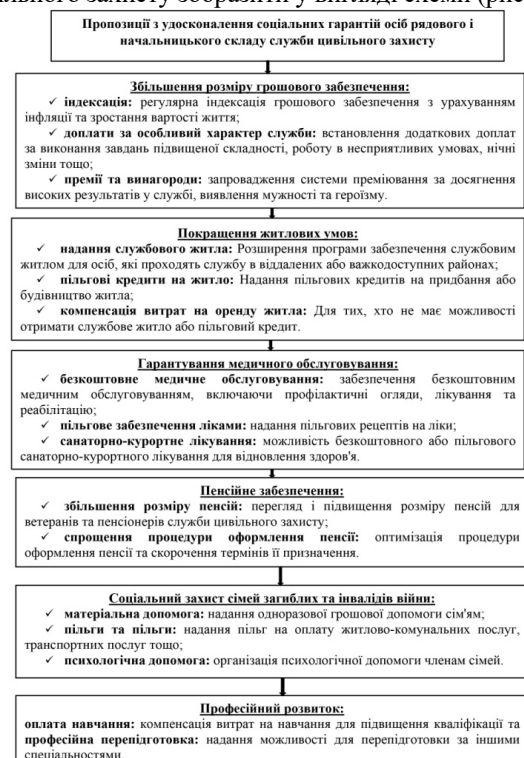


Рис. 2. Пропозиції з удосконалення соціальних гарантій осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту

Схема охоплює такі аспекти, як підвищення заробітної плати, покращення медичного обслуговування, забезпечення житлом та психологічну підтримку.

Порядок призначення і виплати одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті), інвалідності або часткової втрати працездатності без встановлення інвалідності осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29.03.2024 №357, визначає механізм призначення і виплати одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті), інвалідності або часткової втрати працездатності без встановлення інвалідності осіб рядового начальницького складу служби цивільного захисту [5].

Для надання належного соціального захисту постраждалим та членам їх сімей на сайті МВС запроваджено електронний кабінет постраждалого (далі – електронний кабінет). В електронному кабінеті постраждалі та члени їх

сімей можуть отримати доступ до своїх облікових даних та подати запит про потреби соціального, медичного та психологічного характеру. Крім того, в електронному кабінеті наявні контактні дані супроводжуючої особи, з якою користувач електронного кабінету може зв'язатися для отримання консультацій [6].

На нашу думку, реалізація цих пропозицій дасть змогу не тільки підвищити соціальну захищеність осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, але й зміцнити престиж цієї професії, допоможе залучити до неї молодь та забезпечити ефективну роботу служби.

ВИСНОВКИ

Отже, забезпечення соціальних гарантій для рятувальників є не лише моральним обов'язком держави, але й необхідним кроком для підвищення безпеки суспільства та ефективності роботи служби цивільного захисту.

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 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-diiialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf>
3. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#n1377>
4. Кузнецова Л.В., Горбаченко Ю.М., Пасинчук К.М. Механізм соціального захисту як окрема складова трудових правовідносин осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту (ДСНС). Юридичний електронний науковий журнал. 2022. № 8. С. 179-182. URL: http://lsej.org.ua/8_2022/39.pdf
5. Порядок призначення і виплати одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті), інвалідності або часткової втрати працездатності без встановлення інвалідності осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2024 р. № 357. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357-2024-p#n29>
6. Соціальний захист військовослужбовців НГУ, ДПСУ, осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, поліцейських, які звільнені з полону, отримали поранення внаслідок збройної агресії РФ проти України, та членів їх сімей, а також членів сімей осіб, які загинули (померли), зникли безвісти, перебувають у полоні або захоплені заручниками, інтерновані в нейтральних державах: веб-сайт Міністерства внутрішніх справ України. URL: <https://mvs.gov.ua/social-protection-pension-provision/socialnii-zaxist-cleniv-simei-viiskovoslužbovciv-osib-ryadovogo-i-nacalnickogo-skladu-dsns-policeiskix-yaki-pomerli-zaginuli-poraneni-znikli-bezvisti-zaxopleni-v-polon-zarucnikami-ta-post>

References

1. White book of civil defense of Ukraine 2021-2022: informational edition of the State Emergency Service / ed. P.B. Volyanskyi. 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 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-diiialnosti-dsns-u-2023-roci.pdf> (in Ukrainian).
3. Civil Protection Code of Ukraine dated 02.10.2012 No. 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#n1377> (in Ukrainian).
4. Kuznetsova L.V., Gorbachenko Yu.M., Pasynchuk K.M. The mechanism of social protection as a separate component of the labor relations of the rank and file members of the Civil Defense Service (DSNS). Legal electronic scientific journal. 2022. No. 8. pp. 179-182. URL: http://lsej.org.ua/8_2022/39.pdf (in Ukrainian).
5. The procedure for the appointment and payment of a one-time cash benefit in case of death (death), disability or partial loss of working capacity without establishing the disability of private and senior members of the civil protection service: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 03.29.2024 No. 357. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357-2024-%D0%BF#n29> (in Ukrainian).
6. Social protection of servicemen of the National State University of Ukraine, State Security Service of Ukraine, members of the ranks and senior ranks of the Civil Defense Service, police officers who were released from captivity, were injured as a result of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, and their family members, as well as family members of those who died (deceased), missing, captured or taken hostage, interned in neutral countries: website of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. URL: <https://mvs.gov.ua/social-protection-pension-provision/socialnii-zaxist-cleniv-simei-viiskovoslužbovciv-osib-ryadovogo-i-nacalnickogo-skladu-dsns-policeiskix-yaki-pomerli-zaginuli-poraneni-znikli-bezvisti-zaxopleni-v-polon-zarucnikami-ta-post> (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

Olha DULHEROVA

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-2912>

e-mail: Dulherova_Olha@chipb.org.in

ORGANIZATIONAL AND REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF SOCIAL GUARANTEES OF ORDINARY AND COMMANDING PERSONNEL OF THE CIVIL PROTECTION SERVICE UNDER THE LEGAL REGIME OF MARTIAL LAW

Ensuring social guarantees for ordinary and commanding officers of the civil protection service is an extremely urgent issue in modern conditions, especially in the context of Russia's armed aggression against Ukraine. Rescuers constantly face a high level of risk to life and health, performing their professional duties in extreme conditions. They often work in conditions of fires, floods, man-made disasters, shelling from Russia and other emergencies. The paper presents the author's scheme, which reflects the main difficulties faced by the State Emergency Service of Ukraine during the period of hostilities. The authors of the paper visualized proposals for social guarantees of ordinary and commanding personnel of the civil protection service in the form of a convenient scheme for perception. The scheme covers aspects such as higher wages, better health care, housing provision and psychological support.

It is concluded that social protection of employees of the State Emergency Service of Ukraine is an urgent issue, especially in the context of Russia's armed aggression against Ukraine. In order to resolve the issue of remuneration of ordinary and commanding personnel of the civil protection service during the period of martial law and in accordance with the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "The issue of certain payments to military personnel, ordinary and commanding personnel, police officers and their families during the martial law" developed regulatory documents that are successfully used in civil protection bodies and units. Although the legislation provides certain social guarantees for rescuers, there are a number of problems that need to be addressed at the legislative level.

It is determined that there is a problem of insufficient awareness of rescuers about their social rights. The paper emphasizes the priority of providing social protection to servicemen and their family members who suffered as a result of Russian aggression. To this end, the Ministry of Internal Affairs of Ukraine introduced an electronic cabinet of the victim, which simplifies access to social services.

Keywords: social protection, social security, social rights and guarantees, civil protection service

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.17>

УДК 338.43:658.15

Наталія Ярославівна **ПЕТРИШИН**

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

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

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

Ілля Вадимович **ЗАЄЦЬ**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5862-3337>

e-mail: illia.v.zaiets@lpnu.ua

Тарас Олександрович **МАРТИНЮК**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0793-9941>

e-mail: Taras.O.Martyniuk@lpnu.ua

Назар Романович **ОРИЩИН**

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4051-4720>

e-mail: Nazar.R.Oryshchyn@lpnu.ua

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ АГРОПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ ДОХОДІВ, ПРИБУТКОВОСТІ ТА РИНКОВОЇ КАПІТАЛІЗАЦІЇ

Фінансова стійкість аграрного сектору України є визначальним фактором його стабільного розвитку в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків та змін на світових ринках. У статті проаналізовано динаміку доходів, прибутковості та ринкової капіталізації агропідприємств, визначено основні фінансові виклики, пов'язані з логістичними обмеженнями, підвищенням витрат та зниженням інвестиційної привабливості. Запропоновано заходи зі зміцнення фінансової стійкості через диверсифікацію ринків, інвестиції в переробку, покращення логістичної інфраструктури та розширення фінансових механізмів підтримки.

Ключові слова: агропідприємство, Україна, фінансова стійкість

ВСТУП

Агропромисловий комплекс (АПК) є одним з ключових секторів економіки України, забезпечуючи значну частку валового внутрішнього продукту, валютних надходжень та робочих місць [1; 2]. В умовах глобальних економічних змін, воєнних викликів та нестабільності фінансових ринків особливої уваги набуває питання фінансової стійкості аграрних підприємств. Здатність підприємств функціонувати у кризових умовах, підтримувати ліквідність, забезпечувати прибутковість та залучати інвестиції визначає перспективи розвитку аграрного сектору.

Фінансова стійкість агропідприємств є складною категорією, яка включає в себе аналіз доходів, прибутковості та ринкової капіталізації. Зокрема, прибутковість визначає ефективність операційної діяльності, а ринкова капіталізація відображає рівень довіри інвесторів до підприємства [3]. Важливими факторами, що впливають на фінансову стабільність, є зміни в аграрній політиці, доступ до фінансових ресурсів, валютні коливання, логістичні проблеми та глобальна конкуренція.

Останні роки стали серйозним випробуванням для АПК України. Війна суттєво вплинула на фінансову ситуацію в секторі, спричинивши зниження рентабельності, скорочення доступу до міжнародних ринків капіталу та зростання витрат на логістику. Водночас, попри складні умови, українські аграрні компанії демонструють високу адаптивність до змін, впроваджуючи нові фінансові стратегії та оптимізуючи структуру витрат.

МЕТА роботи – дослідити фінансову стійкість україн-

ських аграрних підприємств (АП) шляхом аналізу їхніх доходів, прибутковості та ринкової капіталізації. Розглянуто основні тенденції змін у фінансових показниках агрокомпаній, оцінено ключові виклики та визначено перспективи забезпечення фінансової стабільності у майбутньому.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для оцінювання фінансової стійкості АП застосовано методи: статистичного аналізу – для дослідження доходів, прибутковості та ринкової капіталізації, порівняльного аналізу – для визначення динаміки змін, коефіцієнтного аналізу – для оцінювання рентабельності та ліквідності, а також системного аналізу – для виявлення впливу макроекономічних факторів. Це дало змогу визначити ключові виклики та шляхи зміцнення фінансової стабільності сектору.

РЕЗУЛЬТАТИ

Фінансові результати АП залежать від багатьох факторів, включаючи врожайність, світові ціни на агропродукцію, витрати на виробництво та рівень державної підтримки. Основні фінансові показники, які відображають стан аграрного сектору, включають загальний дохід, операційний прибуток, чистий прибуток та рентабельність.

Динаміка доходів підприємств аграрного сектору. Протягом 2010-2022 рр. спостерігалися значні коливання у доходах підприємств, що працюють у сфері сільського господарства, лісового господарства та рибальства. Пік доходів зафіксовано у 2021 р., після чого

спостерігалось суттєве зниження через воєнні дії та порушення логістичних ланцюгів. Загальну динаміку доходів АП України за цей період подано на рис. 1, що демонструє як позитивні періоди зростання, так і різкі спади внаслідок кризи.

Прибутковість аграрного виробництва. Прибутковість АП значно залежить від врожайності, витрат на виробництво, рівня державної підтримки та світових цін на продукцію. Аналіз прибутковості основних зернових та олійних культур показує значні зміни в останні роки. За даними рис. 2, найбільш прибутковими культурами залишаються соя та ріпак, тоді як виробництво кукурудзи та ячменю у 2022–2023 рр. було менш вигідним через зростання витрат.

У тваринницькому секторі також спостерігалися значні

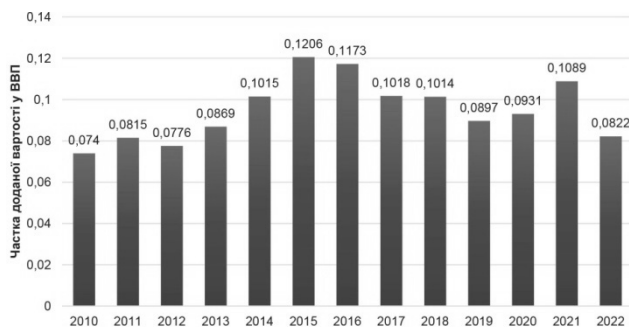


Рис. 1. Динаміка доходів аграрного сектору України (2010–2022 рр.) (побудовано авторами за даними [4])

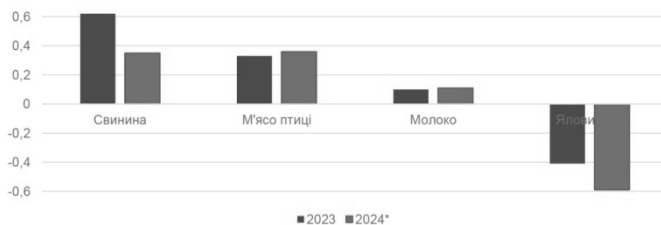


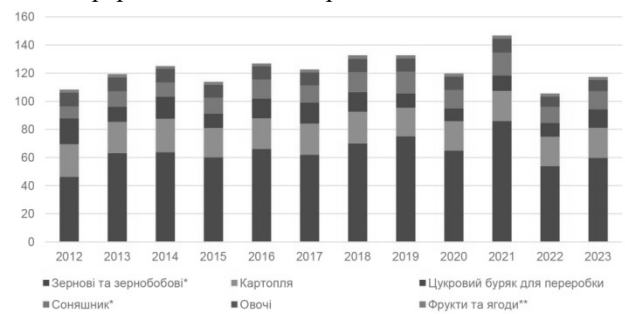
Рис. 3. Прибуток від тваринництва в Україні 2023-2024 рр., за продуктами (побудовано авторами за даними [4])

Попри виклики, багато агропідприємств змогли залучити інвестиції завдяки адаптації бізнес-моделей, розширенню виробництва та оптимізації витрат. Однак доступ до міжнародних ринків капіталу залишається складним, що обмежує можливості масштабування та розвитку [5].

Перспективи забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору. Фінансова стійкість аграрного сектору України значно залежить від здатності підприємств адаптуватися до сучасних викликів, включаючи економічну нестабільність, воєнні ризики, зміну ринків збуту та підвищення вартості ресурсів [6]. Одним із ключових напрямів забезпечення фінансової стабільності є диверсифікація джерел доходу та ринків збуту. Традиційно українські агропідприємства орієнтувалися на ринки ЄС та Китаю, проте у сучасних умовах необхідно розширювати торговельні відносини з країнами Африки, Близького Сходу та Латинської Америки. Вихід на нові ринки не лише дасть змогу зменшити

коливання у фінансових показниках. За даними рис. 3, найбільшу прибутковість у 2023 р. демонструвало виробництво свинини, тоді як виробництво яловичини залишалося збитковим. Очікується зростання прибутковості виробництва птиці, що пояснюється високим внутрішнім попитом та експансією на зовнішні ринки.

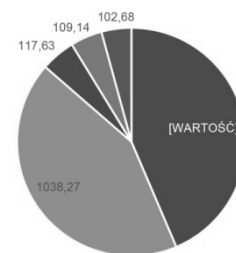
Ринкова капіталізація та інвестиційна привабливість агросектору. Ринкова капіталізація АП є важливим показником їхньої фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. У 2023 р. найбільші українські аграрні компанії, такі як Kernel та МНР, продемонстрували високу капіталізацію, що свідчить про відносну стабільність аграрного сектору навіть в умовах війни. На рис. 4 подано дані про ринкову капіталізацію провідних аграрних холдингів України.



*У вазі після очищення та сушіння.

** З загальної площі насаджень. Дані не включають регіони, які не контролюються урядом України.

Рис. 2. Прибутковість сільськогосподарського виробництва в Україні (2012–2024) (побудовано авторами за даними [4])



• Kernel • MHP • Ovostar Union • Industrial Milk Company (IMC) • Astarta

Рис. 4. Ринкова капіталізація найбільших аграрних компаній України (2023) (побудовано авторами за даними [4])

залежність від окремих країн-імпортерів, а й сприятиме стабілізації валютних надходжень у довгостроковій перспективі.

Не менш значущим аспектом забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору є модернізація логістичної інфраструктури. Блокада чорноморських портів та руйнування транспортної інфраструктури у 2022 р. змусили аграріїв шукати альтернативні шляхи експорту, зокрема через дунайські порти, залізничне сполучення з ЄС та використання балтійських портів. Для зміцнення фінансової стабільності необхідно продовжувати розвиток цих напрямів, інвестуючи у розширення потужностей західних прикордонних терміналів, оптимізацію логістичних маршрутів та залучення міжнародних партнерів до розвитку портової інфраструктури. Скорочення логістичних витрат стане одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності української агропродукції на міжнародних ринках.

Значну роль у стабілізації фінансового стану АП

відіграє доступ до фінансових ресурсів та кредитування. Умови воєнного часу значно ускладнили отримання банківських позик, що змушує аграріїв шукати альтернативні механізми фінансування. Запровадження більш гнучких державних програм підтримки, зокрема доступного кредитування малого та середнього агробізнесу, створення фондів гарантування ризиків та впровадження механізмів аграрних розписок, може суттєво посилити фінансову стабільність галузі. Крім того, співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Світовий банк чи Європейський банк реконструкції та розвитку, може сприяти залученню довгострокових інвестицій у розвиток сільського господарства.

Окремим важливим питанням є підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема землі, води та добрив. Застосування інноваційних агротехнологій, точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, а також цифрових технологій у сільському господарстві дасть змогу зменшити витрати, підвищити врожайність та оптимізувати витрати на виробництво. Інвестування у зрошувальні системи та новітні методи оброблення ґрунту також сприятиме підвищенню фінансової стійкості аграрних підприємств, особливо в умовах зміни клімату та збільшення періодів посухи.

Крім технологічних інновацій, важливим складником фінансової стійкості є забезпечення ефективної державної політики у сфері аграрного бізнесу. Надання податкових пільг, субсидій на виробництво, а також створення сприятливого регуляторного середовища дасть змогу стимулювати розвиток галузі та залучати

інвестиції. Важливим аспектом також є страхування сільськогосподарських ризиків, що допоможе аграріям зменшити вплив несприятливих природних умов чи глобальних криз на фінансовий стан підприємств.

Так, забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору потребує комплексного підходу, що включає розширення ринків збуту, інвестування у переробку промисловість, покращення логістичної інфраструктури, доступ до фінансування та впровадження сучасних технологій. Успішна реалізація цих заходів дасть змогу українським агропідприємствам не лише стабілізувати своє фінансове становище, а й забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Фінансова стійкість аграрного сектору України є критично важливою для економічної стабільності країни, особливо в умовах війни та глобальних ринкових викликів. Аналіз фінансових показників свідчить про значні коливання доходів та прибутковості агропідприємств, що зумовлені змінами у логістиці, підвищенням витрат та зниженням доступу до міжнародних фінансових ресурсів. Попри труднощі, українські аграрні компанії демонструють високу адаптивність, шукаючи нові ринки збуту та оптимізуючи витрати. Подальший розвиток фінансової стабільності агропідприємств залежить від інвестицій у переробку промисловість, розширення логістичних можливостей та підтримки державних програм кредитування.

