

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!

АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 2'2026

(видається з 1994 року)

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

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. ICV = 66,67

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

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

Засновники:

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

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

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

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

Підписано до друку 10.02.2026

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

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

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

Факс: (044) 278-05-88

Е-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2026
© "Економіка. Фінанси. Право",

2026

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!

АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 2'2026

(issued from 1994)

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

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

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

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

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

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

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

Journal's DOI: 10.37634/efp.

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

Founders:

Audit firm "Analitik",
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

The papers must pass

selection, internal and external review

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

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

Signed for print 10.02.2026

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office:

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

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

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua



*The subject of
publishing*

© "Analitik", 2026
© "Economics. Finances. Law",
2026

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)

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

Ірина Криштова, 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 проектний 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)

Ольга Григоріє, к.е.н., доцент кафедри, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (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., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

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

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

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

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

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

Сергій 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)

Комітет консультантів і мовних редакторів

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

Олександр Левченко (Канада), к.е.н.

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)

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

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

Yurii Mantsevyich, 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)

Olha Hryhoriv, PhD in Economics, Associate Professor of department, Vasyl Stefanyk Carpathian National University (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, Professor, Head of Finance, Accounting and Banking department, Luhansk Taras Shevchenko National University (Ukraine)

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

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

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 Vasylynchuk, 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)

Committee of consultants and language editors

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

Oleksandr Levchenko (Canada), PhD in Economics

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

Anna Tumanian (Ukraine) – Issue Editor

ЗМІСТ

БЕЛКІН Л.М., ЮРИНЕЦЬ Ю.Л., БЕЛКІН М.Л. Стягнення судом грошових коштів на користь фізичних осіб: суд не виконує функцій податкового агента	8
БОЧЕВАР І.В. Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін	12
БИКОВА А.Л., МЕРЖЕВ Д.П. Розвиток національної економіки України на засадах інноваційної відбудови	18
ГАПЄЄВА О.М., ГАЛЄЄВ О.С. Система макроекономічного прогнозування відновлення економіки України в післявоєнний період	23
ШОВГЕНЮК С.Ю. Податкові пільги як елемент системи оподаткування нерухомого майна: український, польський та французький досвід	31
КЛЕЦИК В. Розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	37
МЕЛЬНИК О.Г., РУДА М.В. Впровадження циркулярних бізнес-моделей в умовах невизначеності: виклики та можливості	42
ЧУБАНЬ В.С., СКОРОБОГАТОВ Ю.А. Фінансово-інвестиційне забезпечення та модернізація систем цивільного захисту України	47
ШВАГІРЕВ М.Д. Проектування і стандартизація нового інтерфейсу для користувача-менеджера	51
ЯРОВЕНКО Т.С., СЕМЕНЧА І.Є., КОБЧЕНКО А.А., ЛІТВІН Я.І. Управління інноваційною діяльністю підприємства сфери торгівлі в умовах інформатизації: проектний аналіз, оптимізація підприємницьких процесів	55
КІРІН Р.С., ШИРШИКОВА Р.М. Правове забезпечення цифровізації діяльності правоохоронних органів міст України в умовах воєнного стану	58
ЯМНЕНКО Т.М. Податкові ризики оподаткування криптовалютних операцій	64
ЯРОВЕНКО Т.С., СЕМЕНЧА І.Є., КОБЧЕНКО А.А., ЛІТВІН Я.І. Методи прийняття управлінських рішень на засадах аналізу інноваційних проектів підприємств сфери торгівлі	68
ДЕМКІВ Р.Я. Особливості надання статусу учасника бойових дій особам визнаним борцями за незалежність України у XX ст. (ОУН та УПА)	71
ДЖУМАБАЄВА М.Б. Економічна ефективність індивідуалізованого підходу до послуг колоруювання: комплексний аналіз ринку та стратегій оптимізації салонного бізнесу	75

ЯРОВЕНКО Т.С., СЕМЕНЧА І.Є., КОБЧЕНКО А.А. Прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проєктного аналізу в умовах інформатизації	79
КИРИЛЕНКО М.М. Еволюція нормативно-правового забезпечення альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад в різних правових системах	82
ПЕРЕЛИГІНА Р.В. Фільтрація як категорія процесуальної доктрини	87
ВАЛЕНДЮК О.С. Окремі питання вдосконалення засобів та правових інструментів відшкодування шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії росії	92

CONTENTS

L. BIELKIN, Y. YURYNETS, M. BIELKIN. Collection of money by the court in favor of individuals: the court does not perform the functions of a tax agent	8
I. BOCHEVAR. Conceptual model of systemic adaptive management of organizational personnel in the context of strategic changes	12
A. BYKOVA, D. MERZHEV. Development of the national economy of Ukraine on the basis of innovative reconstruction	18
O. HAPIIEVA, O. HALIEIEV. Macroeconomic forecasting system for the post-war economic recovery of Ukraine	23
S. SHOVHENIUK. Tax incentives as an element of the real property taxation system: Ukrainian, Polish, and French experience	31
V. KLETSYK. Development of a competitiveness management system for agricultural enterprises	37
O. MELNYK, M. RUDA. Implementing circular business models in uncertainty: challenges and opportunities	42
V. CHUBAN, Y. SKOROBOHATOV. Financial and investment provision and modernization of civil defense systems of Ukraine	47
M. SHVAHIREV. Design and standardization of a new user-manager interface	51
T. YAROVENKO, I. SEMENCHA, A. KOBCHENKO, Y. LITVIN. Management of innovative activities of a trade enterprise in the context of informatization: project analysis, optimization of business processes	55
R. KIRIN, R. SHYRSHYKOVA. Legal support for the digitalization of the activities of law enforcement agencies in Ukrainian cities under martial law	58
T. YAMNENKO. Tax risks of taxation of cryptocurrency transactions	64
T. YAROVENKO, I. SEMENCHA, A. KOBCHENKO, Y. LITVIN. Methods of making management decisions based on the analysis of innovative projects of enterprises in the trade sector	68
R. DEMKIV. Legal peculiarities of granting combatant status to persons recognized as fighters for the independence of Ukraine in the XX century (OUN and UPA)	71
M. DZHUMABAIEVA. Economic efficiency of an individualized approach to hair color services: a comprehensive analysis of the market and salon business optimization strategies	75
T. YAROVENKO, I. SEMENCHA, A. KOBCHENKO. Decision-making in corporate management based on project analysis in the context of informatization	79

<i>M. KYRYLENKO.</i> Evolution of regulatory and legal provision of alternative forms of resolution of economic disputes of city councils in various legal systems	82
<i>R. PERELYHINA.</i> Filtration as a category of procedural doctrine	87
<i>O. VALENDIUK.</i> Specific issues of improving means and legal instruments for compensation for damages and losses caused to Ukraine as a result of armanned aggression by the Russia	92

**Леонід Михайлович БЕЛКІН**

к.т.н., с.н.с.; адвокат

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8672-8147>

e-mail: belkinleonid@ukr.net

**Юлія Леонідівна ЮРИНЕЦЬ**

д.ю.н., професор кафедри, Київський національний університет будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0281-3251>

e-mail: iurynetsjulia@ukr.net

**Марк Леонідович БЕЛКІН**

к.ю.н., доцент кафедри, Міжрегіональна Академія управління персоналом; адвокат

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0805-9923>

e-mail: advokat@etalon.co.ua

СТЯГНЕННЯ СУДОМ ГРОШОВИХ КОШТІВ НА КОРИСТЬ ФІЗИЧНИХ ОСІБ: СУД НЕ ВИКОНУЄ ФУНКЦІЙ ПОДАТКОВОГО АГЕНТА

У статті досліджено особливості виконання/невиконання судом функцій податкового агента у стягненні судом грошових коштів на користь фізичних осіб. На підставі виконаних досліджень і узагальнень питання утримання/неутримання судами податків і зборів із присудженої до виплати як заробітної плати і прирівняних платежів, так і дивідендів та інших видів платежів на користь фізичних осіб можна вважати однозначно вирішеним так, що суд не розраховує і не утримує вказані податки і збори, а зазначає у рішенні про стягнення повної суми присудженої до виплати суми, й окремо зазначає необхідність зробити такі утримання під час виконання судового рішення.

Ключові слова: податковий агент, податок з доходів фізичних осіб, військовий збір, джерела виплати, виконавчий документ, утримання/неутримання судами податків і зборів

Стаття надійшла 12.01.2026

Статтю прийнято 17.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Податкове право історично виникло та продовжує свій розвиток завдяки наявності природного конфлікту між двома основними суб'єктами податкових правовідносин – платником податків та державою в особі контролюючих органів. Однак перелік учасників податкових правовідносин був би неповним і недосконалим, якби вичерпувався цими двома категоріями. Адже є й інші суб'єкти, які характеризуються тим, що мають **особливу правову природу** саме завдяки тому місцю, яке вони займають поміж двома основними учасниками, названими вище. Особливої уваги у цьому контексті заслуговує **правовий статус податкових агентів** як самостійних суб'єктів податкових правовідносин [1, с. 25].

Згідно з пп. 14.1.180 п. 14.1 ст.14 Податкового кодексу України (ПКУ) податковий агент стосовно податку на доходи фізичних осіб – юридична особа (її філія, відділення, інший відокремлений підрозділ), самозайнята особа, представництво нерезидента – юридичної особи, інвестор (оператор) за угодою про розподіл продукції, які незалежно від організаційно-правового статусу та способу оподаткування іншими податками та/або форми нарахування (виплати, надання) доходу (у грошовій або негрошовій формі) зобов'язані нараховувати, утримувати та сплачувати податок, передбачений розд. IV ПКУ, до бюджету від імені та за рахунок фізичної особи з доходів, що виплачуються такій особі, вести податковий облік, подавати податкову звітність контролюючим органам та нести відповідальність за порушення його норм в порядку, передбаченому ст. 18 та розд. IV ПКУ.

Отже, виникає проблемне питання: чи повинен суд, задовольняючи позов про стягнення грошових коштів на користь фізичних осіб, одночасно розраховувати та

утримувати з позивача податки з доходу, що підлягає стягненню? І як в такому випадку повинен діяти суд? На наявність проблем у цьому питанні вказано, наприклад, в [2]. У [3] автори приходять до висновку, що у задоволенні позову про стягнення за викуплені емітентом власні корпоративні права чи інші інвестиційні активи податки з присуджених сум не стягуються [3, с. 88]. Однак залишається питання про стягнення податків на такі суми, якщо предметом стягнення є заробітна плата або, що значно менше вивчено, дивіденди. Наприклад, у Постанові від 05.03.2024 р. у справі № 924/740/23 Північно-західного апеляційного господарського суду констатовано таке [4, № 117783547]: «...належними до стягнення з АТ на користь ОСОБА_1 є сума 554415,80 грн **дивідендів** за 2021 рік **за вирахуванням** 8894,38 грн військового збору та 29647,92 грн ПДФО і на користь ОСОБА_2 – 47323,06 грн за вирахуванням 759,19 грн військового збору та 2530,64 грн ПДФО. Відповідно **не підлягають задоволенню** вимоги про стягнення з АТ на користь ОСОБА_1 38542,30 грн та на користь ОСОБА_2 – 3289,83 грн».

До аналогічного висновку приходила колегія суддів Північного апеляційного господарського суду у прийнятті Постанови від 18.03.2024 р. у справі № 910/7972/23 [4, № 117877494].

МЕТА роботи – дослідити особливості виконання / невиконання судом функцій податкового агента у стягненні судом грошових коштів на користь фізичних осіб.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: документальний аналіз та узагальнення судової практики.

РЕЗУЛЬТАТИ

Як зазначено в [5], правовідносини в податковій сфері обґрунтовано вважаються найбільш конфлікт-

ними серед інших видів фінансових відносин [5, с. 99]. Як зазначає А. Авторгов, законодавством не встановлено будь-яких особливостей або спеціального порядку сплати ПДФО, військового збору та соціального внеску у разі, якщо заробітна плата або інші виплати, пов'язані з трудовими правовідносинами, стягуються з роботодавця у примусовому порядку під час виконання судового рішення, ухваленого на користь працівника [2]. До того ж це питання законодавчо не вирішено стосовно виплати дивідендів, що призводить до сумнівних судових рішень [4, № 117783547, № 117877494]. Отже, доцільним буде здійснити аналіз судової практики Верховного Суду (ВСУ) з цього приводу.

Зокрема, загальний висновок з цього питання зроблено у Постанові від 08.12.2021 р. у справі № 9901/407/19, провадження № 11-43зай21, Великої Палати ВСУ [4, № 102342550], в п. 86 якої (Постанови) вказано, *«що суми, які суд визначає до стягнення з роботодавця на користь працівника як заборгованість із заробітної плати та/або середній заробіток за час вимушеного прогулу, обчислюється без віднімання сум податків і зборів. Податки і збори із присудженої за рішенням суду суми заробітної плати та середнього заробітку за час вимушеного прогулу підлягають нарахуванню роботодавцем при виконанні відповідного судового рішення та, відповідно, відрахуванню із цієї суми при виплаті працівнику, внаслідок чого виплачена працівнику на підставі судового рішення сума зменшується на суму податків і зборів»*.