Список використаних джерел

1. Bashynska I., Kichuk Y., Danylyuk S., Bessarab, A., Levytska L., Zaitsev O. Smart Agro-Clustering Based on the Chain "Education-Science-Business" for Sustainable Development. *Journal of Agriculture and Crops*. 2020. No. 8(3). pp. 208-215. URL: <https://doi.org/10.32861/jac.83.208.215>
2. Дяченко М., Жмуденко В. Аграрний сектор України: поточний стан та його відновлення в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
3. Dooranov A., Doroshkevych K., Cherkasova S., Skasko O., Malynovska Y., Malynovskyy Y. Assessment and forecasting of the effectiveness of the agricultural company's innovation and foreign economic activity strategy. *Journal of Agriculture and Crops*. 2023. No. 9(1). pp. 78–84.
4. Statista. 2024. Agriculture in Ukraine. *Statistics report on agriculture in Ukraine*. URL: <https://www.statista.com/study/168023/agriculture-in-ukraine/>
5. Алмашій Я.І., Чабан Н.Б. Закордонний досвід інвестиційного забезпечення стратегічного розвитку аграрного сектору України. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2024. № 2(64). С. 32–38.
6. Кваша С., Павленко О., Клементьєв Д. Нові тренди в обсягах виробництва валової і товарної продукції аграрного сектору України за категоріями виробників та ринками продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-8>

References

1. Bashynska I., Kichuk Y., Danylyuk S., Bessarab, A., Levytska L., Zaitsev O. Smart Agro-Clustering Based on the Chain "Education-Science-Business" for Sustainable Development. *Journal of Agriculture and Crops*. 2020. No. 8(3). pp. 208-215. URL: <https://doi.org/10.32861/jac.83.208.215>
2. Diachenko M., Zhmudenko V. Agricultural sector of Ukraine: current state and its recovery under transformational changes. *Economy and Society*. 2023. No. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-8> (in Ukrainian).
3. Dooranov A., Doroshkevych K., Cherkasova S., Skasko O., Malynovska Y., Malynovskyy Y. Assessment and forecasting of the effectiveness of the agricultural company's innovation and foreign economic activity strategy. *Journal of Agriculture and Crops*. 2023. No. 9(1). pp. 78–84.
4. Statista. 2024. Agriculture in Ukraine. *Statistics report on agriculture in Ukraine*. URL: <https://www.statista.com/study/168023/agriculture-in-ukraine/>
5. Almashii Y.I., Chaban N.B. Foreign experience in investment support for the strategic development of Ukraine's agricultural sector. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. 2024. No. 2(64). pp. 32–38 (in Ukrainian).
6. Kvasha S., Pavlenko O., Klementiev D. New trends in the production volumes of gross and marketable agricultural products in Ukraine by producer categories and product markets. *Economy and Society*. 2024. No. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-8> (in Ukrainian).

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

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

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

Illia ZAIETS

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5862-3337>

e-mail: illia.v.zaiets@lpnu.ua

Taras MARTYNIUK

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0793-9941>

e-mail: Taras.O.Martyniuk@lpnu.ua

Nazar ORYSHCHYN

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4051-4720>

e-mail: Nazar.R.Oryshchyn@lpnu.ua

FINANCIAL STABILITY OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES: ANALYSIS OF REVENUE, PROFITABILITY, AND MARKET CAPITALIZATION

Introduction. The financial stability of Ukraine's agricultural sector is a critical factor in ensuring its resilience amid economic instability, rising production costs, and war-related challenges. The sector remains one of the main contributors to the country's GDP, foreign exchange earnings, and employment. However, recent disruptions in logistics, increased costs of production, and reduced access to international capital markets have significantly impacted agricultural enterprises. Given these challenges, assessing the financial health of Ukrainian agribusinesses is essential for determining future strategies for economic recovery and sectoral growth.

The purpose of the paper is to analyze the financial stability of Ukraine's agricultural enterprises by examining key indicators such as revenue, profitability, and market capitalization.

Results. The analysis demonstrates significant fluctuations in the financial performance of Ukrainian agricultural enterprises over recent years. The sector experienced strong revenue growth until 2021, driven by high global demand and favorable export conditions. However, the war in 2022 led to a sharp decline in revenue due to blocked Black Sea ports, rising transportation costs, and infrastructure destruction. Profitability has been directly affected by increased production expenses and disruptions in supply chains. Key trends in the market capitalization of leading agribusiness companies indicate that investor confidence has declined, yet some enterprises have managed to stabilize due to market diversification and cost optimization. The research findings suggest that enhancing financial stability requires improving logistical efficiency, increasing investment in processing facilities, and expanding access to financing.

Conclusion. Ensuring the financial stability of Ukraine's agricultural sector requires a comprehensive approach that includes market diversification, investment in value-added production, improved infrastructure, and enhanced financial mechanisms. Strengthening state support programs, fostering international partnerships, and optimizing resource management will help mitigate economic risks and sustain agricultural development.

Keywords: agribusiness, financial sustainability, Ukraine

Олена Володимирівна ПЕТРУШКА

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2065-8825>

e-mail: petrushka888@ukr.net

Богдана Степанівна ШУЛЮК

д.е.н., доцент, професор кафедри, Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8692-1983>

e-mail: BohdanaShulyuk@i.ua

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

У статті розглянуто теоретичні основи фінансового контролю, досліджено основні проблеми, які виникають в реалізації державного фінансового контролю в Україні. Визначено низку питань нормативно-правового, організаційно-технічного, методологічного, інформаційного та кадрового характеру, які гальмують розвиток системи вітчизняного державного фінансового контролю. Авторами запропоновано комплекс заходів, здійснення яких сприятиме вдосконаленню системи державного фінансового контролю та створюватиме умови для ефективного управління обмеженими фінансовими ресурсами держави.

Ключові слова: державний фінансовий контроль; нормативно-правові, організаційно-технічні, кадрові, методологічні, інформаційні проблеми державного фінансового контролю; удосконалення системи фінансового контролю

ВСТУП

Державний фінансовий контроль (ДФК) є невід'ємною частиною державних фінансів, а його реформування та модернізація є одним з першочергових завдань побудови дієвої системи контролю за дотриманням фінансової дисципліни з метою раціонального, законного та ефективного використання обмежених фінансових ресурсів. Наявність у вітчизняній системі ДФК проблем нормативно-правового, організаційно-технічного, методологічного, інформаційного та кадрового характеру призводить до зниження його ефективності та об'єктивності проведення, нераціонального управління майном та ресурсами держави.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічною та інформаційною основою дослідження є аналіз наукових статей, монографій вітчизняних та зарубіжних вчених з проблемних питань розвитку ДФК, а також статистичних даних, нормативно-правових актів та ресурсів мережі Інтернет. У дослідженні застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, спостереження та порівняння.

МЕТА роботи полягає у дослідженні проблем державного фінансового контролю в Україні, розкритті їх характерних ознак, а також пошуку шляхів удосконалення та перспектив розвитку вітчизняної системи фінансового контролю у сучасних умовах.

РЕЗУЛЬТАТИ

Належний контроль за формуванням державних доходів та їх раціональним використанням сприяє виявленню відхилень від нормативних вимог та можливості своєчасного вжиття коригуючих заходів. Однак наявна соціально-економічна нестабільність обумовлює необхідність вдосконалення системи ДФК. Основні проблеми організації та функціонування системи ДФК зображено на рис. 1.

До недоліків нормативно-правового характеру можна віднести недостатнє законодавче забезпечення формування



Рис. 1. Основні проблеми ДФК (побудовано автором на основі [1-3])

цілісної системи фінансового контролю та недосконалу якість нормативно-правових актів з питань бюджетного контролю. Так, К.В. Пивоваров зазначає, що нечіткість формулювання норм призводить до неправильного їх тлумачення у здійсненні контрольних заходів, реалізації прав та обов'язків суб'єктів контролю [4]. Основною проблемою здійснення фінансового контролю є наявність великої кількості нормативно-правових актів, які дублюють функції державних органів, перекладають відповідальність і містять низку колізій, в яких по-різному трактуються тотожні поняття, пропонуються різні класифікації форм контролю, контрольних органів, що призводить до певної плутанини та росту правопорушень та економічних злочинів. Це, зі свого боку, вносить елементи дезорганізації у взаємовідносини між контролюючими органами та об'єктами ДФК, залишаючи останні без належного моніторингу дотримання фінансової дисципліни. Діюче вітчизняне бюджетне та фінансове законодавство мають чимало прогалин та слабких місць, що призводить до поширення махінацій та шахрайства у сфері бюджетних коштів та державного майна. Головною причиною виникнення такої групи недоліків є недостатня участь контролюючих органів у процесах розроблення та вдосконалення нормативно-правової бази у сфері ДФК, а також питань формування, розподілу та використання бюджетних коштів, здійснення заходів із запобігання фінансових порушень.

Стосовно організаційно-технічних проблем у сфері ДФК, то тут варто зазначити, що нині діє велика кількість органів ДФК, які мають різні цілі, завдання, функції, повноваження та відповідальність. Відсутність цілісної організаційної структури, недостатня увага контрольним діям, які забезпечують профілактичну функцію контролю, низька відповідальність суб'єктів контролю зумовлює низку невирішених питань у побудові організаційної структури державного фінансового контролю [2]. Незважаючи на те, що Конституцією України та чинними нормативно-правовими актами частково регламентовано повноваження та функції органів у сфері ДФК, чіткого розмежування нині немає. Не є винятком і дублювання окремих функцій суб'єктів контролю, які мають різну відомчу належність та рівень підпорядкування. Крім цього, спостерігається слабкий комунікативний зв'язок органів державного фінансового контролю, як між собою в рамках кожного виду контролю, так і органів зовнішнього та внутрішнього ДФК з правоохоронними органами. Незважаючи на те, що держава постійно вживає заходів, спрямованих на вирішення цієї проблеми, в Україні немає скоординованості у діях уповноважених органів контролю, що ще раз підтверджує відсутність цілісної системи ДФК та зумовлює необхідність у прийнятті управлінських рішень з упорядкування системи органів державного фінансового контролю.

Основними методологічними недоліками, які гальмують розвиток вітчизняної системи ДФК є відсутність конкретних процедурних норм та стандартів здійснення державного контролю та слабкість його теоретико-методологічних засад, що є причиною масштабних фінансових порушень та зловживань у галузі державних фінансів. Відсутність єдиного методологічного забезпечення ДФК у частині встановлення системи економічних показників (критеріїв), які відображають стан фінансової дисципліни та методики їх розрахунку. Крім того, методологічні проблеми пов'язані з невизначеністю природи внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю, а також місця та ролі аудиту у системі фінансового контролю. Велика трудомісткість перевірок та відсутність єдиної методологічної бази зумовлює низьку ефективність ДФК.

Відсутність базової методології проведення ДФК, а саме її теоретичних та методологічних засад, створює передумови для фінансових зловживань у бюджетній сфері. Також до цієї групи проблем слід віднести невідповідності попереднього, поточного, наступного контролю. На сьогодні ДФК переважно здійснюється контролюючими органами у вигляді перевірок та ревізій і профілактичної функції він практично не виконує. Контролюючі органи здебільшого констатують факти правопорушення та застосовують заходи з їх усунення, тому, фактично, попереднього та поточного контролю немає в їхній діяльності.

На думку Л. Гевлич та К. Тукілі [5], низький рівень інформаційного забезпечення проявляється у недостатній роботі з суб'єктами господарювання та населенням стосовно роз'яснення завдань ДФК, забезпечення усунення виявлених порушень, запобігання правопорушень у майбутньому, забезпечення реакції правоохоронних та судових органів на виявлені порушення [5]. Серед основних проблем сьогодення постають питання розвитку єдиної інформаційної системи ДФК, питання

стандартизації та удосконалення наявного програмного забезпечення контролюючих органів. Належне інформаційне забезпечення створює передумови для проведення якісної перевірки та підготовки висновків про реальний стан або дії підконтрольного об'єкта. Сьогодні немає єдиної концепції проєктування системи інформаційного забезпечення органів ДФК. Так, важливою умовою побудови єдиної системи ДФК в Україні є створення ефективної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи на основі сучасних інформаційних технологій, яка призначена для збору, зберігання, пошуку та видачі інформації про всі проведені контрольні заходи та їх результати.

Однією з важливих проблем у сфері функціонування ДФК залишається питання підготовки кадрів для контролюючих органів. Вагомими факторами, які впливають на вирішення кадрових питань є заробітна плата, умови праці та можливості кар'єрного росту, а також вимоги до професійної підготовки та передпідготовки кадрів. Адже високий рівень кваліфікації фахівців є запорукою дієвої системи контролю у сфері управління публічними фінансами. Ключовою умовою формування об'єктивного та ефективного державного фінансового контролю є підготовка висококваліфікованих аудиторів та експертів-аналітиків. Вони повинні не тільки володіти методами комерційного аудиту як нормативно закріпленого виду підприємницької діяльності, але й мати професійні знання у сфері контролю за фінансовими ресурсами держави.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що нагальними проблемами ДФК є:

- 1) відсутність єдиного підходу до ДФК;
- 2) дублювання повноважень органів, які здійснюють ДФК;
- 3) відсутність єдиного підходу до відповідальності за різного роду фінансові порушення;
- 4) відсутність єдиної системи збору та надання інформації, що призводить до складності розрахунку, а як наслідок, ускладнення збору та надання кінцевого результату тощо.

З метою побудови сучасної європейської держави та для вирішення вищезазначених проблем необхідно переосмислити закономірності функціонування ДФК, зокрема врахувати позитивний досвід розвинених країн світу та імплементувати його у вітчизняну практику. Для вирішення зазначених проблем організації та функціонування системи ДФК необхідно визначити вектори руху, які забезпечать гармонійний розвиток складників та усунення диспропорцій і деформацій у системі ДФК.

Ключовими завданнями, спрямованими на вдосконалення системи ДФК, є: приведення теоретичної бази відповідно до сучасних умов; реформування організаційних структур [5]; розподіл функцій та сфер діяльності; створення цілісних науково-дослідної та навчальної баз, формування системи кадрового забезпечення; організація адекватної інформаційно-комунікативної інфраструктури.

Так, для вдосконалення системи ДФК, на наш погляд, необхідно:

- сформувати єдині концептуальні засади для створення єдиної системи ДФК з урахуванням сучасних умов розвитку;
- для підвищення рівня надійності діючої системи

ДФК необхідно довести нормативно-правову базу до такого рівня, на якому вона зможе забезпечити надійність системи та її раціональність;

- оптимізувати організаційну структуру ДФК;
- забезпечити принцип прозорості органів, які проводять ДФК;
- запровадити стандартизацію та кодифікацію ДФК, вдосконалити діючі методики та процедури ДФК;
- чітко скоординувати діяльність контрольних органів, оскільки це дасть змогу уникнути дублювання функцій та обов'язків контрольних органів;
- необхідно проводити контрольні заходи на постійній основі, а також посилити внутрішній фінансовий контроль над ліквідацією виявлених порушень;
- забезпечити координацію діяльності органів внутрішнього та зовнішнього ДФК через впровадження єдиної інформаційної бази;
- вдосконалити кадрове забезпечення системи ДФК, створити сучасну науково-дослідну та навчальну бази

за міжнародними зразками;

- створити сучасну інформаційно-комунікаційну інфраструктуру;
- покращити матеріально-технічне та фінансове забезпечення функціонування системи ДФК.

ВИСНОВКИ

Запропоновані напрями, спрямовані на посилення державного фінансового контролю, дадуть змогу сформувати єдиний підхід до його планування та проведення, що забезпечить більш ефективне та глибоке здійснення контрольних заходів, які дадуть змогу зосередити увагу уповноважених органів контролю на суб'єктах контролю, які є проблемними.

Вважаємо, що за рахунок вищезазначених заходів буде забезпечено ефективне та цільове використання бюджетних коштів, скорочення кількості правопорушень, пов'язаних із використанням фінансових ресурсів держави та її майна.

References

1. Pohrishchuk H., Holovai N. Current problems and prospects for the development of state financial control in Ukraine. *Economy and Society*. 2022. (46). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-61> (in Ukrainian).
2. Loishyn A., Kustrich K. Problems of functioning of state internal financial control in Ukraine. *Social Development and Security*. 2022. 12(4). URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.4.4>
3. Shulga A., Bilous S. The problems of effective implementation of state financial control in Ukraine at the present stage and ways of its improvement. *Public Administration and Regional Development*. 2018. № 2. URL: <https://ideas.repec.org/a/nos/00pard/y2018i2p445-471.html>
4. Pyvovarov K.V. Ways to improve the financial control system in public administration of Ukraine. *Public administration: improvement and development*. 2016. No. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_4_10 (in Ukrainian).
5. Hevlych L., Tukila K. Organization of effective state financial control in Ukraine. *Economy and Society*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-16> (in Ukrainian).

Olena PETRUSHKA

PhD in Economics, Associate Professor, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2065-8825>

e-mail: petrushka888@ukr.net

Bohdana SHULIUK

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8692-1983>

e-mail: BohdanaShulyuk@i.ua

IMPLEMENTATION OF STATE FINANCIAL CONTROL IN UKRAINE: PROBLEM ASPECTS AND DEVELOPMENT VECTORS

Introduction. The presence of regulatory, organizational, technical, methodological, informational, and personnel problems in the domestic system of state financial control leads to a decrease in its efficiency and objectivity, as well as irrational management of state property and resources.

The purpose of the paper is to study the problems of state financial control in Ukraine, to reveal their characteristic features, as well as to find ways to improve and prospects for the development of the domestic financial control system in modern conditions.

Results. The main problem of implementing financial control is the presence of a large number of regulatory legal acts that duplicate the functions of state bodies, shift responsibility and contain a number of conflicts, in which identical concepts are interpreted differently, different classifications of forms of control and control bodies are proposed, which leads to some confusion and an increase in offenses and economic crimes. Regarding organizational and technical problems in the practical activities of state financial control, it is worth noting that today there are a large number of state financial control bodies operating, which have different goals, objectives, functions, powers and responsibilities. The main methodological shortcomings that hinder the development of the domestic system of state financial control are the lack of specific procedural norms and standards for implementing state control and the weakness of its theoretical and methodological foundations, which is the cause of large-scale financial violations and abuses in the field of public finances. Among the main problems of today are the issues of developing a unified information system for state financial control, the issues of standardization and improvement of existing software for controlling bodies. Today, there is no single concept for designing a system for providing information support for state financial control bodies. One of the important problems in the field of state financial control remains the issue of training personnel for control bodies.

Conclusion. The key tasks aimed at improving the state financial control system are: bringing the theoretical base into line with modern conditions; reforming organizational structures; dividing functions and areas of activity; creating integrated research and educational bases, forming a system of human resources; organizing an adequate information and communication infrastructure.

Keywords: state financial control; regulatory, organizational, technical, personnel, methodological, information problems of state financial control; improvement of the financial control system

Юрій Володимирович МАЛИНОВСЬКИЙ

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>

e-mail: yurii.v.malynovskyi@lpnu.ua

Віктор Павлович БІЛОНІЖКА

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1259-4551>

e-mail: Viktor.P.Bilonizhka@lpnu.ua

Назар Ігорович ПЕТИК

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8027-5489>

e-mail: Nazar.I.Petyk@lpnu.ua

Назар Іванович КОСТІВ

здобувач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3181-1225>

e-mail: nazar.i.kostiv@lpnu.ua

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ НЕЙРОМЕРЕЖ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Нейромережі відіграють ключову роль у сучасному управлінні підприємствами, забезпечуючи високоточний аналіз даних, прогнозування ринкових тенденцій та автоматизацію прийняття рішень. У статті розглянуто основні сфери їх застосування, визначено ключові виклики, включаючи високу залежність від якості даних, проблеми інтерпретації результатів, питання кібербезпеки та етичні аспекти. Обґрунтовано перспективи подальшого розвитку нейромереж у процесах прийняття рішень та підкреслено стратегічне значення нейромереж для підвищення ефективності управлінських процесів, мінімізації ризиків та створення конкурентних переваг.

Ключові слова: нейромережі, прийняття рішень, штучний інтелект

ВСТУП

Підприємства сьогодні функціонують у такому сучасному світі, де швидкість змін та обсяги інформації зростають експоненціально, а отже, змушені адаптуватися до нових умов ведення бізнесу [1; 2]. Успішне управління все більше залежить від здатності швидко аналізувати великі масиви даних, прогнозувати ринкові тенденції та приймати ефективні рішення в умовах невизначеності. У цьому контексті важливу роль відіграють нейронні мережі – потужний інструмент штучного інтелекту (ШІ), що здатний виявляти приховані закономірності в даних, знаходити оптимальні рішення та автоматизувати складні аналітичні процеси [3].

Застосування нейромереж у процесах прийняття рішень відкриває нові можливості для підприємств у різних сферах: від фінансового прогнозування та управління ризиками до маркетингової аналітики та оптимізації виробничих процесів [4]. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, нейромережі можуть підвищити точність прогнозів, виявити потенційні ризики та автоматизувати ухвалення стратегічних і тактичних рішень [5]. Крім того, сучасні алгоритми глибокого навчання дають змогу нейромережам постійно вдосконалюватися, адаптуючись до змін у ринковому середовищі та потребах споживачів.

Попри значний потенціал нейромережевих технологій, їх впровадження у процеси управління підприємствами супроводжується низкою викликів [6]. Одним із головних бар'єрів є висока складність інтеграції нейромереж у бізнес-процеси, що потребує значних обчислювальних ресурсів та кваліфікованих спеціалістів з аналізу даних [7]. Крім того, ефективність нейромереж залежить від

якості вхідних даних: неправильна або неповна інформація може призвести до хибних прогнозів і помилкових управлінських рішень [8]. Ще одним важливим викликом є проблема інтерпретованості результатів, адже навіть досвідчені аналітики не завжди можуть пояснити, як саме нейромережа дійшла до певного висновку. Це створює ризики у сфері відповідальності за прийняті рішення, особливо у фінансовій та медичній галузях, де кожне рішення може мати критичні наслідки. Крім технічних та організаційних аспектів, впровадження нейромереж у процеси управління пов'язане з питаннями кібербезпеки та етики. Використання великих обсягів персональних та корпоративних даних підвищує ризики несанкціонованого доступу, витоків інформації та маніпулювання результатами аналізу.

МЕТА роботи – аналіз сучасних підходів до застосування нейромережевих технологій у бізнесі, оцінювання їхнього впливу на ефективність управлінських рішень, а також виявлення основних бар'єрів та перспектив розвитку цих технологій.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано системний підхід, що включає аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз успішних кейсів впровадження нейромереж у бізнесі, методи машинного навчання для моделювання процесів прийняття рішень та факторний аналіз для виявлення ключових викликів і перспектив розвитку.

РЕЗУЛЬТАТИ

Нейромережі все більше впроваджуються у бізнес-процеси, забезпечуючи підвищену точність прогнозування, оптимізацію операційної діяльності та авто-

матизацію прийняття рішень. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, ці технології змінюють підходи до стратегічного та оперативного управління підприємствами. Розглянемо основні сфери їх застосування у бізнесі (рис. 1).

Ми зазначили 5 основних сфер застосування нейромереж у бізнесі та управлінні:

1. *Аналіз ринку та прогнозування попиту.* Нейромережі широко застосовуються для аналізу ринкових трендів та прогнозування споживчого попиту. Завдяки машинному навчанню моделі можуть аналізувати історичні дані про продажі, поведінку клієнтів, макроекономічні фактори та сезонні коливання, визначаючи майбутні тенденції. Це дає змогу підприємствам адаптувати свої виробничі плани, оптимізувати запаси та ефективніше керувати ланцюгами постачання. Наприклад, у сфері ритейлу нейромережеві алгоритми аналізують дані про попередні покупки та визначають найпопулярніші товари, що дає змогу точніше прогнозувати обсяги постачання та мінімізувати ризики надлишкових запасів.

2. *Автоматизація фінансових рішень.* У фінансовій сфері нейромережі відіграють важливу роль в аналізі кредитоспроможності клієнтів, оцінюванні ризиків інвестування та автоматизації торгових операцій. Банки та фінансові установи застосовують ШІ для кредитного скорингу, що дає змогу швидко та точно оцінювати платоспроможність клієнтів на основі їх фінансової історії та поведінкових факторів. У сфері алгоритмічної торгівлі нейромережі аналізують ринкові дані, новини, соціальні мережі та інші фактори, що впливають на котирування активів, і приймають рішення з купівлі або продажу фінансових інструментів у режимі реального часу.

3. *Управління ризиками та кібербезпека.* З огляду на зростання загроз у сфері кібербезпеки нейромережі стають ефективним інструментом для виявлення шахрайства та кіберзагроз. Системи, засновані на ШІ, аналізують поведінкові моделі користувачів і транзакції в режимі реального часу, ідентифікуючи аномальні дії, що можуть свідчити про шахрайські схеми або кібератаки. Наприклад, у фінансовій сфері алгоритми глибокого нав-

чання застосовуються для виявлення підозрілих операцій, таких як незвичні перекази коштів або спроби не-санкціонованого доступу до банківських рахунків. У корпоративному секторі нейромережі допомагають запобігати атакам на IT-інфраструктуру, аналізуючи поведінку мережевого трафіку та блокуючи потенційні загрози до того, як вони спричинять шкоду.

4. *Оптимізація виробничих процесів.* У промисловому секторі нейромережі активно застосовуються для оптимізації виробничих процесів та управління технологічними операціями. Одним з ключових напрямів є предиктивне технічне обслуговування обладнання, яке дає змогу завчасно виявляти потенційні несправності. Алгоритми ШІ аналізують дані сенсорів у виробничих системах, прогножуючи зношення деталей та необхідність ремонту. Це дає змогу мінімізувати незаплановані простої, знизити витрати на технічне обслуговування та підвищити продуктивність виробництва.

Крім того, нейромережі застосовуються для оптимізації розподілу ресурсів, автоматизації управління виробничими лініями та контролю якості продукції. Наприклад, у фармацевтичній та харчовій промисловості нейромережі аналізують параметри виробництва, що дає змогу зменшити відсоток дефектів та підвищити відповідність продукції стандартам якості.

5. *Персоналізовані рекомендаційні системи.* Сучасний бізнес все більше орієнтується на персоналізований підхід до клієнтів, і тут нейромережі відіграють важливу роль. Вони аналізують поведінкові патерни споживачів, історію покупок, взаємодію з онлайн-платформами та соціальними мережами, щоб створювати індивідуальні пропозиції та рекомендації. Наприклад, алгоритми Netflix аналізують переглянуті фільми та серіали, щоб рекомендувати користувачам контент, який їм найімовірніше сподобається.

Попри значні переваги нейромереж у процесах прийняття рішень, їх впровадження супроводжується низкою викликів та обмежень (табл. 1).

Висока ефективність таких моделей значно залежить від якості даних, можливості інтерпретації результатів, рівня безпеки інформації та етичних аспектів їх застосування.

Попри наявні виклики, розвиток технологій та зростаючий попит на автоматизовані рішення стимулюють подальшу інтеграцію нейромереж у процеси управління підприємствами (табл. 2).

Отже, основними напрямками розвитку є поєднання нейромереж із хмарними технологіями, інтеграція ШІ в корпоративні інформаційні системи та вдосконалення методів прогнозування шляхом застосування гібридних моделей.

ВИСНОВКИ

Нейромережі трансформують сучасне управління підприємствами, надаючи потужні інструменти для аналізу, прогнозування та автоматизації процесів. Вони дають компаніям змогу більш точно оцінювати ринкові можливості, оптимізувати виробництво, підвищувати ефективність фінансових рішень та забезпечувати високий рівень кібербезпеки. Попри виклики, такі як необхідність високоякісних даних та складність впровадження, нейромережі продовжують змінювати бізнес-середовище, відкриваючи нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.



Рис. 1. Сфери застосування нейромереж у бізнесі та управлінні

Таблиця 1 – Виклики та обмеження використання нейромереж

Інструменти	Опис
Високі вимоги до якості та обсягу даних	– для навчання ефективних моделей необхідні великі та якісні набори даних; – проблеми зі збиранням, обробленням та зберіганням великих масивів інформації; – вплив неповних або нерепрезентативних даних на точність прогнозів.
Проблеми інтерпретації результатів	– «чорна скринька» нейромереж: складність пояснення прийнятих рішень; – відсутність прозорих механізмів перевірки коректності результатів; – обмеження у застосуванні нейромереж у сферах, де важлива прозорість, наприклад, у медицині чи правосудді.
Кібербезпека та питання конфіденційності	– ризик витоку даних через атаки на моделі або експлуатацію вразливостей; – проблеми дотримання нормативних вимог щодо захисту персональної інформації (GDPR, CCPA тощо); – маніпуляція даними, що може спотворювати результати аналізу та прийняття рішень.
Етичні аспекти застосування нейромереж у прийнятті рішень	– можливе упередження алгоритмів через навчання на нерепрезентативних або дискримінаційних даних; – відповідальність за рішення, ухвалені нейромережами, особливо у фінансовій чи медичній сфері; – соціальні наслідки автоматизації процесів, включаючи втрату робочих місць.

Таблиця 2 – Перспективи розвитку нейромереж у прийнятті рішень

Напрямок розвитку	Опис
Поєднання нейромереж із хмарними технологіями та великими даними	– розширення можливостей обробки даних у реальному часі; – застосування розподілених обчислень для підвищення ефективності аналізу; – інтеграція із сучасними платформами для оптимізації бізнес-рішень.
Інтеграція ІІІ у корпоративні інформаційні системи	– автоматизація управлінських процесів на рівні підприємств та державних установ; – використання ІІІ для прийняття стратегічних рішень на основі аналізу великих масивів даних; – підвищення ефективності бізнес-аналітики та прогнозування.
Застосування гібридних моделей для підвищення точності рішень	– комбінація нейромереж із класичними алгоритмами машинного навчання для зменшення похибок; – розвиток пояснюваного штучного інтелекту для підвищення прозорості рішень; – адаптація моделей до специфічних умов використання через навчання на реальних даних.

Список використаних джерел

- Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 91–100.
- Malynovska, Y., Petryshyn, N., Malynovskiy, Y., Oliynyk, A. Approaches to the development of business growth strategy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2017. Vol. 4, No. 3–4. pp. 88–94.
- Куцик П., Ковтун О. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 127–136.
- Bashynska I., Prokopenko O. Leveraging artificial intelligence for circular economy: transforming resource management, supply chains, and manufacturing practices. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2024. No. 28(2). pp. 85–91.
- Kopiika O.V. Geoinformatics in decision-making support systems. *Scientific Notes of Junior Academy of Sciences of Ukraine*. 2024. No. 2(30). pp. 37–47.
- Тюхтенко Н.А., Серженкова О.І. Цифрова трансформація підприємницького середовища в контексті соціокультурних змін сучасного бізнесу. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 8–21.
- Піменов С.А. Інвестиції в штучний інтелект: цінність, доцільність і масштабування в умовах цифровізації підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 112–120.
- Корецька Н., Фешук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2(2). С. 88–100.

References

- Hrinchenko R.V., Kyslychko K.A., Nechepeliuk V.H., Onyshchuk V.S. Prerequisites for enterprise adaptation to changes during the war period. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*. 2023. No. 5–6 (306–307). pp. 91–100. (in Ukrainian).
- Malynovska, Y., Petryshyn, N., Malynovskiy, Y., Oliynyk, A. Approaches to the development of business growth strategy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2017. Vol. 4, No. 3–4. pp. 88–94.
- Kutsyk P., Kovtun O. Identification of promising business and modeling of optimal strategic sets for enterprises using artificial intelligence capabilities. *Digital Economy and Economic Security*. 2024. No. 5(14). pp. 127–136. (in Ukrainian).
- Bashynska I., Prokopenko O. Leveraging artificial intelligence for circular economy: transforming resource management, supply chains, and manufacturing practices. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2024. No. 28(2). pp. 85–91.
- Kopiika O.V. Geoinformatics in decision-making support systems. *Scientific Notes of Junior Academy of Sciences of Ukraine*. 2024. No. 2(30). pp. 37–47.
- Tiukhtenko N.A., Serezhchenkova O.I. Digital transformation of the entrepreneurial environment in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*. 2024. No. 4. pp. 8–21. (in Ukrainian).
- Pimenov S.A. Investments in artificial intelligence: value, feasibility, and scaling in the context of enterprise digitalization. *Investments: Practice and Experience*. 2024. No. 22. pp. 112–120. (in Ukrainian).
- Koretska N., Feshchuk A., Tomsha K. Evaluation of the quality of managerial decisions at the enterprise. *Economic Forum*. 2021. No. 2(2). pp. 88–100. (in Ukrainian).

Yurii MALYNOVSKIY

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>

e-mail: yurii.v.malynovskyi@lpnu.ua

Viktor BILONIZHKA

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1259-4551>

e-mail: Viktor.P.Bilonizhka@lpnu.ua

Nazar PETYK

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8027-5489>

e-mail: Nazar.I.Petyk@lpnu.ua

Nazar KOSTIV

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8027-5489>

e-mail: nazar.i.kostiv@lpnu.ua

PROSPECTS FOR THE USAGE OF NEURAL NETWORKS IN DECISION-MAKING PROCESSES

Introduction. Neural networks are transforming business decision-making by enabling organizations to process vast amounts of data, identify patterns, and automate strategic processes. Their applications span various industries, including market analysis, financial forecasting, risk management, production optimization, and personalized recommendations. Despite their advantages, challenges such as data quality requirements, model interpretability, cybersecurity risks, and ethical concerns limit their widespread adoption.

This purpose of the paper is to analyze the role of neural networks in decision-making, assess their impact on business efficiency, and identify key challenges and future prospects. The research explores how AI-driven solutions optimize operations, mitigate risks, and enhance strategic planning, focusing on their integration with corporate systems and hybrid modeling approaches.

Results. Findings indicate that neural networks significantly improve decision-making across various domains by increasing forecasting accuracy, automating processes, and enhancing risk management. AI-powered models contribute to demand prediction, fraud detection, supply chain optimization, and real-time financial analytics. However, issues related to data dependency, explainability, and security remain critical barriers. The study highlights the growing role of cloud computing and hybrid AI models in overcoming these limitations. The prospects for the further development of neural networks in decision-making processes have been substantiated, highlighting their strategic importance in enhancing management efficiency, minimizing risks, and creating competitive advantages.

Conclusions. While challenges persist, neural networks continue to evolve, driven by advancements in AI, big data analytics, and cloud-based solutions. Their integration into enterprise management systems enhances automation and predictive capabilities, offering businesses a competitive edge. Future developments in hybrid AI approaches and explainable AI will further refine decision-making accuracy and reliability, ensuring more ethical and transparent applications in business environments.

Keywords: artificial intelligence, decision-making, neural networks

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.20>
УДК 656.7(477)(045)

Ганна Сергіївна ГУРІНА

д.е.н., професор, Київський авіаційний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1419-4956>
e-mail: gurina_gs@ukr.net

Валентина Олексіївна НОВАК

к.е.н., професор, Київський авіаційний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>
e-mail: novakv.nau@gmail.com

Оксана Миколаївна КИРИЛЕНКО

д.е.н., професор, зав. кафедри, Київський авіаційний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>
e-mail: ons@ua.fm

Максим Олександрович ЛУК'ЯНЕНКО

студент, Київський авіаційний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>
e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОТРЯСІНЬ ТА РИЗИКІВ НА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЙ

Розглянуто вплив глобальних економічних потрясінь та ризиків на стратегії розвитку авіакомпаній. Проаналізовано зміни у стратегічному управлінні та операційній діяльності авіакомпаній в умовах нестабільності світової економіки, спричиненої такими факторами, як пандемія COVID-19, політичні та збройні конфлікти, зокрема війна, яку розпалила росія в Україні, а також зміни у міжнародних торгових угодах та коливання цін на паливо, як наслідок. Досліджено підходи авіакомпанії SKYUP до адаптації та розвитку в умовах кризових ситуацій, включаючи заходи з оптимізації маршрутів, фінансового планування та впровадження інноваційних послуг. Результати дослідження свідчать про важливість гнучкості та готовності авіакомпаній до змін у відповідь на глобальні виклики, а також обґрунтовують ключові фактори, що визначають успішність стратегій адаптації в авіаційній індустрії.

Ключові слова: авіакомпанія, економічні потрясіння, стратегії розвитку, стратегічне управління, підходи до адаптації, інновації

ВСТУП

В умовах сучасної глобальної економіки авіакомпанії стикаються з безпрецедентними викликами, які ставлять під загрозу їх стійкість і розвиток. Глобальні потрясіння, такі як війни, фінансові кризи, політична нестабільність, пандемії, коливання цін на паливо та зміни у міжнародних торговельних відносинах, значно впливають на всю авіаційну галузь. Ці фактори змушують авіаперевізників адаптувати свої стратегії, оперативно реагувати на умови, що змінюються, і переглядати свої бізнес-моделі, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити довгострокове виживання.

Українська авіакомпанія SKYUP є цікавим і показовим прикладом того, як регіональний гравець на авіаринку може справлятися з цими викликами. З моменту свого заснування SKYUP активно розвивається на тлі економічної та політичної нестабільності в Україні, демонструючи гнучкість та інноваційний підхід до управління. В умовах економічних криз та глобальних ризиків компанія змушена була не тільки скоротити витрати та оптимізувати маршрути, але й переглянути свої довгострокові стратегії, щоб зберегти лояльність клієнтів та розвивати нові напрямки бізнесу.

Статт. присвячені дослідженню впливу глобальних економічних потрясінь та ризиків на стратегію розвитку авіакомпаній на прикладі SKYUP. В рамках дослідження проаналізовано ключові аспекти адаптації авіакомпаній до змін довкілля, включаючи оптимізацію операційних процесів, впровадження інноваційних рішень

та формування сталої бізнес-моделі в умовах невизначеності. Особливу увагу приділено тому, як SKYUP застосовує гнучкі стратегії та адаптивне управління для мінімізації негативних наслідків глобальних економічних потрясінь.

Також розглянуто перспективи та уроки, які можуть бути корисними іншим авіакомпаніям, що стикаються з аналогічними викликами. У статті наголошено на важливості стратегічного планування, швидкого реагування на зміни та ефективного управління ризиками для забезпечення сталого розвитку авіакомпаній в умовах глобальної нестабільності. На прикладі SKYUP проаналізовано потенціал авіакомпаній до перетворення та інновацій, що є критичним фактором їх виживання та успіху в довгостроковій перспективі.