Водночас Велика Палата ВСУ визнала за необхідне викласти відповідну резолютивну частину рішення суду в наступній редакції: *«Стягнути з [відповідача] на користь ОСОБА_2 середній заробіток за час вимушеного прогулу в розмірі 895561,73 грн. (вісімсот дев'яносто п'ять тисяч п'ятсот шістдесят одна гривня 73 копійки) з утриманням із цієї суми установлених законодавством України податків і зборів»*.

Так, Велика Палата ВСУ дійшла до висновку, що в резолютивній частині рішення про задоволення позову про стягнення повинна бути зазначена уся визначена судом належна сума стягнення, яка обчислена без віднімання сум податків і зборів, а про необхідність утримання сум податків і зборів зазначається в резолютивній частині окремою частиною рішення.

ВСУ неодноразово приходив до таких висновків. Зокрема, у Постанові від 18.07.2018 р. у справі № 359/10023/16-ц, провадження № 61-14794св18 ВСУ у складі колегії суддів Першої судової палати Касаційного цивільного суду висновується таке [4, № 75690203]: *«Системний аналіз наведених норм дає підстави для висновку, що суми, які суд визначає до стягнення з роботодавця на користь працівника як середній заробіток за час вимушеного прогулу, обраховуються без віднімання сум податків та зборів. Податки і збори із суми середнього заробітку за час вимушеного прогулу, присудженої за рішенням суду, підлягають нарахуванню роботодавцем при виконанні відповідного судового рішення та, відповідно, відрахуванню із суми середнього заробітку за час вимушеного прогулу при виплаті працівнику, внаслідок чого виплачена працівнику на підставі судового рішення сума середнього заробітку за час вимушеного прогулу зменшується на суму податків і зборів»*.

Крім того, за текстом Постанови ВСУ наводить таке уточнення: *«Оскільки справляння і сплата прибуткового податку з громадян є відповідно обов'язком роботодавця та працівника, суд визначає зазначену суму без утримання цього податку й інших обов'язкових платежів, про що вказує в резолютивній частині рішення»*.

Так, питання утримання/неутримання судами податків і зборів із присудженої до виплати заробітної плати та прирівняних платежів можна вважати однозначно вирішеним: суд не розраховує і не утримує вказані податки і збори, а зазначає у рішенні про стягнення повної суми присудженої заробітної плати (прирівняних платежів) і окремо зазначає необхідність зробити такі утримання при виконанні судового рішення.

Водночас стосовно дивідендів аналогічне питання не було однозначно вирішено, про що свідчать наведені вище сумнівні судові рішення [4, № 117783547, № 117877494]. На рівні ВСУ це питання вперше стало предметом дослідження у Постанові від 20.06.2024 р. у справі № 924/740/23 ВСУ у складі колегії суддів Касаційного господарського суду [4, № 119959709], де, зокрема, вказано таке:

«Крім того, як вбачається з оскаржуваної постанови, суд апеляційної інстанції задовольнив вимоги першого та другого позивачів про стягнення дивідендів за 2021 рік частково та виходив з того, що заявлені першим та другим позивачами до стягнення суми заборгованості по дивідендам за 2021 рік підлягають зменшенню на суми податку з доходу фізичних осіб та військового збору. Однак, Верховний Суд не погоджується із зазначеними висновками суду апеляційної інстанції...

Аналіз зазначених положень підпункту 14.1.180 пункту 14.1 статті 14, статті 18, підпунктів 168.1.1, 168.1.2, 168.1.5 пункту 168.1 статті 168, підпунктів 170.5.1, 170.5.2, 170.5.4 пункту 170.5 статті 170, статті 171, пункту 16-1 підрозділу 10 розділу XX «Інші перехідні положення» Податкового кодексу України свідчить про те, що для оподаткування такого доходу як дивіденди, що виплачуються фізичним особам – акціонерам, саме емітент корпоративних прав (акціонерне товариство), який здійснює нарахування дивідендів, є податковим агентом фізичної особи-акціонера, якій нараховуються дивіденди, та як податковий агент здійснює нарахування, утримання та сплату (перерахування) до бюджету від імені та за рахунок фізичної особи (акціонера) ПДФО та військового збору з доходу у вигляді дивідендів. Тобто, нарахування, утримання і сплата ПДФО і військового збору з доходу у вигляді дивідендів, що виплачуються фізичним особам – акціонерам, є обов'язком податкового агента, який у спірних правовідносинах є відповідач.

Викладене вище дає підстави для висновку про те, що суми дивідендів, заявлені до стягнення в судовому порядку фізичними особами – акціонерами з акціонерного товариства на їх користь, обчислюються судом без віднімання сум податків і зборів, тобто не зменшуються судом на суми ПДФО та військового збору. Податки і збори із присудженої за рішенням суду до стягнення з емітента корпоративних прав (акціонерного товариства) суми дивідендів підлягають нарахуванню, утриманню та сплаті (перерахуванню) до бю-

джету самим акціонерним товариством (емітентом корпоративних прав, який здійснює нарахування дивідендів), як податковим агентом фізичної особи-акціонера, при виконанні відповідного судового рішення, внаслідок чого виплачена фізичній особі – акціонеру на підставі судового рішення сума дивідендів зменшується на суму ПДФО і військового збору.

Отже, оскільки нарахування, утримання та сплата (перерахування) до бюджету ПДФО і військового збору з доходу у вигляді дивідендів, що виплачуються фізичним особам – акціонерам, є обов'язком самого акціонерного товариства, суд у разі задоволення позову фізичної особи – акціонера про стягнення дивідендів визначає необхідну до стягнення суму дивідендів без вирахування з неї ПДФО та військового збору із зазначенням в резолютивній частині рішення про необхідність утримання при виконанні судового рішення із стягнутої суми установлених законодавством України податків і зборів.

Верховний Суд зазначає про те, що такі висновки узгоджуються з висновками Верховного Суду, викладеними у постанові Великої Палати Верховного Суду від 08.12.2021 року у справі № 9901/407/19 та у постанові Верховного Суду у складі колегії суддів першої судової палати Касаційного цивільного суду від 18.07.2018 року у справі № 359/10023/15-ц, на які послалися позивачі у касаційній скарзі, що стосуються можливості здійснення судом оподаткування заявлених до стягнення в судовому порядку сум доходів фізичних осіб.