МЕТА статті – виявлення ключових факторів, що сприяють адаптації та сталому розвитку авіакомпаній в умовах нестабільності, а також розроблення рекомендацій для підвищення їх конкурентоспроможності і стійкості у довгостроковій перспективі.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Основою дослідження є: аналітичні звіти про економічні потрясіння, такі як пандемія COVID-19, політична нестабільність тощо; статистичні дані про фінансові показники авіакомпаній, включаючи SKYUP, до та після глобальних потрясінь; дослідження в галузі авіації, що охоплюють вплив глобальних ризиків на авіакомпанії; документи та звіти SKYUP, включаючи стратегічні

плани, фінансові звіти та прес-релізи; публікації та інтерв'ю керівництва SKYUP та експертів в авіаційній галузі. У статті застосовано такі методи:

- аналіз даних з метою виявлення зміни ключових показників авіакомпанії до і після глобальних економічних потрясінь;
- порівняльний аналіз стратегій SKYUP з іншими авіакомпаніями, щоб зрозуміти, як вони адаптувалися до аналогічних умов;
- кейс-стаді SKYUP для поглибленого вивчення її стратегій за умов економічної нестабільності;
- SWOT-аналіз для оцінювання сильних та слабких сторін SKYUP, а також можливостей та загроз, що виникають через глобальні ризики.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Досліджено вплив глобальних економічних потрясінь і ризиків на стратегії розвитку авіакомпаній, зокрема української авіакомпанії SkyUp. Метою є визначення ключових викликів, з якими стикаються авіаперевізники під час економічної нестабільності, а також оцінювання того, як ці фактори впливають на операційні та стратегічні рішення компаній. У фокусі дослідження – аналіз адаптивних стратегій SkyUp у відповідь на глобальні ризики, зокрема зниження пасажиропотоку, коливання вартості пального, валютні ризики та інші макроекономічні фактори. В результаті у статті запропоновано рекомендації з ефективного управління ризиками та стратегічного планування в умовах економічної невизначеності для українських авіакомпаній.

Наукова новизна

Проведено комплексний аналіз впливу глобальних економічних потрясінь і ризиків на стратегічний розвиток українських авіакомпаній. Систематизовано адаптивні стратегії та підходи авіакомпаній до подолання макроекономічних викликів, таких як: коливання цін на паливо, валютні ризики, зниження пасажиропотоку та регуляторні обмеження. Визначено специфічні фактори, що впливають на розвиток авіабізнесу в Україні в умовах глобальної нестабільності, та запропоновано рекомендації з підвищення стійкості авіакомпаній до

зовнішніх ризиків, що є важливим для розвитку галузі в умовах турбулентності.

РЕЗУЛЬТАТИ

У процесі аналізу розглянуто такі показники: пасажиропотік, дохід від пасажирських перевезень, завантаження рейсів, операційні витрати (зокрема, витрати на паливо), фінансовий результат, як подано в табл. 1.

Подані в таблиці дані демонструють, як кризові явища вплинули на основні операційні та фінансові показники авіакомпанії SkyUp, зокрема можна виділити суттєве зменшення пасажиропотоку та доходів, зниження рівня заповнюваності рейсів і перехід від прибутковості до значних збитків. Для кращого розуміння того, як авіакомпанія SkyUp адаптується до змін, проведемо порівняльний аналіз її стратегій з іншими міжнародними лоукостерами, які також зіткнулися з кризовими явищами (наприклад, Ryanair, Wizz Air, EasyJet).

Основними напрямками аналізу обрано:

- скорочення рейсів і частотності польотів;
- зміна цінової політики;
- запровадження нових маршрутів або оптимізація наявних;
- адаптація витрат (скорочення персоналу, економія на витратах).

Дані стратегії викладено у табл. 2.

Виходячи з результатів проведеного аналізу, слід зазначити, що кожна з авіакомпаній адаптувалася по-різному залежно від своєї бізнес-моделі, ринку та стратегічних цілей. Авіакомпанія SkyUp, зокрема, фокусується на зниженні витрат і зменшенні рейсів, що є типовою стратегією для лоукостерів під час економічних потрясінь.

Аналіз змін ключових показників показує, що авіакомпанія SkyUp зазнала значного скорочення доходів і пасажиропотоку, як і багато інших авіакомпаній під час кризових періодів.

Порівняльний аналіз стратегій демонструє, що авіакомпанія SkyUp адаптувалася шляхом скорочення рейсів і зменшення витрат, що є подібним до підходів інших лоукостерів, але мала власні особливості, зокрема фокус

Таблиця 1 – Ключові показники діяльності Авіакомпанії SkyUp до і після глобальних економічних потрясінь [1]

Показник	До кризи	Після кризи	Зміна (%)
Пасажиропотік (тис. пасажирів)	1,2	800	-33%
Дохід (млн грн)	1,5	900	-40%
Завантаження рейсів (%)	85	70	-15 п.п.
Операційні витрати (млн грн)	1,1	900	-18%
Прибуток / Збиток (млн грн)	200	-100	-150%

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз стратегій адаптації авіакомпаній SkyUp та інших авіакомпаній [2]

Стратегія	SkyUp	Ryanair	Wizz Air	EasyJet
Скорочення рейсів	Зменшення на 30%	Зменшення на 20%	Зменшення на 25%	Зменшення на 35%
Зміна цінової політики	Знижки на внутрішні рейси	Відмова від знижок	Спеціальні акції	Динамічне ціноутворення
Оптимізація маршрутів	Фокус на внутрішні рейси	Запуск нових міжнародних	Оптимізація маршрутів	Збільшення внутрішніх рейсів
Скорочення витрат	15% скорочення штату	Скорочення на 10%	Витрати на персонал зменшено	Скорочення штату на 20%

на внутрішніх рейсах та спеціальних цінових пропозиціях. Авіакомпанія SkyUp за час свого існування не-одноразово адаптувалася до економічної нестабільності, зокрема пандемії COVID-19, зростання цін на паливо, а також викликів, спричинених політичною ситуацією в Україні та повномасштабною війною. Розглянемо стратегічні підходи компанії у відповідь на ці виклики. Ключовими стратегіями SkyUp в умовах економічної нестабільності вважаємо такі:

– перехід на внутрішні рейси та оптимізація маршрутної мережі: з огляду на обмеження міжнародних польотів та зниження попиту на туристичні маршрути, SkyUp зосередилася на внутрішніх рейсах, зокрема між основними містами України; це дало змогу зберегти частину пасажиропотоку та знизити витрати на довго-

тривалі перельоти;

– гнучка цінова політика: SkyUp запровадила знижки на внутрішні рейси та запустив акції для залучення пасажирів; зниження цін допомогло компанії залишатися конкурентоспроможною в період зниженого попиту;

– оптимізація витрат та скорочення персоналу: з метою зменшення витрат компанія провела скорочення штату та оптимізувала витрати на операційні процеси; це дало можливість зберегти фінансову стабільність;

– альтернативні види доходів: SkyUp активно шукав можливості для диверсифікації доходів, наприклад, у сфері вантажних перевезень та чартерних рейсів, щоб зменшити залежність від пасажирських перевезень та стабілізувати фінансовий потік;

– інноваційний підхід до маркетингу та бренду.

SWOT-аналіз авіакомпанії SkyUp подано в табл. 3.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз Авіакомпанії SkyUp

Аспекти	Деталі
Сильні сторони (Strengths)	– Гнучка цінова політика, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту.
	– Відносно новий та сучасний флот літаків, що знижує витрати на технічне обслуговування та покращує ефективність використання палива.
	– Міцний бренд та впізнаваність на українському ринку лоукостерів.
	– Високий рівень адаптивності, що проявляється в швидкому реагуванні на кризові ситуації.
Слабкі сторони (Weaknesses)	– Висока залежність від українського ринку, що обмежує географічний розвиток.
	– Низька диверсифікація доходів порівняно з більшими міжнародними авіакомпаніями.
	– Обмеженість фінансових ресурсів для довготривалої підтримки операцій у кризові періоди.
	– Обмежена кількість партнерств і код-шерінгових угод з іншими авіакомпаніями.
Можливості (Opportunities)	– Зростання внутрішнього попиту на лоукост-перевезення через економічну ситуацію.
	– Розвиток партнерств з міжнародними лоукостерами для розширення ринку.
	– Вихід на нові ринки, включаючи ринки Європи, з урахуванням політичної підтримки українського бізнесу на міжнародній арені.
	– Застосування інноваційних маркетингових підходів та цифрових технологій для залучення нових клієнтів.
Загрози (Threats)	– Високі ціни на паливо, що значно збільшує операційні витрати.
	– Нестабільна політична ситуація в Україні, що впливає на сприйняття безпеки польотів.
	– Конкуренція з боку іноземних лоукостерів, які можуть вийти на український ринок.
	– Глобальні економічні потрясіння, що знижують купівельну спроможність споживачів.

Авіакомпанія SkyUp показує здатність адаптуватися до кризових умов завдяки гнучкості у ціноутворенні, оптимізації витрат і використанню інноваційних підходів у маркетингу. Однак для подальшого розвитку компанія повинна звернути увагу на можливості диверсифікації доходів, розширення географії польотів та зміцненні міжнародних партнерств. Це допоможе SkyUp залишатися конкурентоспроможною авіакомпанією навіть у періоди економічної нестабільності.

Аналіз показав, що глобальні економічні потрясіння, такі як пандемія COVID-19, зростання цін на паливо, політична нестабільність та війна, суттєво впливають на діяльність авіакомпаній. SkyUp як українська авіакомпанія продемонструвала високу гнучкість і здатність адаптуватися до таких викликів завдяки зміні стратегій, зосередженню на внутрішніх рейсах, оптимізації витрат та активному маркетингу. Незважаючи на численні труднощі, компанія змогла зберегти конкурентоспроможність на ринку лоукостерів і підвищити впізнаваність бренду на внутрішньому ринку.

На основі отриманих даних запропоновані такі рекомендації:

– SkyUp варто продовжувати розширювати джерела

доходів, зокрема за рахунок вантажних перевезень, чартерних рейсів та додаткових послуг для пасажирів;

– компанії доцільно вивчати можливості виходу на нові міжнародні ринки, що може сприяти зниженню ризиків, пов'язаних із залежністю від внутрішнього ринку;

– інвестування в енергоефективні та сучасні літаки допоможе знизити витрати на паливо і зробить операції більш стабільними в умовах зростання цін на енергоносії;

– співпраця з міжнародними авіакомпаніями та участь у код-шерінгових програмах може забезпечити SkyUp додатковий пасажиропотік та розширення маршрутної мережі;

– у періоди низького попиту варто зберігати гнучкість цін, використовуючи знижки та акції для залучення нових клієнтів і підтримки лояльності постійних пасажирів.

ВИСНОВКИ

Реалізація цих рекомендацій допоможе SkyUp адаптуватися до сучасних викликів і підвищити стійкість до глобальних економічних потрясінь, що є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку авіакомпанії в умовах нестабільного ринку.

Список використаних джерел

1. Сидоренко К.В., Мандра В.В., Герман, А.Л. Вплив криз на функціонування світового ринку авіаційних перевезень. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 19-27
2. SkyUp під час війни став українською авіакомпанією №1. URL: <https://forbes.ua/company/stereotip-es-yakshcho-ti-z-ukraini-to-maesh-koshuvati-deshevshe-seo-skyup-dmitro-seroukhov-pro-robotu-pid-chas-viyni-vlasnu-evropeysku-aviakompaniyu-i-plani-shchodo-ssha-10032023-12189>
3. Литвин О. Україна в системі міжнародних економічних відносин в умовах інституціоналізації та глобальної конвергенції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини*. 2019. № 1. С. 36-40
4. Plotnikov O. The General Situation with Climate Change in the World and Risk Assessment for the Global Economy. *Global Challenges of Climate Change* / T.C. Devezas et al. (eds). Springer, 2023.
5. Кириленко О.М., Новак В.О., Разумова К.М., Лук'яненко М.О. Деякі аспекти розвитку авіаційного транспорту України в післявоєнний період. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. №9/1. С. 37-42
6. Кириленко О.М., Новак В.О., Лук'яненко М.О. Деякі аспекти подолання транспортної кризи в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №3. С. 12-16.

References

1. Sydorenko K V., Mandra V.V., Herman, A.L. The impact of crises on the functioning of the global air transport market. *Economic space*. 2024. №. 190. pp. 19-27. (in Ukrainian).
2. SkyUp became the №1 Ukrainian airline during the war. URL: <https://forbes.ua/company/stereotip-es-yakshcho-ti-z-ukraini-to-maesh-koshuvati-deshevshe-seo-skyup-dmitro-seroukhov-pro-robotu-pid-chas-viyni-vlasnu-evropeysku-aviakompaniyu-i-plani-shchodo-ssha-10032023-12189> (in Ukrainian).
3. Lytvyn O. Ukraine in the system of international economic relations in the conditions of institutionalization and global convergence. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. International relations*. 2019. №1. pp. 36-40 (in Ukrainian).
4. Plotnikov O. The General Situation with Climate Change in the World and Risk Assessment for the Global Economy. *Global Challenges of Climate Change* / T.C. Devezas et al. (eds). Springer, 2023.
5. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M., Lukianenko M.O.. Some aspects of the development of air transport in Ukraine in the post-war period. *Economy. Finances. Law*. 2022. №9/1. pp. 37-42 (in Ukrainian).
6. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Lukianenko M.O. Some aspects of overcoming the transport crisis in Ukraine. *Economy. Finances. Law*. 2023. № 3. pp. 12-16 (in Ukrainian).

Hanna HURINA

Doctor of Economics, Professor, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1419-4956>

e-mail: gurina_gs@ukr.net

Valentyna NOVAK

PhD in Economics, Professor, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>

e-mail: novakv.nau@gmail.com

Oksana KYRYLENKO

Doctor of Economics, Professor, Head of the department, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>

e-mail: ons@ua.fm

Maksym LUKIANENKO

student, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>

e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC SHOCKS AND RISKS ON AIRLINE DEVELOPMENT STRATEGIES

The paper examines the influence of global economic shocks and risks on the development strategies of airlines. The instability of the global economy, driven by multiple interconnected factors, has forced airlines to adapt both their strategic management and operational activities. Key contributors to this instability include the COVID-19 pandemic, conflicts such as the war initiated by the Russian Federation in Ukraine, changes in international trade agreements, and significant fluctuations in fuel prices. The COVID-19 pandemic presented an unprecedented challenge for the aviation industry, drastically reducing passenger demand due to travel restrictions, health concerns, and shifting economic priorities. Airlines worldwide faced significant revenue losses, leading to cost-cutting measures such as downsizing staff, grounding aircraft, and suspending unprofitable routes. Beyond immediate operational adjustments, the pandemic emphasized the importance of long-term resilience in response to global health crises. Political and armed conflicts have further intensified challenges for the aviation sector. The ongoing war in Ukraine disrupted air travel by limiting access to certain airspace and increasing geopolitical uncertainty. Additionally, these conflicts have caused ripple effects in global markets, driving up insurance premiums and fuel costs. Such conditions have forced airlines to reevaluate their operational models, expand risk management strategies, and focus on maintaining financial stability during periods of prolonged uncertainty. The findings underscore the critical importance of adaptability and innovation in overcoming global challenges. Airlines that are prepared to recalibrate their strategies in response to emerging risks are better positioned to maintain stability and pursue growth. Key success factors include proactive leadership, advanced risk assessment frameworks, and a commitment to sustainability and technological advancements.

Keywords: airlines, economic shocks, development strategies, strategic management, approaches to adaptation, innovations

Уляна Іванівна **МОТОРНИЮК**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8628-3560>

e-mail: uliana.i.motorniuk@lpnu.ua

Володимир Васильович **БАЙДАЛКА**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3774-9293>

e-mail: volodymyr.v.baidalka@lpnu.ua

Володимир Олегович **КАРТАШЕВ**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7980-0089>

e-mail: volodymyr.o.kartashev@lpnu.ua

СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

У статті досліджено сутність конкурентної позиції підприємства, її ключові характеристики та підходи до визначення. Розглянуто класичні методи оцінювання конкурентних позицій, зокрема матрицю BCG, модель п'яти сил конкуренції Портера та матрицю McKinsey, їхні переваги та обмеження. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та аналітики великих даних, у підвищенні достовірності оцінювання конкурентної позиції. Запропоновано інтеграцію традиційних і сучасних методів для ефективного стратегічного управління підприємством. Наведено приклади успішного застосування таких підходів українськими компаніями, що дає змогу підвищити їхню гнучкість, конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Ключові слова: конкурентна позиція підприємства, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, матриця BCG, модель Портера, матриця McKinsey, цифрові технології, штучний інтелект, стратегічне управління, аналітика великих даних, ринкові стратегії

ВСТУП

У сучасних динамічних ринкових умовах конкурентна боротьба між підприємствами стає все більш інтенсивною, що певно спричинено глобалізацією економіки, а також цифровізацією бізнес-процесів. Визначення та утримання конкурентної позиції є одним з ключових завдань стратегічного менеджменту, адже від цього залежить ефективність підприємства на ринку, його прибутковість, стійкість та здатність до адаптації.

Конкурентна позиція підприємства відображає його становище в ринковій структурі відносно інших учасників і визначається за допомогою різних методів аналізування та оцінювання, формуючись під впливом численних факторів – як внутрішніх, так і зовнішніх. Вона може розглядатися з позицій ринкової частки, фінансової стабільності, репутації, інноваційного потенціалу, а також здатності підприємства ефективно взаємодіяти з цифровими платформами та адаптуватися до сучасних технологічних трендів.

У наукових дослідженнях є низка основних підходів до трактування поняття «конкурентна позиція»: позиційний, ресурсний, порівняльний, стратегічний та комплексний. Класичні методи аналізування конкурентних позицій підприємств, такі як SWOT-аналіз, матриця BCG та модель п'яти сил конкуренції Портера продовжують залишатися ефективними інструментами стратегічного планування. Водночас розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних, відкриває нові можливості для вдосконалення методів визначення конкурентної позиції, роблячи їх більш динамічними, об'єктивними та достовірними.

Зважаючи на сучасні виклики та тенденції, постає

необхідність інтегрування традиційних та інноваційних підходів в систему аналізування конкурентних позицій підприємств. Це дасть змогу забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги та сприяти їхньому ефективному розвитку в умовах глобальної економіки.

МЕТА статті – аналізування сутності та підходів до визначення поняття «конкурентна позиція підприємства», оцінювання факторів, що на неї впливають, а також обґрунтування сучасних методів її визначення з урахуванням сучасних технологічних трендів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні вивчено низку наукових джерел, аналітичних досліджень та публікацій, що стосуються визначення конкурентних позицій підприємства, підходів до їх оцінювання та впливу цифрових технологій на конкурентне середовище. Застосування контент-аналізу дало змогу систематизувати наявні теоретичні напрацювання та визначити ключові концепції досліджуваної проблематики. Застосування системного підходу сприяло визначенню взаємозв'язків між різними методами оцінювання конкурентних позицій та стратегічним управлінням підприємством. Шляхом узагальнення структуровано різні підходи до визначення конкурентної позиції підприємства, а також запропоновано нову концепцію динамічної багатовекторної конкурентної позиції.

РЕЗУЛЬТАТИ

Як зазначає О.Р. Трофімчук, конкурентна позиція – це місце, яке те чи інше підприємство займає у своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності і своїх недоліків та переваг порівняно з конкурентами [9].

На думку Л.А. Квятковської та П.К. Кулінічева, конкурентна позиція – це комплексна характеристика стану

підприємства у конкурентному середовищі, яка формується внаслідок діалектичної форми існування конкурентних відносин; це сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність підприємства та, зі свого боку, визначають стійкість його позиції на ринку [3].