Однак, суд апеляційної інстанції не врахував наведеного та, дійшовши правильного висновку про те, що обов'язок сплачувати ПДФО та військовий збір з виплат фізичним особам – акціонерам по дивідендам покладалася саме на відповідача, **помилково зменшив** заявлені першим та другим позивачами до стягнення суми заборгованості по дивідендам за 2021 рік на суми ПДФО та військового збору, чим фактично перебрав на себе обов'язки податкового агента, що суперечить наведеним вище положенням чинного податкового законодавства. Дійшовши помилкового висновку про необхідність зменшення заявлених першим та другим позивачами до стягнення суми заборгованості по дивідендам за 2021 рік на суми ПДФО та військового збору, суд апеляційної інстанції **безпідставно здійснив перерахунок заявлених до стягнення інфляційних втрат і трьох відсотків річних, нарахованих на ці суми дивідендів, виходячи зі зменшеної суми дивідендів на суми ПДФО та військового збору».**

Зазначена Постанова дезавуювала висновки наведеної вище Постанови від 05.03.2024 р. у справі № 924/740/23 Північно-західного апеляційного господарського суду констатовано наступне [4, № 117783547].

Стосовно наведеної вище Постанови від 18.03.2024 р. у справі № 910/7972/23 Північного апеляційного господарського суду [4, № 117877494], то її в касаційному порядку переглянути не вдалося у зв'язку з відмовою у відкритті касаційного провадження за касаційною скаргою ОСОБА_1 на постанову Північного апеляційного господарського суду від 18.03.2024 у справі № 910/7972/23 внаслідок низької ціни позову (ухвала від 09.05.2024 р. у справі № 910/7972/23 ВСУ у складі колегії суддів Касаційного господарського суду [4, № 118960981]). Наведене ілюструє, як відмова у каса-

ційному перегляді з формальних підстав утруднює формування єдиної судової практики.

Слід зазначити, що А. Авторгов вказує на неодинокі випадки конфліктів між боржниками і державними/приватними виконавцями за відсутності чітко визначених судом сум стягнення [2]. Зокрема, він вказує: «...державний/приватний виконавець зобов'язаний здійснювати заходи примусового виконання рішень у спосіб та в порядку, які встановлені виконавчим документом і законом. В одних випадках виконавцю вдається вирішити питання з боржником та стягувачем, досягнувши спільної згоди про суму податків та зборів, на яку має бути «зменшене» судове рішення. В інших випадках, з огляду на неконструктивну або відверто протиправну поведінку боржника, такої згоди досягти не вдається, і виконавець стягує з боржника **саме ту суму, яку зазначено в рішенні**, що викликає додаткові судові спори».

Вважаємо таку позицію правильною.

По-перше, згідно з ч. 1 ст. 526 Цивільного кодексу України зобов'язання має виконуватися належно відповідно до умов договору та вимог цього Кодексу, інших актів цивільного законодавства... Отже, боржник повинен виконувати своє зобов'язання добровільно, не очікуючи звернення дебітора (майбутнього стягувача) до суду. Тобто перехід на стадію судового процесу фактично є ризиком для відповідача (боржника).

По-друге, отримавши судове рішення, яке набрало законної сили, боржник повинен самостійно виконати судове рішення, не очікуючи конфліктів з судовими виконавцями. Тоді боржник може самостійно нарахувати і перерахувати хоча б податки, що може розглядатися як часткове виконання судового рішення.

По-третє, маючи таке часткове виконання судового рішення, боржник може (і повинен) звернутися до суду із заявою про визнання виконавчого документу таким, що не підлягає виконанню повністю або частково, якщо... обов'язок боржника відсутній повністю чи частково у зв'язку з його припиненням, добровільним виконанням боржником чи іншою особою або з інших причин (ст. 328 Господарського процесуального кодексу України, ст. 432 Цивільного процесуального кодексу України, ст. 374 Кодексу адміністративного судочинства України). Тоді підстав для виникнення конфліктів між боржником і судовим виконавцем не буде.

З іншого боку, позивачу – фізичній особі, яка звертається до суду з позовом про стягнення, слід в прохальній частині позову просити суд у разі задоволення позову зробити в резолютивній частині рішення застереження про стягнення з урахуванням утримання податків. Або таке ж слід зробити відповідач за подачі відзиву на позов. Це також сприятиме уникненню конфліктів в майбутньому.

Так, у Постанові від 07.10.2020 р. у справі № 523/14396/19, провадження № 61-10657св20, ВСУ у складі колегії суддів Першої судової палати Касаційного цивільного суду [4, № 92173448; 6] розглянуто спір стосовно дій боржника і судового виконавця в умовах, коли у рішенні суду не зазначено, що сума середнього заробітку за час вимушеного прогулу стягнута з роботодавця на користь працівника без урахування податків і зборів. Це створило суперечку. З цього приводу ВСУ вказано, що і боржник, і судовий виконавець повинні

виходити з того, що податки і збори, передбачені законодавством, підлягають утриманню за рахунок джерела виплат і перерахуванню до бюджету незалежно від наявності/відсутності застереження про необхідність такого утримання і перерахування. Колегія суддів ВСУ дійшла висновку про те, що підприємство діяло відповідно до вимог податкового і трудового законодавства та як податковий агент обґрунтовано утримало з визначеної судом суми податку на доходи фізичних осіб та військового збору [4, № 92173448; 6].

ВИСНОВКИ

Питання утримання/неутримання судами податків і

зборів із присудженої до виплати як заробітної плати і прирівняних платежів, так і дивідендів та інших видів платежів на користь фізичних осіб можна вважати однозначним вирішенням так, що суд не розраховує і не утримує вказані податки і збори, а зазначає у рішенні про стягнення повної суми присудженої до виплати суми і окремо зазначає необхідність зробити такі утримання у виконанні судового рішення. Боржнику слід застосовувати наявні процесуальні можливості для корегування в судовому порядку виконавчих документів, зокрема, шляхом визнання виконавчого документу таким, що не підлягає виконанню повністю або частково.