О.М. Гребешкова та А.О. Горбатко виокремлюють такі підходи до трактування поняття «конкурентна позиція підприємства» [2]:

– позиція як сукупність конкурентних переваг підприємства (аналогія конкурентних переваг та конкурентоспроможності);

– позиція як положення на ринку або в галузі (аналогія ринкової та/або галузевої позиції).

За визначенням Н. Кирич, Н. Юрик та Н. Шведа конкурентна позиція – це порівняльна характеристика основних ринкових параметрів організації в сучасних умовах та її продукції щодо конкурента. Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні і якісні характеристики, зокрема, статистичні показники [4].

Т.Г. Белова, О.Ф. Крайнюченко та Н.О. Єрошина також обґрунтовують конкурентну позицію як порівняльну характеристику основних параметрів підприємства відносно лідируючого конкурента. На думку авторів, конкурентну позицію підприємства можна розглядати і як місце корпорації на ринку товарів і послуг, які вона виробляє. Вона також визначається цінами, за якими підприємство реалізує свою продукцію; географічними межами збуту; якістю товарів, які воно виробляє, чи послуг, які надає; вартісною структурою продукції; репутацією серед суб'єктів ринку тощо [1].

Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М. Портера конкурентна позиція підприємства визначається тим, наскільки ефективно організація чинить опір певним конкурентним силам: новим конкурентам, які пропонують подібні товари, проникають у галузь; загрози насичення ринку товарами-замінниками (субститутами); компаніям-конкурентам, які вже закріпилися на галузевому ринку; впливу продавців (постачальників); впливу покупців (клієнтів) [7].

Водночас, попри численні наукові праці та дослідження вітчизняних та іноземних авторів в цьому напрямі, варто імплементувати новітні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства, наприклад, застосування ШІ, що дасть змогу зробити цей процес динамічними та полікритеріальним, а діяльність під-

приємства більш ефективним на ринку.

Конкурентна позиція підприємства є ключовим поняттям стратегічного менеджменту та маркетингу. Воно формує місце компанії в ринковій системі та генерується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У сучасній літературі є різні підходи до його трактування, котрі ґрунтуються на позиційних, ресурсних, комплексних та інших підходах, спробуємо їх визначити (табл. 1).

Отже, за результатами проведеного контент-аналізу поданих трактувань поняття «конкурентна позиція підприємства» можна виділити такі підходи до його дослідження: позиційний, комплексний, порівняльний та стратегічний. Крім визначених підходів, ряд авторів виділяє також ресурсний підхід, який зосереджено здебільшого на внутрішніх ресурсах та ключових компетентностях підприємства [10].

Прикладом позиційного підходу до формування конкурентної позиції в Україні є компанія Нова пошта – лідер експрес-доставки на вітчизняному ринку. Компанія утримує конкурентну позицію завдяки доволі широкій мережі відділень, оперативності доставки, вдалому застосуванню цифрових технологій (мобільних застосунків, терміналів самообслуговування тощо), власним логістичним потужностям. Саме ці переваги дають змогу Новій Пошті випереджати таких конкурентів, як Укрпошта, Glovo, Meest Express тощо.

Вдалим прикладом комплексного підходу є компанія Rozetka – найбільший онлайн-ритейлер України. Конкурентна позиція цієї компанії визначається широким асортиментом (від побутових дрібничок до професійного обладнання), логістикою (власні пункти видачі, співпраця з кур'єрськими службами), доволі конкурентними цінами та програмами лояльності для постійних клієнтів, досконалим сервісом (зручний сайт, оперативність оформлення) тощо. Основними конкурентами компанії сьогодні є Comfy, Eldorado та Prom.ua, які їй поступаються у багатьох аспектах.

Відповідно до зазначених підходів можемо виділити методи визначення конкурентних позицій підприємства, фокусуючись на тих чи інших аспектах його діяльності на ринку. Серед класичних методів варто зосередити увагу на теорії конкурентних переваг М. Портера (диференціація, лідерство за витратами, фокусування). Ця теорія зосереджується на виборі підприємством стратегії для забезпечення своєї ринкової позиції.

Таблиця 1 – Контент-аналіз визначень поняття «конкурентна позиція підприємства» (сформовано авторами на основі [1-4, 7, 9])

Автор	Основні характеристики	Визначення підходу
Трофімчук О.Р. [9]	Орієнтація на ринкове становище підприємства	Акцент на місці підприємства в ринковій ієрархії (позиційний підхід)
Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. [3]	Динамічність конкурентної позиції, а також взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників	Розгляд конкурентної позиції як багатофакторної характеристики (комплексний підхід)
Гребешкова О.М., Горбатко А.О. [2]	Два основні підходи до визначення: ринкове становище та конкурентні переваги	Акцент на місці підприємства в ринковій ієрархії (позиційний підхід)
Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. [4]	Застосування кількісних та якісних характеристик підприємства	Аналіз ринкових параметрів відносно конкурентів (порівняльний підхід)
Белова Т.Г., Крайнюченко О. Ф., Єрошина Н.О. [1]	Орієнтація на порівняння з лідерами ринку; аналіз основних конкурентних факторів	Аналіз ринкових параметрів відносно конкурентів (порівняльний підхід).
Портер М. [7]	Підхід через модель п'яти сил конкуренції; орієнтація на стратегічні загрози та можливості	Визначення конкурентної позиції через аналіз конкурентних сил (стратегічний підхід)

М. Портер виділяє три основні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Лідерство за витратами має на меті досягнення підприємством найнижчих витрат у галузі, що, зі свого боку, дає змогу пропонувати товари чи послуги за нижчою ціною, ніж конкуренти. Стратегія диференціації – це формування унікальної пропозиції для споживачів, яка дає можливість встановлювати вищі ціни за рахунок додаткової цінності товару чи послуги. Що ж до стратегії фокусування, то вона полягає у виборі вузького сегмента ринку та задоволенні потреб споживачів у ньому кращим способом, а ніж конкуренти [7]. Тобто можемо підсумувати, що підприємство, обираючи стратегію формування конкурентних переваг, визначає відповідне джерело зміцнення власних конкурентних позицій на ринку (стратегічний підхід).

Актуальними сьогодні також є аналітичні методи визначення конкурентних позицій підприємства, до яких відносимо SWOT-аналіз, матрицю БКГ, матрицю McKinsey/GE тощо.

SWOT-аналіз – це узагальнене оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ця модель матричного аналізу дає змогу управлінням виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми. Застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні конкретному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Так, у плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) та зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах) [6]. Водночас варто зазначити, що SWOT-аналіз, як і низка подібних методів аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, здебільшого застосовується як початковий етап у формуванні його конкурентних позицій, який доповнюється відповідними методами портфельного аналізу чи інтегрального оцінювання конкурентоспроможності.

Матриця Бостонської консалтингової групи – це модель, яка допомагає компаніям у прийнятті рішень стосовно їхніх продуктів і послуг. Відповідно до цього методу портфельний аналіз підприємства поділяється на чотири групи: зірки, знаки питання, дійні корови та собаки. Це, зі свого боку, допомагає підприємствам визначити пріоритети продуктів і розподіл ресурсів [5].

Що ж до матриці Мак-Кінсі, то це вдосконалений варіант матриці БКГ, оскільки вона є багатофакторною моделлю на відміну від двофакторної БКГ. Запропонована консультативною кампанією «McKinsey» і компанією «General Electric» у США ця матриця складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію

СПП підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність» [8]. Водночас результати такого моделювання часто є суб'єктивними, оскільки залежать від фаховості експертів, які проводять оцінювання визначених індикаторів.

Подані методи оцінювання конкурентних позицій підприємства (SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця McKinsey) мають певні обмеження, пов'язані з суб'єктивністю оцінювань, складністю збору та аналізу даних, а також статичністю аналізу. Сьогодні саме застосування ІІІ дає змогу усунути ці недоліки та зробити оцінювання конкурентної позиції підприємства більш точною, оперативною та адаптивною.

Так, наприклад, суб'єктивність в оцінюванні сильних та слабких сторін підприємства для SWOT-аналізу, а також відсутність кількісного виміру оцінюваних факторів можна вирішити за допомогою автоматизованого збору даних, відповідних алгоритмів ІІІ, які можуть оновлювати інформацію, аналізуючи медіа та соцмережі. Це допоможе зробити SWOT-аналіз більш динамічним.

За допомогою цього ж ІІІ можна вдосконалити матриці БКГ та McKinsey. Відтак варто автоматизувати розрахунок ринкової частки відносно найбільшого конкурента, а також темпів зростання для матриці БКГ, що зробить її гнучкою та більш достовірною. Застосування аналітики великих даних для оцінювання ринкової привабливості (зростання ринку, бар'єри входу, конкурентна динаміка), а також відповідних алгоритмів для оцінювання внутрішніх показників підприємства (фінанси, технологічний рівень, брендова цінність) позбавить матрицю McKinsey суб'єктивності та статичності результатів.

ВИСНОВКИ

Сучасні ринкові умови характеризуються динамічним розвитком цифрових технологій, глобалізацією, зростанням ролі екосистемного підходу та новими викликами, такими як кібербезпека, зміна споживчих пріоритетів і нестабільність економічного середовища. Саме тому традиційні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства, що базуються лише на ринковій частці, фінансових показниках чи аналізі конкурентних переваг, сьогодні не є достатньо ефективними. Отже, пропонуємо доповнити наявні підходи низкою принципів, таких як динамічність, гнучкість, адаптивність, корпоративна відповідальність, а також цифрова конкурентоспроможність. Внаслідок такого доповнення поняття «конкурентна позиція підприємства» буде більш багатовимірним та визначатиметься здатністю компанії інтегруватись у відповідні бізнес-екосистеми, адаптуватись до динамічних змін, бути інноваційною (повністю застосовувати цифрові технології) та відповідати соціально-економічним викликам. Тобто це динамічна полівекторна конкурентна позиція, яка потребує подальших наукових розвідок та досліджень, а також розроблення конкретних методик визначення.

Список використаних джерел

1. Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Єрошина Н.О. Конкурентні позиції підприємства на ринку: проблеми визначення та оцінювання. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2013. № 4. С. 101-105. URL: <https://dspace.nufl.edu.ua/handle/123456789/8736>
2. Гребешкова О.М., Горбатько А.О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроєкційним підходом.

- Методи та моделі розвитку економіки та підприємництва. 2017. С. 125-144. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/79520487-0985-47d3-8683-acf4b85c8702/content>
3. Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6, Ч. 2. С. 183-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29_49
4. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
5. Моралес Д. Приклад матриці BCG, визначення, обчислення [+ шаблон]. *Mindonmap*. 2023. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-bcg-matrix/>
6. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 506-512. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf>
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ, 2020. 424 с.
8. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2(27). С. 64-72. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/716/2/GEB_2010_v27_No2-S_Semeniuk-Strategic_marketing_planning_theoretical_64.pdf
9. Трофімчук О.Р. Конкурентоспроможність підприємств та підходи до її оцінювання. 2011. С. 93-97. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/24.pdf
10. Харчук Т.В. Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22, Ч. 3. С. 88-92. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/24.pdf

References

1. Belova T.H., Krainyuchenko O. F., Eroshyna, N. O. Market positions of an enterprise: problems of identification and assessment. *Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers*. 2013. № 4. pp. 101-105. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/8736> (in Ukrainian).
2. Hrebeshkova O.M., Horbatko A.O. Enterprise competitive position: identification through a four-projection approach. *Methods and Models of Economic and Entrepreneurial Development*. 2017. pp. 125-144. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/79520487-0985-47d3-8683-acf4b85c8702/content> (in Ukrainian).
3. Kviatkovska L.A., Kulinichev P.K. Formation of a model for assessing the competitive position of a machine-building enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. 2014. № 6, part 2. pp. 183-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29_49 (in Ukrainian).
4. Kyrych N., Yuryk N., Shveda N. Competitive advantages as the basis of a successful strategy for organization development. *Socio-Economic Problems and the State*. 2021. №2(25). pp. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf> (in Ukrainian).
5. Morales J. Example of a BCG matrix, definition, calculation [+ template]. 2023. *Mindonmap*. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-bcg-matrix/> (in Ukrainian).
6. Nosonova L. V. Application of SWOT analysis for determining the competitiveness of JSC "Sumy Plant Nasosenergomash". *Global and National Economic Problems*. 2015. № 4. pp. 506-512. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf> (in Ukrainian).
7. Porter M. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Kyiv, 2020 (in Ukrainian).
8. Semeniuk S. Strategic marketing planning: theoretical and conceptual foundations. *Halytskyi Economic Bulletin*. 2020. №2(27). pp. 64-72. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/716/2/GEB_2010_v27_No2-S_Semeniuk-Strategic_marketing_planning_theoretical_64.pdf (in Ukrainian).
9. Trofimchuk O.R. Competitiveness of enterprises and approaches to its assessment. *Journals of Lviv Trade and Economic University*. 2011. pp. 93-97. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/24.pdf (in Ukrainian).
10. Kharchuk T.V. Resource-based approach in economic management of the competitive potential of machine-building enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2018. № 22, part 3. pp. 88-92. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/24.pdf (in Ukrainian).

Uliana MOTORNIUK

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8628-3560>

e-mail: uliana.i.motorniuk@lpnu.ua

Volodymyr BAIDALKA

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3774-9293>

e-mail: volodymyr.v.baidalka@lpnu.ua

Volodymyr KARTASHEV

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7980-0089>

e-mail: volodymyr.o.kartashev@lpnu.ua

THE ESSENCE AND APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF "COMPETITIVE POSITIONS OF AN ENTERPRISE"

The paper explores the essence of the concept of "competitive position of an enterprise," its key characteristics, and the main approaches to its definition. Classical methods for assessing competitive positions, including SWOT analysis, the BCG matrix, Porter's Five Forces model, and the McKinsey/GE matrix, are examined, highlighting their advantages and disadvantages in modern conditions. Particular attention is paid to the impact of digital technologies, including artificial intelligence, big data analytics, and automated assessment algorithms, which enhance the accuracy and objectivity of competitive position analysis.

The paper analyzes positional, resource-based, comparative, strategic, and comprehensive approaches to defining competitive positions, their interactions, and the possibility of combined application for a more complete assessment of a company's market standing. An improvement of classical methods for determining competitive positions is proposed by integrating digital tools, which contributes to increasing strategic management efficiency and accelerating decision-making processes.

Examples of Ukrainian companies successfully applying modern approaches to shaping and strengthening competitive positions, including "Nova Poshta" and "Rozetka," are provided. It is proven that the integration of traditional and innovative assessment methods enables enterprises to adapt more quickly to market changes, utilize internal resources more effectively, enhance competitiveness, and ensure long-term stability.

The paper substantiates the concept of a dynamic multi-vector competitive position of an enterprise, which considers not only its market share and competitiveness but also its adaptability, digital integration, innovation potential, and socio-economic challenges. Prospects for further research in this field are outlined, focusing on the development of automated monitoring and forecasting systems for enterprise competitive positions based on modern technologies.

Keywords: competitive position of an enterprise, competitiveness, SWOT analysis, BCG matrix, Porter's model, McKinsey matrix, digital technologies, artificial intelligence, strategic management, big data analytics, market strategies

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.22>
УДК 657.37:005.932

Олена Володимирівна **ФОМІНА**

д.е.н., професор, Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4962-3298>
e-mail: o.fomina@knu.edu.ua

Тетяна Володимирівна **ІГНАТЕНКО**

к.е.н., доцент, Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>
e-mail: 03tanya86@gmail.com

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Логістичні підприємства відіграють ключову роль у сучасній економіці, забезпечуючи ефективне постачання товарів, управління складськими запасами, транспортні послуги та оптимізацію ланцюгів постачання. У часи глобалізації та цифрових технологій логістика стає стратегічною галуззю, що впливає на конкурентоспроможність бізнесу. Важливим фактором в управлінні підприємствами логістичної галузі є аналіз величезного масиву даних. Допомогти систематизувати та згрупувати інформацію для полегшення її сприйняття та перетворення на вагомий важіль управління є такий елемент, як звітність.

Ключові слова: логістичні підприємства, звітність логістичних підприємств, управлінська звітність, бухгалтерський облік, формування звітності

ВСТУП

Звітність являє собою систему взаємопов'язаних узагальнюючих показників, що характеризують фінансовий і майновий стан підприємства за звітний період. Вона є одним із важливих елементів методу бухгалтерського обліку. Складанням звітності завершується повний цикл облікової роботи на підприємстві. Звітність є важливим джерелом інформації для проведення економічного аналізу, планування і прогнозування господарської діяльності. Звітність повинна забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Тому для підприємств, які хочуть функціонувати на ринку і отримувати прибуток, варто приділяти увагу особливостям формування звітності в межах своєї галузі.

Т.В. Косташ зазначає, що фінансова звітність, складена згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), дає змогу об'єктивно оцінити стан підприємства за міжнародними критеріями та приймати обґрунтовані управлінські рішення, її зможуть перевірити та підтвердити провідні світові аудитори, а отже, є безпосереднім фактором зростання інвестиційної привабливості і прямим стимулом ефективного розвитку підприємства, яке отримує міжнародне визнання та репутацію серйозного партнера [7].

Логістичні підприємства займаються організацією, управлінням і контролем ланцюгів поставок та транспортуванням товарів від виробника до кінцевого споживача. Вони виконують ключову роль у сучасній економіці, забезпечуючи ефективність бізнес-процесів і підтримуючи глобальну торгівлю. Ці підприємства допомагають бізнесу зосередитися на їхній основній діяльності, покращуючи ефективність та знижуючи витрати.

Логістична галузь поступово інтегрується у транспортно-логістичну європейську, а також глобальну мережу [1]. У зв'язку з географічною диверсифікацією діяльності підприємств підвищується зростання попиту на міжнародні перевезення, що безпосередньо впливає на ведення бухгалтерського обліку та звітності. Логістичні підприємства, які виходять на глобальні ринки, зобо-

в'язані застосовувати МСФЗ, за допомогою яких вони можуть надати повну, правдиву та співставну інформацію різним інвесторам, клієнтам та партнерам.

МЕТА статті – дослідження сутності та поняття управлінської звітності, виділення основних етапів формування внутрішньої управлінської звітності та її значення для прийняття рішень.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведено аналіз наукових праць вчених та дослідників України, а також чинного законодавства України. У дослідженні застосовано такі методи як: аналіз, синтез, узагальнення, формулювання висновків. Інформаційною базою є статті, наукова література, Інтернет джерела. Крім загальнонаукових методів, для більш детального вивчення застосовано спеціальні методи дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» фінансовою є звітність, що містить інформацію про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [13], мету її формування зазначено у НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» як надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [11].

Але доцільно розмежовувати управлінську звітність для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і не включати основні форми фінансової звітності до складу управлінської звітності, такі як:

- Баланс, або звіт про фінансовий стан;
- Звіт про фінансові результати, або звіт про сукупний дохід;
- Звіт про рух грошових коштів;
- Звіт про власний капітал;
- Примітки до фінансової звітності;
- Інформація за сегментами.

Визначення «управлінської звітності», у нормативно-

законодавчих актах України немає. Різні науковці застосовують синоніми для характеристики цього поняття: управлінська, внутрішня, внутрішньогосподарська, внутрішньокорпоративна управлінська, внутрішня управлінська, внутрішня бухгалтерська. Так, Ф.Ф. Бутинець зазначає, що звітність – це система взаємопов'язаних оціночних показників за звітний період, що характеризує умови та результати фінансово-господарської діяльності підприємства або його елементів: напрямів бізнесу, проєктів, структурних підрозділів, працівників тощо [2]. І.О. Гладій зазначає, що під формою управлінської звітності можна розуміти систему облікових і розрахункових показників, що характеризує стан елемента внутрішньої звітності, яку подано в певному форматі відповідно до внутрішніх регламентів [3].

У роботі О.Т. Полішук і Н.О. Шимко запропоновано такі компоненти у структурі управлінської звітності: систематизована інформація про фінансове становище і результати діяльності підприємства та система ключових показників діяльності й дані про виконання бюджетів [12].

Т.О. Коноваліхіна наголошує, що внутрішня звітність – система показників оцінювання результатів бізнесу та перспектив його розвитку, що надається внутрішнім користувачам для задоволення інформаційних потреб у процесі прийняття стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень [5].

П.О. Куцик визначає внутрішню звітність як управлінську та вважає її системою взаємозв'язаних показників, що визначають фінансові та інші результати діяльності (виробничі, технологічні тощо) корпоративного об'єднання (підприємства) у грошовому та натуральному вимірниках, що базуються на відображенні поточних і передбачуваних явищ (подій) господарської діяльності корпоративного об'єднання (підприємства) загалом та в розрізі сегментів управлінського поділу (видами діяльності, видами продуктів виробництва, об'єктами майнового комплексу, що входять до його складу, центрами відповідальності) для потреб управління [8]. С.Я. Король характеризує управлінську звітність як звітність для внутрішніх користувачів, яка включає інформацію про господарську діяльність підприємства та умови її здійснення, підготовлена із застосуванням методичних прийомів бухгалтерського обліку, планування, аналізу, контролю й інших дисциплін [6].

О.С. Лемішовська та В.О. Михайловський зазначають, що управлінську звітність в умовах сучасного управління підприємством можна вважати одним з важливих інструментів для прийняття вищезазначених управлінських рішень, розглядати як окремий складник чи підсистему (функцію) управління підприємством [9].

З.М. Задорожній та І. Омецінська мають ширший погляд на застосування управлінської звітності (крім внутрішніх користувачів, також і зовнішніми), доводячи це тим, що управлінська звітність як категорійне поняття охоплює всі види звітності (фінансову, внутрішньогосподарську, податкову, статистичну, нефінансову, інтегровану) [4].

Відтак, Ф.Ф. Бутинець зазначає, що основною метою складання звітності є надання оперативної релевантної інформації відповідно до вимог управлінського персоналу [2]. На думку О.І. Мазіної, основна мета внут-

рішньої управлінської звітності можна сформулювати як таку, що полягає в оперативному задоволенні інформаційних потреб управлінського персоналу шляхом надання їм облікової і розрахункової інформації у певних форматах відповідно до внутрішніх регламентів організації для прийняття управлінських рішень [10].

Так, управлінська звітність дає змогу керівникам структурних підрозділів, логістичних підприємств сформувати релевантну інформацію у найбільш зручній формі, яка необхідна вищому керівництву для прийняття поточних і стратегічних рішень. Важливим елементом в цій системі є інформаційне забезпечення та узгодженість організаційно-методичних елементів які впливають на формування внутрішньої звітності. Одним з таких елементів, який допомагає у формуванні цієї звітності, є принципи формування управлінської внутрішньої звітності.

У науковій літературі ми зустрічаємо принципи бухгалтерського обліку, їх характеристику та трактування. В.Т. Швець трактує принципи бухгалтерського обліку як правила, якими слід керуватись, вимірюючи, оцінюючи та реєструючи господарські операції, а також показуючи їх результати у фінансовій звітності [15]. Тому у формуванні управлінської звітності на логістичному підприємстві доцільно враховувати принципи організації управлінського обліку та внутрішнього контролю.

Так, О.І. Мазіна наводить такий перелік принципів: системність, науковість, проектування зверху, періодичність, неупередженість, своєчасність, оперативність, технологічність, професійне судження, адресність тощо, що регламентовано внутрішнім документом [10]. Можна поділити принципи формування управлінської внутрішньої звітності на три групи:

- які визначають теоретичну основу внутрішньої управлінської звітності (системність, науковість, рівність, кількісне оцінювання, облік вартості грошей в часі, обачність, перевірка якості);
- які визначають склад і структуру внутрішньої управлінської звітності (корисність, достатність, закінченість, стислість, якісна суттєвість, наступність та порівнянність даних, індивідуальність, раціональність, зрозумілість, наочність, аналітичність, технологічність, гнучкість, адресність);
- які визначають порядок складання внутрішньої управлінської звітності (достовірність, незалежність, послідовність, документальність, інтегрованість, оперативність, конфіденційність).

Внутрішня управлінська звітність є основою стратегічного і тактичного управління, забезпечуючи контроль над фінансами, виробничими процесами, персоналом та іншими ресурсами. Ця звітність є внутрішнім інструментом, який дає змогу швидко реагувати на зміни, оптимізувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Якщо кінцевим етапом фінансового обліку є складання фінансової звітності, то завершальним етапом, який підсумовує процес управлінського обліку є управлінська звітність. Основним призначенням управлінської звітності є:

- контроль виконання стратегічних цілей компанії;
- виявлення слабких місць і можливостей для розвитку;
- оптимізація витрат і підвищення прибутковості;

– оперативне реагування на зміни в бізнес-середовищі;

– прогнозування та мінімізація ризиків.

Управлінська звітність – це не просто цифри, а інструмент, що дає змогу керівникам приймати зважені рішення для розвитку бізнесу. Розроблення та впровадження управлінських звітів та налагодження цілої системи управлінської звітності потребує чіткої структури та відповідного підходу, що може включати планування, вибір методів, систем та інструментів, що буде застосовано у створенні звітів, формуванням ланцюгів отримання та передачі інформації. Відтак, кожен управлінський звіт від створення ідеї і до отримання його користувачем проходить через низку етапів:

1. *Визначення цілей та завдань звітності.* На цьому етапі актуальними будуть питання: Які управлінські рішення потрібно приймати на основі звіту? Хто є кінцевим користувачем (керівник, власник, відділ маркетингу, фінансисти)? Які ключові показники потрібно відстежувати? Наприклад, фінансовий директор потребує звіту про прибутковість за регіонами, а керівник відділу продажів – про ефективність менеджерів.

2. *Визначення джерел даних.* На цьому етапі актуальними будуть питання: Звідки будуть надходити дані? Які системи застосовуються (CRM, ERP, Excel, Google Analytics тощо)? Чи потрібно об'єднувати інформацію з кількох джерел? Наприклад, для аналізу продажів можуть знадобитися дані з CRM та бухгалтерської системи.

3. *Формування структури звіту.* Тут доцільно дати відповідь на питання: Яка інформація має бути у звіті (фінансові показники, продажі, витрати тощо)? Який формат подачі: таблиці, графіки, діаграми, інтерактивні дашборди? Яка періодичність оновлення: щоденно, щотижнево, щомісячно? Наприклад, у фінансовому звіті можуть бути розділи: дохід, витрати, прибуток, рентабельність, динаміка змін.

4. *Автоматизація збору даних.* Етап який охоплює в собі: застосування BI-систем (Power BI, Tableau, Google Data Studio) для інтеграції інформації; налаштування автоматичного оновлення даних для уникнення ручних помилок; перевірка правильності формул та алгоритмів підрахунку. Автоматизація допомагає уникнути «людського фактора» та прискорює отримання звітів.

5. *Аналіз та перевірка звітності.* На цьому етапі актуальними будуть питання: Чи правильно оброблено дані? Чи коректно відображаються ключові показники? Чи є аномалії або підозрілі відхилення? Наприклад, якщо в звіті різкий спад продажів без очевидної причини – можливо, сталася помилка в зборі даних.

6. *Візуалізація та подання звіту.* Цей етап охоплює: застосування графіків, діаграм, таблиць для зручного аналізу; виділення ключових інсайтів (висновків); пре-

зентація звіту керівництву у зручному форматі (PDF, PowerPoint, онлайн-доступ). Відповідно яскрава візуалізація допомагає швидше зрозуміти ключові показники та тенденції.

7. *Впровадження звітності та коригування.* Останній етап, який передбачає: отримання зворотного зв'язку від користувачів, оптимізація структури звіту відповідно до потреб бізнесу; вдосконалення процесу збору та аналізу даних. Якщо користувачі не використовують звіт – можливо, він занадто складний або не містить важливої інформації.

Розроблення управлінської звітності – це не разовий процес, а постійне вдосконалення. Важливо адаптувати звіти під змінні умови бізнесу та сучасні інструменти аналізу даних.

І.Й. Яремко та М.В. Заворітній зазначають, що основною роллю та метою ведення управлінської звітності на підприємстві є забезпечення потреби управлінського персоналу своєчасною, релевантною та зрозумілою інформацією, яку можна раціонально використати для визначення тенденцій чи відхилень від спланованого на основі відповідно визначеної структури економічних та неекономічних показників. Такого типу звітність дає змогу управлінцям оцінити, спрогнозувати та контролювати поточний або майбутній курс діяльності базового суб'єкта господарювання [16].

Отже, продовжуючи думку, визначену в попередніх дослідженнях: система управлінської звітності загалом повинна охоплювати всі об'єкти управління на підприємстві. Відповідно внутрішня система регулювання процесів формування та подання управлінської звітності має бути гармонізована з іншими корпоративними стандартами з урахуванням професійного судження бухгалтера [14]. Так, інформація, яку очікує отримати керівник структурного підрозділу, повинна бути повною, своєчасною, релевантною, неупередженою та різносторонньою, саме це охоплює управлінська звітність.

ВИСНОВОК

За результатами дослідження можна зробити висновки, що звітність відіграє дуже важливу роль у діяльності логістичних підприємств. Враховуючи, що логістичні підприємства – це хребет сучасної економіки, без якого неможливий ефективний рух товарів у світі. Застосування інновацій та автоматизація процесів робить логістику не просто транспортною галуззю, а стратегічною частиною бізнесу, що впливає на швидкість, вартість і якість обслуговування клієнтів. А покращити таку автоматизацію допомагає саме правильно сформована система управлінської внутрішньої звітності, яка забезпечує керівників необхідним масивом даних для прийняття ефективних поточних та стратегічних рішень.

Список використаних джерел

- Біроваш М., Гусев Ю., Циганок О. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. Kyivstar Business Hub. URL.: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
- Бутинець Ф.Ф. Об'єкти і суб'єкти контролю виробничих витрат: сутність і завдання. Вісник ЖДТУ. 2012. № 2 (60). С. 7-10.
- Гладій І.О. Управлінська звітність підприємства: принципи формування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 604–608. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4169-gladij-i-o-upravlinska-zvitnistpidpriemstva-printsipi-formuvannya>
- Задорожний З.-М.В., Омецінська І.Я. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. №. 4. С. 169–184.

5. Коноваліхіна Т. О. Управлінська звітність в системі обліково-аналітичного забезпечення менеджменту ресторану. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: матеріали наук.-практ. конф. (м. Львів, 23–24 жовтня 2011 р.)*. Львів, 2009. С. 55–56.
6. Король С.Я. Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування. *Бізнес інформ*. 2014. № 7. С. 325–331.
7. Косташ Т.В. Формування облікової політики за МСФЗ як стимул ефективного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4(1). С. 134–138. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4669/4591>
8. Куцик П.О. Управлінська звітність в інформаційному полі системи управління. Тернопіль, 2024. С. 144–147.
9. Лемішовська О.С., Михайловський В.О. Управлінська звітність підприємства: теоретико-методичні аспекти та принципи формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1.
10. Мазіна О.І. Формування концепцій управлінської звітності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 9. С. 10–15.
11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 за станом на 22.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
12. Поліщук О.Т., Шимко Н.О. Управлінська звітність підприємства: інформаційне значення й оптимальна структура. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/784>.
13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV за станом на 22.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#n2>
14. Fomina O., Zadniproviskyi O., Korol S., Romashko O. Professional judgement in accounting: contents and conditions of application. *Business: Theory and Practice*. 2022. № 23(1). pp. 26–38. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13330>
15. Швець В.Т. Теорія бухгалтерського обліку. Київ, 2008. 535с.
16. Яремко І.Й., Заворітній М.В. Управлінська звітність в системах управління та планування на підприємстві: особливості формування та змістові параметри. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10282>

References

1. Birovash M., Husiev Yu., Tsyhanok O. Industry trends. The state of the logistics industry in Ukraine: trends and features. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (in Ukrainian).
2. Butynets F.F. Objects and subjects of production cost control: essence and tasks. *Visnyk ZhDTU*. 2012. № 2 (60). pp. 7–10. (in Ukrainian).
3. Hladii I.O. Management report of the enterprise: principles of formation. *Global and national problems of the economy*. 2018. № 23. pp. 604–608. (in Ukrainian).
4. Zadorozhnyi Z.-M.V., Ometsinska I.Ya. Intracompany reporting in the enterprise management system. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. 2020. №. 4. pp. 169–184. (in Ukrainian).
5. Konovalikhina T.O. Management reporting in the system of accounting and analytical support of restaurant management. *Accounting and analytical support of the enterprise management system: materials of the scientific and practical conference (Lviv, October 23–24, 2011)*. Lviv, 2009. pp. 55–56. (in Ukrainian).
6. Korol S.Y. Management reporting: essence and algorithm of formation. *Business inform*. 2014. No. 7. pp. 325–331. (in Ukrainian).
7. Kostash T.V. Formation of accounting policy under IFRS as an incentive for effective development of the enterprise. *Molodyi vchenyi*. 2018. № 4(1). pp. 134–138. (in Ukrainian).
8. Kutsyk P.O. Management reporting in the information field of the management system. Ternopil. 2024. pp. 144–147. (in Ukrainian).
9. Lemishovska, O.S., Mikhailovsky V.O. Management reporting of the enterprise: theoretical and methodological aspects and principles of formation. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. 2023. № 1. (in Ukrainian).
10. Mazina O.I. Formation of management reporting concepts. *Accounting and auditing*. 2013. № 9. pp. 10–15. (in Ukrainian).
11. National regulation (standard) of accounting 1 "General requirements for financial reporting": Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated February 7, 2013. No. 73 as of January 22, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>. (in Ukrainian).
12. Polishchuk O.T., Shymko N.O. Management reporting of the enterprise: information significance and optimal structure. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/784>. (in Ukrainian).
13. On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated July 16, 1999 No. 996-XIV as of January 22, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#n2> (in Ukrainian).
14. Fomina O., Zadniproviskyi O., Korol S., Romashko O. Professional judgement in accounting: contents and conditions of application. *Business: Theory and Practice*. 2022. № 23(1). pp. 26–38. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13330>
15. Shvets V. T. Teoriia bukhgalters'koho obliku. Kyiv., 2008. 535 p. (in Ukrainian).
16. Yaremko I.Y., Zavoritnii M.V. Managerial reporting in management and planning systems at the enterprise: formation features and content parameters. *Efektivna ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10282> (in Ukrainian).

Olena FOMINA

Doctor of Economics, Professor, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4962-3298>

e-mail: o.fomina@knute.edu.ua

Tetiana IHNATENKO

PhD in Economics, Associate Professor, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>

e-mail: 03tanya86@gmail.com

PRINCIPLES OF MANAGEMENT REPORTING OF LOGISTICS ENTERPRISES

Logistics companies play a key role in today's economy, providing efficient delivery of goods, inventory management, transportation services and optimization of supply chains. In times of globalization and digital technologies, logistics is becoming a strategic industry that affects business competitiveness. An important factor in the management of enterprises in the logistics industry is the analysis of a huge array of data. To help systematize and group information, to facilitate its perception and transformation into a powerful management lever, there is such an element as reporting.

Identifying the relationship of financial and management reporting information, location each of them in the process of making external and internal management decisions users are a list of methodological accounting tasks and at the same time a practical task of management. Currently, in connection with the implementation of the report on management, this task has become particularly relevant. The study of theoretical foundations the formation of management reporting of domestic business entities is devoted works of many scientists. The researchers considered the place of management reporting in the system internal control, its concept, architecture, classification, principles and process formation. At the same time, issues of data integration remained out of consideration financial and management reporting, the place of the latter within the stages of the accounting cycle of the business entity, which in view of the unity of the initial data for acceptance management decisions are important practical tasks and require additional research also for logistics enterprises.

Therefore, we will identify markers of identification of financial and management reporting of domestic business entities in order to optimize the process of making management decisions based on it. According to the results of the critical analysis of the definition of "management reporting" in the scientific discussion, the research angles of this concept were revealed, the author's interpretation was proposed, and the characteristic defining features (peculiarities) of the types of reporting and the principles of its formation were identified, which can be supplemented and detailed based on the tasks set before management.

Keywords: logistics enterprises, reporting of logistics enterprises, management reporting, accounting

Andrii MOKHNENKO

Doctor of Economics, Professor, Kherson State University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>

e-mail: mohnenko@ksu.ks.ua

Ivan KISHKA

postgraduate student, Kherson State University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0631-4410>

e-mail: 026644@university.kherson.ua

Oleksandr CHMUT

postgraduate student, Kherson State University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5023-3181>

e-mail: oleksandr.chmut@ksu.ks.ua

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT THE EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION

The paper is devoted to the study of the essence and development of social entrepreneurship as a tool for solving social, environmental and cultural problems through a combination of business approaches and social responsibility. Social entrepreneurship, focused on overcoming social inequality, supporting vulnerable groups, introducing innovations and ensuring sustainable development, is becoming an important element of the modern business environment.

The paper emphasizes that the concept of social entrepreneurship remains insufficiently researched, especially in the context of practical implementation. The authors analyze different approaches to defining this term, offering their own understanding of social entrepreneurship as an activity that combines elements of traditional business with a social mission. The main characteristics are orientation towards solving socially important problems, financial self-sufficiency, transparency and the use of innovative approaches.

Special attention is paid to the experience of the European Union, where social enterprises are drivers of change in many areas, such as ecology, education, integration of vulnerable groups and community development. Examples of successful social enterprises in the EU are given, demonstrating how innovative business models contribute to solving social challenges and creating jobs. Characteristic features are the priority of social goals, limited profit distribution and democratic governance.

For Ukraine, where social entrepreneurship is at the stage of formation, it is important to borrow the best practices of the EU. The paper offers recommendations for the development of this sector: creating a favorable legislative environment, financial support through grants, crowdfunding and social bonds, popularizing social entrepreneurship through education and training, developing innovations, partnerships and regional initiatives.

Social entrepreneurship in Ukraine has significant potential for solving local and global problems, promoting economic development, environmental sustainability and social cohesion. Integration of European experience, support for legislative initiatives and financial mechanisms can activate this sector, ensuring sustainable development of society and improving the quality of life of the population.

Ключові слова: social entrepreneurship, social enterprise, social problems, social integration, social projects

INTRODUCTION

In modern research in the field of business and management, social entrepreneurship is one of the most actively researched areas. It ranks alongside such generally recognized phenomena as non-profit initiatives, charity, and social responsibility.

The existence of social problems is an integral attribute of any society, the reason for this is the inability to provide all members of society with equal opportunities for self-realization in all areas. In social entrepreneurship, a person puts forward higher requirements for the ratio of economic efficiency and social justice, as a result of which he decides to independently deal with the problem, which is a kind of irritating factor.

Being a promising and rapidly growing area of research, the concept of social entrepreneurship still remains insufficiently studied, which is confirmed by a large number of theoretical and a limited number of empirical studies in this area.

The study of social entrepreneurship as a phenomenon was carried out by such scientists as I. Balanyuk, M. Batalina,

M. Belova, F. Borodkin, A. Dyuk, A. Komisarenko, A. Moskovska, V. Nykyforak, Yu. Popov, K. Redko, O. Rosul, Y. Sytnyk, L. Taradina, O. Shpykulyak, G. Yurchenko, et al.