Список використаних джерел

1. Коваль Ю.А. Правовий статус податкових агентів як самостійних учасників податкових правовідносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2015. Вип. 33(2). С. 25-30.
2. Авторгов А. Стягнення заробітної плати за рішенням суду: як врахувати податки. *PRAVO.ua*. 03.10.2024. URL: <https://pravo.ua/stiahnennia-zarobitnoi-platy-za-rishenniam-sudu-iak-vrakhuvaty-podatky-bloh-andriia-avtorhova/>
3. Белкін Л.М., Юринець Ю.Л., Белкін М.Л. Випуск емітентами корпоративних прав та інших інвестиційних активів власної емісії у фізичних осіб: особливості виконання функцій податкового агента. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025, № 6. С. 86-89.
4. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/>
5. Стріяшко Г.М., Попова А.А. (2019). Податкові агенти як учасники податкових спорів. *Юридичний бюлетень*. Вип. 11(1). С. 99-106.
6. КЦС ВС роз'яснив порядок утримання податку й інших обов'язкових платежів при ухваленні рішення про стягнення зарплати та обов'язки державного виконавця. *Верховний Суд*. 20.10.2020. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1009964/>

References

1. Koval Yu.A.. Legal status of tax agents as independent participants in tax legal relations. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*. 2015. Issue 33(2). pp. 25-30. (in Ukrainian).
2. Avtorgov A. Collection of wages by court decision: how to take taxes into account. *PRAVO.ua*. 03.10.2024. URL: <https://pravo.ua/stiahnennia-zarobitnoi-platy-za-rishenniam-sudu-iak-vrakhuvaty-podatky-bloh-andriia-avtorhova/> (in Ukrainian).
3. Belkin L.M., Yurinets Yu.L., Belkin M.L. Redemption by issuers of corporate rights and other investment assets of their own issue from individuals: features of the performance of the functions of a tax agent. *Economics. Finance. Law*. 2025. No. 6. pp. 86-89. (in Ukrainian).
4. Unified State Register of Court Decisions. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/> (in Ukrainian).
5. Striashko H.M., Popova A.A. Tax agents as participants in tax disputes. *Legal Bulletin*. 2019. Issue 11(1). pp. 99-106. (in Ukrainian).
6. The CCS of the Supreme Court clarified the procedure for withholding tax and other mandatory payments when making a decision on the collection of wages and the duties of a state bailiff. *Supreme Court*. 20.10.2020. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1009964/> (in Ukrainian).

Leonid BIELKIN

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

Yuliia YURYNETS

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

Mark BIELKIN

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

COLLECTION OF MONEY BY THE COURT IN FAVOR OF INDIVIDUALS: THE COURT DOES NOT PERFORM THE FUNCTIONS OF A TAX AGENT

The paper examines the features of the court's performance/non-performance of the functions of a tax agent when collecting funds in favor of individuals. It is indicated that the list of participants in tax legal relations would be incomplete and imperfect if it were limited to taxpayers and the state represented by regulatory authorities. After all, there are other subjects that are characterized by having a special legal nature precisely due to the place they occupy between the two main participants named above. In this context, the legal status of tax agents as independent subjects of tax legal relations deserves special attention. Research and generalization of the legal positions of the Supreme Court on this issue have been carried out, in particular, when resolving disputes regarding the collection of both wages and equivalent payments, as well as dividends and other types of payments in favor of individuals. Based on the research and generalizations, the issue of withholding/non-withholding by the courts of taxes and fees from the salary and equivalent payments awarded for payment, as well as dividends and other types of payments in favor of individuals can be considered unambiguously resolved in such a way that the court does not calculate and does not withhold the specified taxes and fees, but notes in the decision on the collection of the full amount of the amount awarded for payment and separately notes the need to make such withholdings when executing the court decision. The debtor should use the existing procedural opportunities for judicial correction of executive documents. In particular, under the condition of independent calculation, withholding and transfer to the budget of taxes and fees, the debtor has the opportunity to raise before the court the issue of recognizing the executive document as not subject to execution in whole or in part - in terms of the payments made.

Keywords: tax agent, personal income tax, military duty, sources of payment, executive document, withholding/non-withholding by the courts of taxes and fees

Ірина Василівна БОЧЕВАР

аспірантка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>e-mail: i.v.bochevar@op.edu.ua

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СИСТЕМНОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

У статті обґрунтовано необхідність формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. Доведено доцільність переходу від фрагментарного, реактивного управління персоналом до цілісної, стратегічно орієнтованої та проактивної кадрової політики. Запропоновано авторську концептуальну модель, що базується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів і розглядає персонал як динамічну соціально-економічну підсистему організації. Модель охоплює чотири взаємопов'язані блоки: передумови формування системного адаптивного управління персоналом; циклічний механізм управління; критерії адаптивності персоналу; комплекс видів менеджменту як основу відповідних підсистем. Обґрунтовано, що циклічний характер механізму забезпечує безперервність управління, гнучкість кадрових рішень і підвищення стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Ключові слова: системне управління персоналом, адаптивне управління персоналом, стратегічні зміни, концептуальна модель, кадрова політика, адаптивність персоналу, критерії адаптивності, людський капітал, стратегічне управління, менеджмент змін, конкурентоспроможність організації

Стаття надійшла 10.01.2026

Статтю прийнято 16.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються зростанням нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, що зумовлено впливом економічних коливань, політичних трансформацій, технологічних інновацій і соціально-культурних змін [2, 4]. В таких умовах стратегічні зміни стають об'єктивною необхідністю розвитку організацій, а ефективність їх реалізації значно залежить від здатності персоналу адаптуватися до нових вимог і викликів. Саме тому управління персоналом набуває ключового значення як стратегічний чинник забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності організації.

Традиційні підходи до управління персоналом, що ґрунтуються на застосуванні окремих інструментів або реактивному реагуванні на зміни, втрачають свою результативність в умовах стратегічних трансформацій. Відсутність системності, фрагментарність управлінських рішень і орієнтація переважно на короткострокові завдання не дають змоги забезпечити узгодженість кадрових процесів зі стратегічними цілями розвитку організації. За таких умов актуалізується потреба у формуванні цілісної системної моделі управління персоналом, здатної інтегрувати стратегічні орієнтири організації з процесами формування, розвитку та використання людського капіталу.

Особливої актуальності набуває адаптивний характер управління персоналом, який передбачає здатність кадрової системи та персоналу оперативної й ефективно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, мінімізувати кадрові ризики, знижувати рівень опору нововведенням і формувати культуру гнучкості та інноваційності [5]. У цьому контексті адаптивне управління персоналом слід розглядати не як сукупність окремих заходів, а як безперервний, циклічний процес, що поєднує оцінку адаптивності персоналу, формування й розвиток його адаптивних характеристик, моніторинг стратегічних змін і корекцію управлінських впливів [1].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам управління персоналом, менеджменту змін і розвитку людського капіталу, питання формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін потребують подальшого наукового осмислення. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції критеріїв адаптивності персоналу з циклічним механізмом управління та комплексом видів менеджменту, що забезпечують практичну реалізацію адаптивних підходів у кадровій політиці організації [3].

МЕТА роботи – обґрунтування та розроблення концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, яка ґрунтується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів і забезпечує узгодженість стратегічних цілей розвитку організації з процесами формування, оцінювання та розвитку персоналу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи: статистичне спостереження, порівняння й узагальнення, а також аналіз і синтез.

РЕЗУЛЬТАТИ

Формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін є необхідною передумовою забезпечення цілісності та ефективності кадрової політики [2]. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, що зумовлено економічними коливаннями, політичними трансформаціями, інноваційними проривами та соціально-культурними зрушеннями [1, 3]. В таких умовах управління персоналом втрачає результативність, якщо ґрунтується лише на окремих інструментах чи реактивних діях (рис. 1).

Тому виникає потреба у створенні цілісної системної моделі, яка забезпечить взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та кадровими процесами.

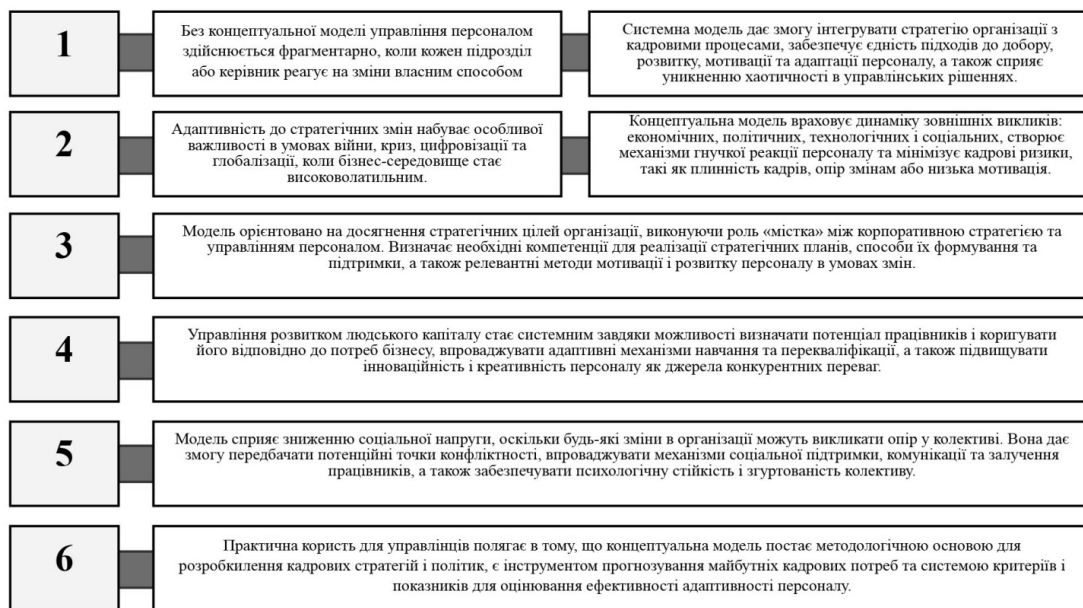


Рис. 1. Обґрунтування необхідності формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

Запропонована авторська концептуальна модель має забезпечувати адаптивність, тобто здатність персоналу оперативно й ефективно реагувати на виклики середовища та внутрішні зміни (рис. 2). Це дає змогу мінімізувати кадрові ризики, знижувати рівень опору працівників нововведенням, формувати культуру гнучкості й інноваційності. Крім того, модель виконує інтеграційну функцію, оскільки поєднує стратегічні орієнтири організації з механізмами розвитку людського капіталу, формування необхідних компетенцій і підтримання високого рівня мотивації.

Особливої ваги така модель набуває в умовах стратегічних змін, коли організація стикається з необхідністю переорієнтації бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій, виходу на нові ринки чи адаптації до кризових ситуацій. Системне управління персоналом у таких умовах має спиратися не лише на поточні завдання, але й на довгострокове прогнозування потреб у компетенціях, розвиток потенціалу працівників, удосконалення механізмів комунікації та соціальної підтримки. Концептуальна модель забезпечує структуроване бачення цього процесу, визначає ключові блоки (добір і адаптація персоналу, навчання й розвиток, мотивація, соціально-психологічна підтримка, оцінювання результативності) та встановлює взаємозв'язки між ними.

Так, формування концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом є обґрунтованою науковою і практичною необхідністю, оскільки вона дає змогу організації переходити від інтуїтивного й ситуативного реагування на зміни до стратегічно зорієнтованої кадрової політики. Це створює умови для підвищення стійкості бізнесу, розвитку людського капіталу, зниження соціальної напруги в колективі та забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах нестабільності та глобальних трансформацій.

Схематично концептуальну модель подано 4 основними блоками: передумови (причини), механізм (циклічні етапи функціонування) моделі, критерії адаптивності персоналу, що забезпечують циклічну реалізацію функціонування моделі, комплекс видів менеджменту, який

є основою для формування підсистем адаптивного управління персоналом.

Пояснення до першого блоку авторської концептуальної моделі подано на рис. 1.

Другий блок відображає механізм системного адаптивного управління персоналом та є центральною ланкою, що забезпечує її практичну реалізацію в умовах стратегічних змін, ґрунтується на поєднанні системного, адаптивного та процесного підходів до управління, що дає змогу забезпечити цілісність, керованість і динамічну змінюваність управлінських впливів у відповідь на стратегічні трансформації.

Застосування системного підходу зумовлює розгляд персоналу не як сукупності окремих працівників, а як цілісної соціально-економічної підсистеми організації, що перебуває у постійній взаємодії з іншими елементами організаційної системи та зовнішнім середовищем.

Адаптивний підхід визначає логіку побудови механізму як такого, що орієнтовано не на досягнення фіксованого стану рівноваги, а на безперервне коригування параметрів управління відповідно до змін стратегічного контексту. У цьому сенсі циклічність функціонування механізму є ключовою ознакою, оскільки дає змогу забезпечити постійний зворотний зв'язок між результатами управлінських рішень, динамікою середовища та станом адаптивності персоналу.

Процесний підхід реалізується через чітку послідовність етапів механізму, кожен з яких виконує самостійну, але водночас взаємопов'язану управлінську функцію.