The lack of a unifying paradigm in the field of social entrepreneurship led to the formation of a large number of its resolutions. Currently, the authors continue to actively study its conceptual basis, explore the essence of social entrepreneurship, discuss the contribution of social enterprises to the creation of social wealth, and explore the typology of the search for processes that leads to the discovery of opportunities for the creation of new social enterprises.

The **PURPOSE** of the paper is to reveal the essence of the concept of "social entrepreneurship" and determine the ways of developing social entrepreneurship in Ukraine based on the experience of the EU.

RESULTS

Numerous domestic studies of the essence of social entrepreneurship have revealed that there is still no single definition of the concept of "social entrepreneurship".

Some scientists believe that social entrepreneurship is entrepreneurship, enterprise, entrepreneurial activity designed

to solve social problems and meet the needs of society. We can say that social entrepreneurship is a unique opportunity to combine a social mission with the desire to earn money, provide certain services and sell goods.

In our opinion, social entrepreneurship is an activity aimed at solving social, environmental or cultural problems using entrepreneurial approaches. It combines elements of traditional business (self-sufficiency, profitability) with social initiatives aimed at creating public good.

The main goal of social entrepreneurship is not only to make a profit, but also to ensure the sustainable development of society. It is aimed at:

- overcoming social inequality;
- supporting vulnerable segments of the population;
- solving environmental problems;
- developing innovations in the social sphere.

The main characteristics of social entrepreneurship are - orientation towards solving socially significant problems, creation of a profitable model that allows the enterprise to be independent of constant donor contributions, application of innovative approaches to solving problems, transparency in activities and accountability to society and partners.

Social entrepreneurship contributes to improving the quality of life, community development and stimulating innovation. It allows for the effective use of resources to solve key problems of society and support those who need help most.

Thus, social entrepreneurship becomes an important tool for creating a sustainable future that combines economic success with social responsibility.

Research into the essence of social entrepreneurship in world practice will provide opportunities for creating conditions for the development of social entrepreneurship in the domestic social sphere, thereby providing an influx of new ideas, technologies, improving the quality of services, creating hundreds of thousands of jobs and new economic infrastructure facilities. Further development of this entrepreneurial direction will help attract poorly protected social groups to business. Research and analysis of the characteristics and factors of social entrepreneurship, assessment of entrepreneurial opportunities and intentions of social entrepreneurs in organizing enterprises will contribute to the creation of new social enterprises and the development of social entrepreneurship.

Social enterprises in the European Union (EU) play an important role in promoting sustainable development, creating jobs and solving social problems. They cover a wide range of activities, including environmental initiatives, integration of vulnerable groups and provision of social services. The main characteristics of social enterprises in the EU are: priority of social goals – the main goal is to solve social or environmental problems, rather than maximizing profit; limited profit distribution – profits are reinvested in business or social projects; democratic governance – in most cases, decisions are made collectively, with the involvement of employees, customers or other stakeholders.

The most common organizational and legal forms of social enterprises in the EU are: cooperatives – these are enterprises owned and managed by their members; foundations and associations are non-profit organizations that can carry out entrepreneurial activities to achieve their goals; social joint-stock companies are organizations that have a special legal status and are engaged in the integration of vulnerable groups; hybrid forms are enterprises that com-

bine elements of entrepreneurial and non-profit activities.

In the EU, there is financial support for social enterprises, for example: the European Social Fund + program, which supports social entrepreneurship through grants and loans; the InvestEU program - provides financial guarantees for social enterprises; educational programs and incubators that support social startups.

EU directives contribute to the creation of a favorable legal environment for the development of social enterprises.

Social enterprises in the European Union (EU) play an important role in solving social, environmental and economic problems. They introduce innovations, create new jobs and contribute to social integration. Table 1 provides examples of social enterprises in the EU that are drivers of change.

Social enterprises in the EU are drivers of innovation that develop the economy, improve social cohesion and solve socially important problems. Their experience is useful for countries that seek to develop this sector, in particular for Ukraine.

Social entrepreneurship in Ukraine is at the stage of active formation and development. Using the experience of the European Union (EU) opens up new opportunities for the formation of a favorable environment that contributes to solving social problems using business approaches.

Let's consider the main prospects for the development of social enterprises:

1. Creation of a favorable legislative environment. Ukraine still lacks a clear definition of social entrepreneurship at the legislative level. Taking into account the experience of the EU, it is possible to introduce a special status for social enterprises with tax benefits, as in the UK (Community Interest Company) or Italy (social cooperatives). It is also necessary to develop state and local programs for financial and advisory support for social enterprises.

2. Financial support. Borrowing the EU experience in attracting grants, for example, through EU programs such as EaSI (Employment and Social Innovation) or Horizon Europe. Introducing crowdfunding, creating platforms for attracting public funds, as is successfully done in Europe. Attracting private investors through social bonds mechanisms, which are widely used in France and Germany.

3. Raising awareness and promoting social entrepreneurship. Carrying out activities aimed at familiarizing society with social entrepreneurship and its importance. Including social entrepreneurship courses in higher education and training programs, as is done in leading universities in Europe. Attracting experienced entrepreneurs to mentor young social entrepreneurs.

4. Developing innovation. Using digital platforms for business management, customer communication and service promotion. Creating social innovation laboratories, which operate in many EU countries, such as the Netherlands or Denmark.

5. Developing partnerships. Establishing partnerships with large companies to support social initiatives. Involving public organizations in the implementation of social entrepreneurship projects. Prioritizing social enterprises in public tenders.

6. Integration of EU experience. Using successful European models of support for social enterprises. E.g., the French model of cooperatives – emphasis on cooperation and collective management; the Scandinavian model of social innovation - focus on environmental sustainability and

Table 1 – Examples of social enterprises in the EU as drivers of change (compiled by the authors based on [1-5])

№	Name	Country	Field of activity	Description	Social impact
1.	Rubies in the Rubble	United Kingdom	Food Industry	The company processes unsold vegetables and fruit that would otherwise end up in the trash into high-quality jams, sauces and snacks	Reducing food waste and raising awareness of resource recycling issues
2.	Miva	Netherlands	Logistics and Transport	The company provides mobility for people with disabilities through accessible public transport and special transport services	Improving the quality of life of people with disabilities and promoting their social integration
3.	Dialog in the Dark	Germany	Education and Inclusion	Organizes interactive exhibitions and trainings led by blind people to show visitors life in the dark	Changing attitudes towards people with disabilities, integration and training
4.	La Fageda	Spain	Food Industry	Spain Dairy farm providing jobs for people with mental illness and disabilities	Creating jobs for socially vulnerable groups, integration into society
5.	Biolektra	Poland	Ecology and waste recycling	Innovative company implementing solid waste recycling technologies with minimal environmental impact	Reducing landfills and protecting the ecosystem
6.	The Big Issue	United Kingdom	Publishing and support for the homeless	A magazine sold by people in difficult circumstances. The sellers receive a share of the proceeds from the sales	Supporting the homeless to achieve financial independence and return to active life
7.	Ethical Property	Belgium	Real Estate and Investments	The company invests in real estate for organizations that work for the benefit of society (charitable foundations, public organizations)	Providing affordable office space for social initiatives
8.	Kalkbreite	Switzerland	Housing Initiatives	Cooperative housing offering innovative co-living solutions focused on reducing carbon footprint	Development of environmentally friendly and affordable housing
9.	Recycle Works	Finland groups	Social integration through work	Provides employment for migrants and the unemployed in the field of materials processing	Increases employment rates among socially vulnerable
10.	Som Energia	Spain	Renewable Energy	Cooperative that produces and supplies electricity from renewable sources	Reducing dependence on fossil fuels, increasing environmental awareness

social justice. Inclusion of Ukrainian enterprises in international initiatives, such as Erasmus+ or social entrepreneurship support programs.

7. *Development of social entrepreneurship as a tool for regional development.* Support for local initiatives, focusing on the creation of social enterprises in depressed regions. Social entrepreneurship can solve the problem of unemployment, especially among vulnerable groups of the population.

8. *Monitoring and evaluation of effectiveness.* Introduction of social impact assessment tools, as is done in many European countries. This will help measure the contribution of social enterprises to solving social problems.

CONCLUSIONS

Social enterprises in the EU not only solve local and global problems, but also act as powerful drivers of change. They demonstrate how innovative business approaches can contribute to the development of society, stimulating economic growth, environmental awareness and social equality.

Ukraine has all the prerequisites for the successful development of social entrepreneurship, drawing on the experience of the EU. Integration of European practices, adaptation of legislation and financial support can be the key to activating social entrepreneurship, contributing to social cohesion, economic development and environmental sustainability.

References

1. Bogatska N. The impact of the labor market on the competitiveness of social enterprises. *Economy and Society*. 2022. No. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-1> (in Ukrainian).
2. Zavoloka Yu.M., Sidnenko M.V., Ivko A.V. Problems and prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine. *Effective economy*. 2019. No. 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/64.pdf (in Ukrainian).
3. Mokhnenko A.S. Strategy of socio-economic development in the context of globalization. *Financial and accounting policy of Ukraine in the context of European integration: new opportunities and prospects*: monograph / ed. by L. P. Sidelnikova. Kherson, 2024. pp. 300–316. (in Ukrainian).

4. Draft Law of Ukraine No. 2710 "On Social Enterprises" dated 23.04.2015. Information Agency "LIGA:LAW". URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH23A00A?an=218> (in Ukrainian).

5. Redko K.Yu. Social entrepreneurship as a basis for the transition to a circular economy in Ukraine. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2023. No. 25. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278421> (in Ukrainian).

Список використаних джерел

1. Богацька Н. Вплив ринку праці на конкурентоспроможність соціального підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-1>

2. Заволока Ю.М., Сідненко М.В., Івко А.В. Проблеми та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/64.pdf

3. Мохненко А.С. Стратегія соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації *Фінансово-облікова політика України в умовах європейської інтеграції: нові можливості та перспективи*: монографія / за заг. ред. Л. П. Сідельникової. Херсон, 2024. С. 300–316.

4. Проект Закону України від 23.04.2015 № 2710 "Про соціальні підприємства". Інформаційне агентство "ЛІГА:ЗАКОН". URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH23A00A?an=218>

5. Редько К.Ю. Соціальне підприємництво як основа для переходу до циркулярної економіки в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278421>

Андрій Сергійович МОХНЕНКО

д.е.н., професор, Херсонський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>

e-mail: mohnenko@ksu.ks.ua

Іван Олександрович КІШКА

аспірант, Херсонський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0631-4410>

e-mail: 026644@university.kherson.ua

Олександр Олексійович ЧМУТ

аспірант, Херсонський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5023-3181>

e-mail: oleksandr.chmut@ksu.ks.ua

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Статтю присвячено дослідженню сутності та розвитку соціального підприємництва як інструменту для вирішення соціальних, екологічних та культурних проблем через поєднання бізнес-підходів і соціальної відповідальності. Соціальне підприємництво, орієнтоване на подолання соціальної нерівності, підтримку вразливих верств населення, впровадження інновацій і забезпечення сталого розвитку, стає важливим елементом сучасного бізнес-середовища. У статті наголошено, що концепція соціального підприємництва залишається недостатньо дослідженою, особливо в контексті практичного впровадження. Проаналізовано різні підходи до визначення цього терміна, пропонуючи власне розуміння соціального підприємництва як діяльності, що поєднує елементи традиційного бізнесу із соціальною місією. Основними характеристиками є орієнтація на вирішення суспільно важливих проблем, фінансова самодостатність, прозорість і застосування інноваційних підходів. Особливу увагу приділено досвіду ЄС, де соціальні підприємства є драйверами змін у багатьох сферах, таких як екологія, освіта, інтеграція вразливих груп і розвиток громад. Наведено приклади успішних соціальних підприємств у ЄС, які демонструють, як інноваційні бізнес-моделі сприяють вирішенню суспільних викликів і створенню робочих місць. Характерними ознаками є пріоритет соціальних цілей, обмежений розподіл прибутку та демократичне управління. Для України, де соціальне підприємництво перебуває на етапі становлення, важливим є запозичення найкращих практик ЄС. У статті запропоновано рекомендації з розвитку цього сектору: створення сприятливого законодавчого середовища, фінансова підтримка через гранти, краудфандинг і соціальні облигації, популяризація соціального підприємництва через освіту та тренінги, розвиток інновацій, партнерств і регіональних ініціатив. Соціальне підприємництво в Україні має значний потенціал для вирішення локальних і глобальних проблем, сприяння економічному розвитку, екологічній стійкості та соціальній згуртованості. Інтеграція європейського досвіду, підтримка законодавчих ініціатив і фінансових механізмів здатні активувати цей сектор, забезпечуючи сталий розвиток суспільства та підвищуючи якість життя населення.

Keywords: соціальне підприємництво, соціальне підприємство, соціальні проблеми, соціальна інтеграція, соціальні проекти

Андрій Павлович КОЛЕСНИКОВ

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3064-4133>

e-mail: kole.ua@gmail.com

Ярослав Русланович ЧАПЕЛЬСЬКИЙ

аспірант, Західноукраїнський національний університет

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

e-mail: chapelskyi.slavik@gmail.com

Володимир Ігорович БУДНИК

аспірант, Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7762-5882>

e-mail: v.budnyk@wuni.edu.ua

Юрій Володимирович КОЖЕНЬОВСЬКИЙ

аспірант, Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6929-1116>

e-mail: Trust7857@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ ПІД ВПЛИВОМ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті досліджено актуальні проблеми та виклики у сфері захисту персональних даних, що виникають у зв'язку з розвитком технологій штучного інтелекту (ШІ). Проаналізовано ключові аспекти трансформації системи захисту персональних даних, зокрема проблему «чорної скриньки» та етичні аспекти використання великих даних. Розглянуто сучасний стан правового регулювання та технічні засоби захисту персональних даних під час застосування систем ШІ. Запропоновано шляхи вдосконалення механізмів захисту персональних даних завдяки впровадженню комплексного підходу, що включає правові, технічні та організаційні заходи, а також розвиток міжнародного співробітництва у цій сфері.

Ключові слова: захист персональних даних, штучний інтелект, правове регулювання, безпека даних, «чорна скринька», приватність, обробка даних, GDPR

ВСТУП

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) створює принципово нові виклики у сфері захисту персональних даних. Масштабне його застосування в різних сферах суспільного життя призводить до безпрецедентного збільшення обсягів збору та оброблення персональних даних, що суттєво підвищує ризики порушення приватності особи. За даними дослідження компанії IBM «Cost of a Data Breach Report 2023» середня вартість витоку даних у 2023 році досягла 4,45 млн дол. США, причому інциденти, пов'язані із застосуванням ШІ, призводять до збільшення цієї суми в середньому на 37% [1].

Особливістю сучасного етапу розвитку технологій є те, що алгоритми машинного навчання здатні виявляти приховані взаємозв'язки між даними та створювати детальні профілі особистості навіть з обмеженого набору інформації. Традиційні механізми захисту персональних даних, розроблені для роботи з конвенційними інформаційними системами, виявляються недостатньо ефективними в умовах використання технологій ШІ через технічні особливості їх функціонування та складність забезпечення прозорості оброблення даних.

Проблема захисту персональних даних особливо загострюється в період значного зростання кількості кіберзагроз з боку росії. За даними Всесвітнього економічного форуму, у 2023 р. кібератаки із застосуванням технологій ШІ увійшли до топ-5 глобальних ризиків [2]. Подвійна природа технологій ШІ, які може бути застосовано як для захисту персональних даних, так і для здійснення атак на системи захисту, створює необхід-

ність трансформації наявних підходів до забезпечення інформаційної безпеки та приватності.

Дослідження питань захисту персональних даних в умовах розвитку ШІ набуває все більшої актуальності серед науковців. Зокрема, фундаментальні аспекти регулювання оброблення персональних даних системами ШІ розглядали О. Пунда та Д. Арзянцева [3]. Проблематику захисту приватності у застосуванні технологій ШІ досліджували К. Резворович, М. Береда [4] та В. Базалицький [5]. Питанням викликів та загроз захисту персональних даних у роботі із ШІ присвячено працю М. Белової та Д. Белова [6].

В контексті міжнародно-правового регулювання захисту персональних даних у застосуванні ШІ важливими є дослідження М. Veale та F. Zuiderveen Borgesius [7], які проаналізували положення GDPR стосовно автоматизованого прийняття рішень. Питання демістифікації «чорної скриньки» ШІ та забезпечення прозорості обробки персональних даних розглядали R. Guidotti та його колеги [8]. Значний внесок у розуміння викликів приватності в епоху ШІ зробили В. Mittelstadt та L. Floridi [9], які дослідили етичні аспекти алгоритмічного оброблення даних.

Окремі аспекти захисту персональних даних в умовах розвитку ШІ розглянуто раніше [10]. Це дослідження є продовженням наших наукових розвідок.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічну основу дослідження складає комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Для дослідження теоретичних положень

із захисту персональних даних в умовах розвитку ІІІ застосовано діалектичний метод, що дав змогу розглянути досліджувані явища в їх розвитку та взаємозв'язку.

Формально-юридичний метод застосовано в аналізі нормативно-правових актів, що регулюють питання захисту персональних даних та використання технологій ІІІ.

Системно-структурний метод дав змогу визначити місце захисту персональних даних в загальній системі правового регулювання застосування ІІІ. Методи аналізу та синтезу застосовано для виявлення основних викликів та загроз у сфері захисту персональних даних, пов'язаних із впровадженням технологій ІІІ.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ: дослідження актуальних проблем та викликів у сфері захисту персональних даних, що виникають у зв'язку з розвитком та впровадженням технологій ІІІ.

РЕЗУЛЬТАТИ

Інтенсивне впровадження технологій ІІІ створює нові виклики у сфері захисту персональних даних. Однією з ключових проблем є т.зв. ефект «чорної скриньки», зміст якої полягає у непрозорості і складності для розуміння алгоритмів прийняття рішень системами ІІІ. Як зазначають R. Guidotti та його колеги, це створює серйозні виклики для забезпечення підзвітності та контролю за обробкою персональних даних [8].

Особливу увагу привертають етичні аспекти застосування великих даних системами ІІІ. В. Mittelstadt та L. Floridi підкреслюють, що оброблення персональних даних у великих масштабах може призводити до порушення приватності та дискримінації [9]. Ця проблема стає особливо гострою в контексті можливого автоматизованого прийняття рішень, що потенційно буде впливати на права та інтереси суб'єктів персональних даних.

М. Белова та Д. Белов акцентують на тому, що подвійна природа технологій ІІІ, що може бути застосовано як для захисту персональних даних, так і для здійснення атак на їх системи, визначає необхідність трансформації наявних підходів до забезпечення інформаційної безпеки [6].

Ще однією обставиною, яку варто враховувати є необхідність забезпечення балансу між інноваційним розвитком технологій ІІІ та захистом фундаментальних прав людини. О. Пунда та Д. Арзянцева наголошують на необхідності формування механізмів захисту персональних даних, які б враховували як потреби розвитку технологій, так і вимоги до забезпечення приватності [3].

Європейські інструменти правового застосування ІІІ в роботі з персональними даними відображено в положенні GDPR та Акті ЄС про ІІІ (EU AI Act), який встановлює чіткі вимоги до прозорості та підзвітності систем ІІІ, особливо у разі, коли їх застосовую для оброблення персональних даних.

В. Базалицький, аналізуючи положення GDPR, підкреслює, що цей документ встановлює важливі принципи оброблення персональних даних, такі як законність, справедливність, прозорість, цільове обмеження, мінімізація даних та забезпечення їх безпеки. Водночас особливу увагу приділено правам суб'єктів даних, включаючи право на доступ до інформації про алгоритми оброблення та право не підлягати повністю автоматизованому прийняттю рішень [5].