Вихідним етапом функціонування механізму є оцінювання адаптивності персоналу, що виконує роль «відлікової позиції» для подальших управлінських дій. На цьому етапі здійснюється комплексна діагностика відповідності наявного кадрового потенціалу стратегічним орієнтирам організації з урахуванням критеріїв адаптивності, інтегрованих у модель. Оцінювання має не статичний, а динамічний характер, оскільки її завданням є не лише фіксація поточного рівня готовності персоналу до змін, але й виявлення прихованих резервів, зон ризику та потенційних точок зростання. Саме на цьому

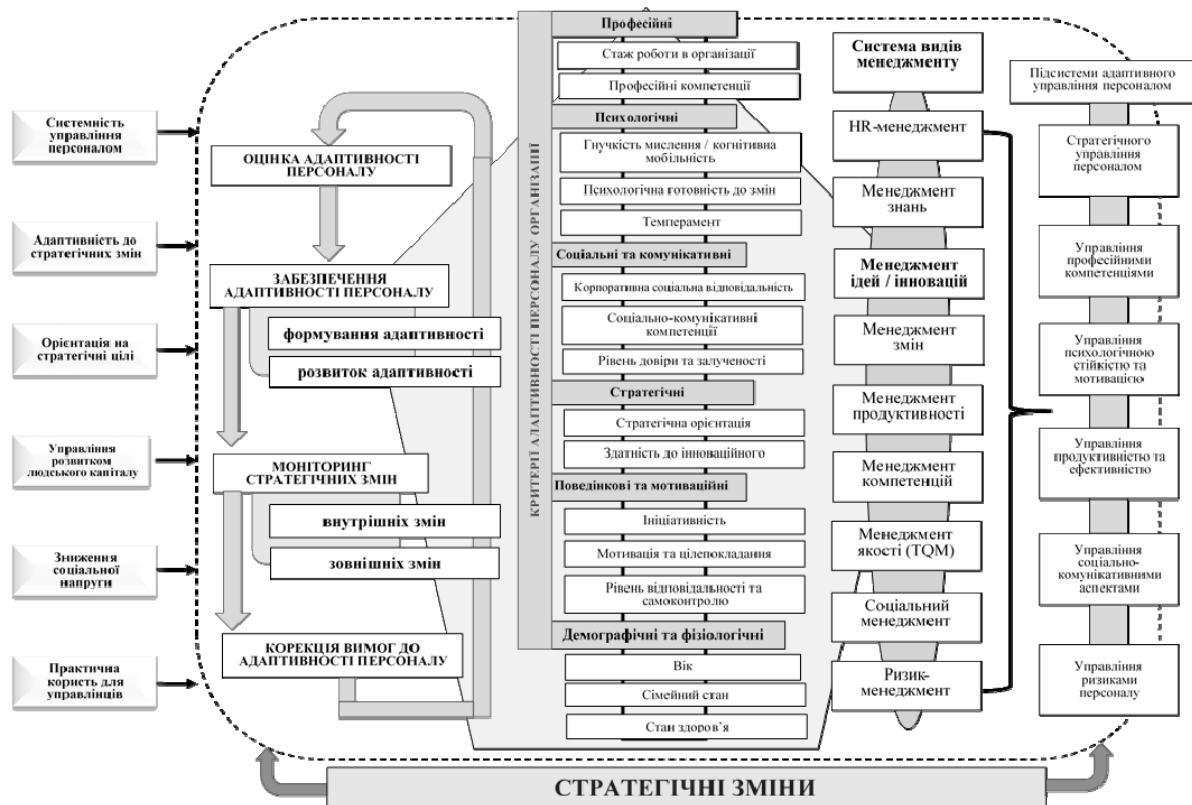


Рис. 2. Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін

етапі формується інформаційна база для диференційованого управлінського впливу на різні групи персоналу з урахуванням їх здатності до адаптації.

Наступним етапом механізму є забезпечення адаптивності персоналу, яке реалізується у двох взаємопов'язаних управлінських напрямках – формування та розвиток.

Формування адаптивності застосовується тоді, коли за результатами оцінювання виявляється недостатній рівень окремих характеристик, необхідних для ефективного функціонування в умовах стратегічних змін. У такому разі управлінський вплив спрямовано на цілеспрямоване набуття персоналом відсутніх компетенцій, розвиток психологічної готовності до змін, посилення гнучкості мислення та залученості до трансформаційних процесів.

Розвиток адаптивності, зі свого боку, орієнтовано на персонал, що вже володіє необхідним адаптивним потенціалом, проте потребує його подальшого посилення відповідно до зростаючої складності стратегічних викликів. У межах цього напрямку акцент робиться на розширенні функціональних можливостей працівників, формуванні лідерських якостей, здатності до ініціювання змін й активної участі в інноваційній діяльності. Так, етап забезпечення адаптивності виконує не лише компенсаторну, але й розвиткову функцію, що є принципово важливим для довгострокової стійкості організації.

Третій етап механізму системного адаптивного управління персоналом – моніторинг стратегічних змін – відіграє ключову роль у забезпеченні відкритості моделі до впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Його основне завдання полягає у систематичному спостереженні за трансформаціями, що відбуваються в ринкових умовах, технологічних тенденціях, регуляторному та нормативному середовищі, орга-

нізаційній структурі підприємства, а також у стратегічних пріоритетах розвитку.

Моніторинг реалізується як постійний процес збору, оброблення та аналізу інформації про зміни, що можуть впливати на кадровий потенціал, визначаючи як нові вимоги до компетенцій працівників, так і можливі ризики, пов'язані з невідповідністю персоналу стратегічним цілям організації.

Застосування системного моніторингу дає змогу своєчасно ідентифікувати розриви між наявними кадровими ресурсами та очікуваними потребами підприємства в умовах змін, що є критично важливим для підтримки адаптивності персоналу. Він включає оцінювання зовнішніх факторів, таких як зміни попиту на продукцію чи послуги, нові технології, конкурентні стратегії та регуляторні вимоги, а також внутрішніх змін, зокрема модернізацію організаційної структури, впровадження нових процесів, стратегічну переорієнтацію бізнес-підрозділів та трансформацію корпоративної культури.

Моніторинг забезпечує не лише виявлення потенційних загроз або невідповідностей, а й створює інформаційну базу для прийняття проактивних управлінських рішень із формування та розвитку адаптивності персоналу. На його основі визначаються пріоритетні напрями навчання, перекваліфікації та розвитку компетенцій працівників, а також коригуються критерії адаптивності, що інтегровано в модель. Завдяки систематичному відстеженню стратегічних змін організація отримує можливість не лише реагувати на зовнішні та внутрішні трансформації, але й прогнозувати їхній вплив на кадровий потенціал, що істотно підвищує гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність системи управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Четвертий етап циклічного механізму системного адаптивного управління персоналом – корекція вимог

до адаптивності персоналу – забезпечує зворотний зв'язок між результатами оцінювання, розвитком кадрового потенціалу та стратегічними потребами організації. Цим етапом передбачено систематичний перегляд та уточнення параметрів, що визначають бажаний рівень адаптивності, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також результатів попередніх етапів механізму.