К. Резворович та М. Береда звертають увагу на не-

обхідність адаптації національного законодавства до нових викликів цифрової епохи. Вони наголошують на важливості розроблення спеціальних правових механізмів, які б враховували особливості застосування ІІІ в обробленні персональних даних [4].

Важливим аспектом правового регулювання є встановлення відповідальності за порушення вимог захисту персональних даних. Згідно з даними Global Cybersecurity Outlook 2023, посилення правової відповідальності за порушення у сфері захисту даних є одним з ключових трендів розвитку законодавства [2]. Водночас особливу увагу приділено встановленню відповідальності не лише за сам факт витоку даних, але й за недотримання вимог до забезпечення їх належного захисту.

Слід зазначити, що ефективне правове регулювання вимагає балансу між забезпеченням інновацій та захистом прав суб'єктів персональних даних. Це передбачає розроблення гнучких правових механізмів, які б давали змогу адаптуватися до швидкого розвитку технологій, зберігаючи водночас високий рівень захисту персональних даних.

У контексті застосування систем ІІІ технічні та організаційні заходи захисту персональних даних абувають особливого значення. До ключових технічних заходів належать:

- шифрування даних під час їхнього зберігання та передачі;
 - застосування методів анонімізації та псевдонімізації;
 - впровадження систем контролю доступу та автентифікації;
 - застосування технологій виявлення та запобігання витокам даних.
- Організаційні заходи включають:
- розроблення політик та процедур захисту персональних даних;
 - проведення регулярних аудитів безпеки;
 - навчання персоналу безпечному обробленню персональних даних;
 - впровадження процедур реагування на інциденти безпеки.

Особливу увагу слід приділити процесу оцінювання впливу на захист персональних даних (DPIA) у впровадженні систем ІІІ. Цей процес дає змогу виявити потенційні ризики та розробити відповідні заходи їх мінімізації ще на етапі проєктування системи.

Важливим елементом є також забезпечення прозорості оброблення даних, що передбачає документування всіх процесів оброблення та надання суб'єктам даних інформації про те, як їхні дані обробляються системами ІІІ.

Подальший розвиток системи захисту персональних даних в умовах застосування ІІІ потребує комплексного підходу, що включає правові та технологічні аспекти. Ключовим напрямом вдосконалення є розроблення адаптивних механізмів регулювання, які зможуть оперативно реагувати на появу нових технологічних рішень та пов'язаних з ними ризиків.

Важливим аспектом є розвиток культури захисту персональних даних серед розробників систем ІІІ. Це передбачає впровадження принципу «приватність за дизайном», коли захист персональних даних враховується вже на етапі проєктування системи. Такий підхід дає змогу забезпечити більш ефективний захист прав

суб'єктів персональних даних.

Особливу увагу слід приділити розвитку механізмів міжнародного співробітництва у сфері захисту персональних даних. Глобальний характер технологій III вимагає узгоджених підходів до регулювання та спільних стандартів захисту даних. Це особливо важливо в контексті транскордонної передачі даних в умовах розвитку III.

Перспективним напрямом є також розвиток спеціалізованих інститутів та механізмів контролю за дотриманням вимог до захисту персональних даних, які можуть включати створення спеціалізованих наглядових органів, розвиток систем сертифікації та аудиту, а також впровадження механізмів громадського контролю.

В майбутньому важливо забезпечити баланс між інноваційним розвитком технологій III та захистом фундаментальних прав людини. Це вимагає постійного діалогу між розробниками технологій, регуляторами та

громадянським суспільством для вироблення оптимальних рішень щодо захисту персональних даних.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження демонструє, що розвиток технологій штучного інтелекту створює нові виклики у сфері захисту персональних даних, зокрема проблему «чорної скриньки» та етичні аспекти застосування великих даних. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення правового регулювання, впровадження технічних та організаційних заходів захисту, а також розвиток міжнародного співробітництва. Особливу увагу слід приділити забезпеченню балансу між інноваційним розвитком технологій та захистом фундаментальних прав людини. Це передбачає впровадження принципу «приватність за дизайном» та розвиток механізмів контролю за дотриманням вимог до захисту персональних даних.

Список використаних джерел

1. IBM Report: Half of Breached Organizations Unwilling to Increase Security Spend Despite Soaring Breach Costs. URL: <https://newsroom.ibm.com/2023-07-24-IBM-Report-Half-of-Breached-Organizations-Unwilling-to-Increase-Security-Spend-Despite-Soaring-Breach-Costs>
2. Global Cybersecurity Outlook 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Security_Outlook_Report_2023.pdf
3. Пунда О.О., Арзянцева Д.А. Забезпечення захисту персональних даних фізичних осіб в умовах розвитку штучного інтелекту. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. №2 (30). С. 132-141.
4. Резворович К.Р., Береда М.В. Вплив штучного інтелекту на правову систему та захист персональних даних у цифрову епоху. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №4 (4). С. 241-248.
5. Базалицький В.І. Врегулювання питання обробки персональних даних штучним інтелектом у загальному регламенті із захисту персональних даних (GDPR). *Актуальні питання у сучасній науці. Серія Право*. 2024. № 6(24). С. 406-419.
6. Белова М.В., Белов Д.М. Виклики та загрози захисту персональних даних у роботі зі штучним інтелектом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 79(2). С. 17-22.
7. Veale M., Zuiderveen Borgesius F. Demystifying the Draft EU Artificial Intelligence Act. *Computer Law Review International*. 2021. Vol. 22(4). pp. 97-112.
8. Guidotti R., Monreale A., Ruggieri S., Turini F., Giannotti F., Pedreschi D. A Survey of Methods for Explaining Black Box Models. *ACM Computing Surveys*. 2019. Vol. 51(5).
9. Mittelstadt B.D., Floridi L. The Ethics of Big Data: Current and Foreseeable Issues in Biomedical Contexts. *Science and Engineering Ethics*. 2016. Vol. 22. pp. 303-341.
10. Колесніков А.П., Карапетян О.М. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.9>

References

1. IBM Report: Half of Breached Organizations Unwilling to Increase Security Spend Despite Soaring Breach Costs. URL: <https://newsroom.ibm.com/2023-07-24-IBM-Report-Half-of-Breached-Organizations-Unwilling-to-Increase-Security-Spend-Despite-Soaring-Breach-Costs>
2. Global Cybersecurity Outlook 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Security_Outlook_Report_2023.pdf
3. Punda O.O., Arziantseva D.A. Ensuring Protection of Personal Data of Individuals in the Context of Artificial Intelligence Development. *Science and Technology Today*. 2024. No. 2(30). pp. 132-141. (in Ukrainian).
4. Rezvorovych K.R., Bereda M.V. The Impact of Artificial Intelligence on the Legal System and Personal Data Protection in the Digital Age. *Successes and Achievements in Science*. 2024. No. 4(4). pp. 241-248. (in Ukrainian).
5. Bazalytskyi V.I. Regulation of Personal Data Processing by Artificial Intelligence in the General Data Protection Regulation (GDPR). *Current Issues in Modern Science. Law Series*. 2024. No. 6(24). pp. 406-419. (in Ukrainian).
6. Bielova M.V., Bielov D.M. Challenges and Threats to Personal Data Protection in Working with Artificial Intelligence. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*. 2023. Issue 79(2). pp. 17-22. (in Ukrainian).
7. Veale M., Zuiderveen Borgesius F. Demystifying the Draft EU Artificial Intelligence Act. *Computer Law Review International*. 2021. Vol. 22(4). pp. 97-112.
8. Guidotti R., Monreale A., Ruggieri S., Turini F., Giannotti F., Pedreschi D. A Survey of Methods for Explaining Black Box Models. *ACM Computing Surveys*. 2019. Vol. 51(5).
9. Mittelstadt B.D., Floridi L. The Ethics of Big Data: Current and Foreseeable Issues in Biomedical Contexts. *Science and Engineering Ethics*. 2016. Vol. 22. pp. 303-341.
10. Kolesnikov A.P., Karapetian O.M. Artificial Intelligence: Benefits and Threats of Use. *Efficient Economy*. 2023. No. 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.9> (in Ukrainian).

Andrii KOLESNIKOV

PhD in Economics, Associate Professor, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3064-4133>

e-mail: kole.ua@gmail.com

Yaroslav CHAPELSKYI

postgraduate student, West Ukrainian National University

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

e-mail: chapeltskyi.slavik@gmail.com

Volodymyr BUDNYK

postgraduate student, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7762-5882>

e-mail: v.budnyk@wunu.edu.ua

Yurii KOZHENOVSKYI

postgraduate student, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6929-1116>

e-mail: Trust7857@gmail.com

TRANSFORMATION OF THE PERSONAL DATA PROTECTION SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Introduction. The rapid development of artificial intelligence technologies creates new challenges in personal data protection. With the widespread implementation of AI systems across various sectors of society, there is an unprecedented increase in the collection and processing of personal data, significantly elevating privacy risks. According to IBM's Cost of a Data Breach Report 2023, AI-related incidents lead to a 37% increase in average breach costs, highlighting the growing significance of this issue.

The purpose of the paper is to investigate current challenges and issues in personal data protection arising from the development and implementation of artificial intelligence technologies, with particular focus on the transformation of existing protection mechanisms and regulatory frameworks.

Results. The research identifies several key challenges in personal data protection related to AI systems, particularly the "black box" problem where AI decision-making processes become opaque and difficult to understand. The study highlights ethical concerns regarding large-scale data processing by AI systems, which can lead to privacy violations and discrimination. Analysis of current legal frameworks, including GDPR and the EU AI Act, reveals the importance of comprehensive regulation at both international and national levels. The research emphasizes the need for technical and organizational measures, including data encryption, anonymization techniques, and access control systems. The study also identifies the crucial role of international cooperation in developing unified standards for personal data protection in AI systems.

Conclusion. The effective protection of personal data in the age of artificial intelligence requires a comprehensive approach combining legal regulation, technical measures, and international cooperation. The implementation of the «privacy by design» principle and the development of control mechanisms for compliance with data protection requirements are essential. The study emphasizes the importance of maintaining a balance between innovative technological development and the protection of fundamental human rights in data privacy.

Keywords: personal data protection, artificial intelligence, legal regulation, data security, black box, privacy, data processing, GDPR

**ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ:
НОВІ СТАНДАРТИ, КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ТА НАГЛЯДОВІ МЕХАНІЗМИ.
ЗАКОНОДАВЧІ ЗМІНИ Й НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ АУДИТОРІВ**

**AUDIT TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION:
NEW STANDARDS, QUALIFICATION REQUIREMENTS AND OVERSIGHT MECHANISMS.
LEGISLATIVE CHANGES AND NEW CHALLENGES FOR AUDITORS**

«В ЯКІЙ КРАЇНІ ЄС Є ТАКА СИСТЕМА АУДИТУ?»

Володимир ГОЛОВАЧ

"WHICH EU COUNTRY HAS SUCH AN AUDIT SYSTEM?"

Volodymyr HOLOVACH

Міністерство фінансів України оприлюднило проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності».

Законопроект передбачає суттєве оновлення правового регулювання аудиту, зокрема впровадження нового напрямку – обов'язкового надання впевненості стосовно звітності зі сталого розвитку, розширення переліку аудиторських послуг та уточнення кваліфікаційних вимог до ключових партнерів та аудиторів зі сталого розвитку. Основні зміни включають таке:

1. Впроваджується вимога до застосування міжнародних стандартів аудиту та стандартів надання впевненості стосовно звітності зі сталого розвитку.

2. Встановлюються кваліфікаційні вимоги до ключових партнерів з аудиту та аудиторів зі сталого розвитку.

3. Запроваджується можливість спільного проведення аудиту фінансової звітності двома або більше суб'єктами аудиторської діяльності, що може підвищити об'єктивність аудиторських висновків.

4. Регламентується участь аудиторських фірм іноземних держав у аудиторській діяльності в Україні.

5. Визначаються вимоги до складу керівництва аудиторських фірм: засновники не можуть мати непогашену судимість або адміністративні стягнення за корупцію.

6. В аудиторських фірмах, що працюють з підприємствами суспільного інтересу, має бути щонайменше два ключові партнери з аудиту.

7. Встановлюються вимоги до суб'єктів аудиторської діяльності стосовно забезпечення незалежності від підприємств, яким вони надають послуги.

8. Вводиться звіт з обов'язкового надання впевненості стосовно звітності зі сталого розвитку.

9. Визначається його структура, включаючи інформацію про методологію перевірки, застосовані стандарти та думку аудитора.

10. Встановлюється порядок спільного виконання обов'язкових завдань з надання впевненості стосовно звітності із сталого розвитку.

11. Розширюються повноваження органів державного нагляду у сфері аудиторської діяльності.

12. Припиняється делегування Аудиторській палаті України (АПУ) повноважень з контролю якості аудитор-

ських послуг.

13. Орган суспільного нагляду отримує право накладати штрафи на підприємства суспільного інтересу.

14. Запроваджується електронний документообіг для листування з органами нагляду.

15. Запроваджується Реєстр внутрішніх аудиторів.

16. Визначаються предмети теоретичних іспитів для аудиторів та внутрішніх аудиторів.

17. Встановлюється порядок атестації аудиторів зі сталого розвитку.

18. Регламентується визнання кваліфікацій аудиторів, що працюють у країнах ЄС, Великій Британії, США та інших юрисдикціях.

Запропоновані зміни спрямовано на посилення контролю за діяльністю аудиторів, підвищення прозорості аудиторських процесів, гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами та запровадження додаткових механізмів нагляду за аудиторською діяльністю. Водночас вони можуть створити додаткове навантаження на аудиторські компанії через нові регуляторні вимоги.

Також, як зазначає АПУ [2], у зв'язку з новаціями потрібно:

– привести терміни Закону відповідно до положень Директиви (ЄС) 2022/2464 стосовно корпоративної звітності зі сталого розвитку;

– запровадити атестацію аудиторів зі сталого розвитку відповідно до європейських вимог;

– встановити обов'язковість застосування стандартів надання впевненості стосовно звітності зі сталого розвитку під час виконання обов'язкових завдань з надання такої впевненості;

– виокремити розділ «Суб'єкти аудиторської діяльності, які мають право виконувати обов'язкові завдання з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку» Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності для включення до нього надавачів відповідних послуг;

– запровадити механізм здійснення контролю якості надання аудиторських послуг з надання впевненості стосовно звітності зі сталого розвитку, а також розслідувань та санкцій;

– законодавчо закріпити за Інспекцією із забезпечення якості ОСНАД повноваження зі здійснення контролю якості аудиторських послуг всіх суб'єктів ауди-

торської діяльності, які здійснюють обов'язковий аудит фінансової звітності, припинивши делеговані АПУ повноваження з контролю якості відповідних суб'єктів аудиторської діяльності (водночас залишити можливість делегування АПУ та професійним організаціям аудиторів та бухгалтерів повноваження з контролю якості аудиторських послуг суб'єктів аудиторської діяльності, які повідомили про намір надавати послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності);

– врегулювати питання запровадження на підприємствах ефективної системи внутрішнього контролю, а саме діяльності аудиторських комітетів з організації внутрішнього аудиту та встановити вимоги до осіб, які можуть здійснювати діяльність з внутрішнього аудиту, їх атестації та ведення Реєстру внутрішніх аудиторів;

– запровадити процедуру накладення фінансових санкцій на підприємства, що становлять суспільний інтерес, у разі вчинення ними відповідних порушень.

– також пропонується внести зміни до Закону України «Про публічні електронні реєстри» в частині уточнення переліку суб'єктів у сфері реєстрів та фінансового забезпечення функціонування реєстрів, а також до Закону України «Про Національний банк України» стосовно встановлення вимоги до керівника підрозділу внутрішнього аудиту стосовно його включення до Реєстру внутрішніх аудиторів.

Цей законопроект оприлюднено на офіційному веб-сайті Міністерства фінансів України [3] від 07.03.2025 р., й пропозиції приймаються у письмовій та/або електронній формі за адресою й триває прийом всього 10 днів. Дивує такий поспіх прийняття глобальних змін у законодавство стосовно аудиту.

Крім того, виходячи зі змін, що зазначено у самому законопроекті [3] передбачається значна частина новацій.

Стосовно і самих термінів як-от:

пункт 7 «аудиторські послуги – аудит, огляд фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності, виконання завдань з іншого надання впевненості, у тому числі з надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку, та інші професійні послуги, що надаються суб'єктами аудиторської діяльності відповідно до міжнародних стандартів аудиту, стандартів надання впевненості щодо звітності із сталого розвитку, стандартів аудиту Великої Британії або Сполучених Штатів Америки з урахуванням вимог цього Закону»;

доповнити пропонується й пунктом 8¹ такого змісту:

«8¹) внутрішній аудитор – фізична особа, яка підтвердила кваліфікаційну придатність до провадження професійної діяльності з внутрішнього аудиту, має відповідний практичний досвід та зареєстрована в Реєстрі внутрішніх аудиторів;»

Заслугує і більш чіткого і виваженого підходу регулювання навчання, що пропонує законопроект й **ст. 19²**. Дивує вписання у наше законодавство аудиторів з інших країн. Деякі експерти вбачають, що є тиск на аудиторів. Хочеться щоб такі глобальні зміни були більш виважено вписані й без поспіху.

Як зазначає В.В. Головач, один із фундаторів законодавства у сфері аудиту в Україні: «Життя не є простим. Прямо кажучи – життя формується через протиріччя».

Можливо, хтось пише ці зміни під себе, та хочеться щоб вони були для України й українців і наших професіоналів з відкритою для світу нашою позицією.

Список використаних джерел

1. Аудиторам підготували нові вимоги: є законопроект. URL: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1085853.html>
2. Аудиторська палата України. Повідомлення про оприлюднення проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності». URL: <https://www.apu.com.ua/2025/03/11/овідомлення-про-оприлюднення-проект/>
3. Сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/draft_normative_legal_acts_in_2025-821

References

1. New requirements have been prepared for auditors: there is a draft law. URL: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1085853.html> (in Ukrainian).
2. Audit Chamber of Ukraine. Notice on the publication of the draft Law of Ukraine “On Amendments to the Law of Ukraine “On Audit of Financial Statements and Auditing Activities” and Some Laws of Ukraine on Improving Legislation in the Field of Auditing Activities”. URL: <https://www.apu.com.ua/2025/03/11/овідомлення-про-оприлюднення-проект/> (in Ukrainian).
3. Website of the Ministry of Finance of Ukraine. URL: https://mof.gov.ua/uk/draft_normative_legal_acts_in_2025-821 (in Ukrainian).

підготували Олінга Марія Мікаела, Леся Такіда
(редакція журналу «Економіка. Фінанси. Право»)

Президенту України
Голові Верховної Ради України
Кабінету Міністрів України
Міністерству Юстиції України
Міністерству закордонних справ України
Послу України у Франції
Європарламенту

ЗВЕРНЕННЯ

Просимо посприяти визнанню українських водійських прав міжнародного зразка на території Франції та європейської спільноти.

*З повагою
Відповідальний редактор Леся Демченко-Поповецька
та українки у Франції*

* * *

President of Ukraine
Chairman of the Verkhovna Rada of Ukraine
Cabinet of Ministers of Ukraine
Ministry of Justice of Ukraine
Ministry of Foreign Affairs of Ukraine
Ambassador of Ukraine to France
European Parliament

APPEAL

We ask you to contribute to the recognition of Ukrainian international driving licenses in France and the European community.

*Sincerely,
Editor-in-Chief Lesya Demchenko-Popovetska
and female Ukrainians in France*