У межах корекції здійснюється аналіз ефективності реалізованих заходів з розвитку компетенцій, мотиваційної залученості та психологічної стійкості персоналу, а також відповідності кадрового потенціалу стратегічним орієнтирам організації. На основі цього аналізу уточнюються управлінські пріоритети, визначаються нові цільові показники адаптивності та формуються рекомендації з подальшого навчання, перекваліфікації, розвитку лідерських та інноваційних здібностей працівників.

Корекція вимог носить циклічний характер і є невід'ємним складником проактивного управління, оскільки дає змогу забезпечити безперервне вдосконалення кадрового потенціалу, запобігати виникненню розриву між компетенціями персоналу та стратегічними потребами організації та адаптувати управлінські рішення до нових викликів. Завдяки цьому етапу система управління персоналом постійно підлаштовується під зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримує високий рівень гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності організації, а також формує умови для ефективного поєднання стратегічного розвитку з управлінням людським капіталом. Так, другий блок концептуальної моделі реалізує замкнений управлінський цикл, в межах якого оцінювання, забезпечення адаптивності, моніторинг стратегічних змін і корекція вимог до персоналу перебувають у постійній взаємодії. Саме циклічність механізму дає змогу трансформувати адаптивне управління персоналом з реактивного інструмента реагування на зміни в проактивну систему стратегічного розвитку людського капіталу, здатну забезпечити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність організації в умовах нестабільності та довгострокових трансформацій.

Третій блок концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом містить критерії адаптивності персоналу, що корелюють з авторською класифікацією персоналу в контексті його здатності до змін та які постають базовими параметрами для оцінювання, прогнозування та розвитку готовності працівників до стратегічних змін. Критерії адаптивності, що інтегровано у класифікацію персоналу (за професійними компетенціями, психологічною готовністю до змін, соціально-комунікативними характеристиками, стратегічною орієнтацією, здатністю до інноваційного розвитку, стажем, віком, станом здоров'я, ініціативністю, мотивацією, відповідальністю, гнучкістю мислення тощо) визначають рівень кадрової гнучкості. Вони слугують інструментом не лише для ідентифікації поточного стану персоналу, але й для прогнозування його відповідності майбутнім викликам.

У межах моделі третій блок забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень з формування та розвитку кадрового потенціалу, спрямованого на підвищення гнучкості, стійкості та здатності персоналу ефективно реагувати на стратегічні

трансформації.

Ключовим аспектом цього блоку є його інтеграція з циклічним механізмом другого блоку моделі, де критерії адаптивності застосовуються на етапах оцінювання адаптивності персоналу, забезпечення адаптивності персоналу та корекції вимог до адаптивності персоналу. На етапі оцінювання критерії застосовуються для визначення відповідності кадрового потенціалу стратегічним потребам організації, виявлення резервів та потенційних зон росту, а також формування інформаційної бази для диференційованого управлінського впливу. На етапі забезпечення адаптивності критерії слугують орієнтиром для планування управлінських заходів з підвищення професійних компетенцій, психологічної готовності та мотиваційної залученості персоналу. На етапі корекції критерії забезпечують перегляд і уточнення вимог до адаптивності, що дає змогу підтримувати безперервність циклу та проактивність системи управління.

Так, третій блок не лише визначає науково обґрунтовані параметри адаптивності персоналу, але й інтегрує оцінювання, формування та розвиток кадрового потенціалу в єдину управлінську систему. Це створює передумови для підвищення стійкості організації, оптимізації кадрових ресурсів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Крім того, блок забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та функціонуванням циклічного механізму адаптивного управління, формуючи умови для ефективного планування, проактивного реагування на зміни та комплексного розвитку персоналу в умовах стратегічних трансформацій.

Четвертий блок концептуальної моделі визначає основу для формування підсистем адаптивного управління персоналом та забезпечує інтеграцію комплексу видів менеджменту, що охоплюють HR-менеджмент, менеджмент знань, менеджмент ідей та інновацій, менеджмент змін, менеджмент компетенцій, менеджмент продуктивності, менеджмент якості (TQM), соціальний менеджмент та ризик-менеджмент. Така системна інтеграція дає змогу встановити взаємозв'язок між різними аспектами управління персоналом, формує умови для поєднання стратегічних цілей організації з кадровими процесами та створює можливості для відстеження і розвитку критеріїв адаптивності персоналу у межах різних управлінських функцій.

На основі зазначеного комплексу видів менеджменту формуються підсистеми адаптивного управління персоналом, кожна з яких виконує специфічну функцію та сприяє розвитку кадрового потенціалу відповідно до стратегічних трансформацій організації. Стратегічне управління персоналом забезпечує планування та координацію кадрових процесів, а також відстеження стратегічної готовності працівників до змін. Управління професійними компетенціями спрямоване на формування та підвищення кваліфікації персоналу, розвиток його адаптивного потенціалу та здатності до ефективної реалізації стратегічних завдань. Управління психологічною стійкістю та мотивацією створює умови для підтримки залученості працівників, розвитку гнучкості мислення та готовності до змін, а управління продуктивністю та ефективністю контролює досягнення ключових показників результативності та формує поведінкові моделі, що сприяють адаптивності. Управління соціально-комунікативними аспектами забезпечує розвиток комуні-

каційних навичок, підтримку корпоративної культури та колективної здатності до трансформацій, тоді як управління ризиками персоналу дає змогу прогнозувати та мінімізувати потенційні кадрові та організаційні ризики, коригуючи параметри адаптивності відповідно до вимог стратегічних змін.

Особливу роль четвертий блок відіграє у взаємодії з критеріями адаптивності персоналу, визначеними у третьому блоці моделі, оскільки саме через зазначені види менеджменту здійснюється їхнє системне відстеження та розвиток. Кожен вид менеджменту виконує специфічну функцію, що спрямовано на формування, розвиток та підтримку відповідних характеристик персоналу, що забезпечують його здатність до оперативного реагування на стратегічні зміни та трансформації організації.

Застосування критеріїв на різних підсистемах дає змогу ідентифікувати резерви та потенційні зони зростання персоналу, планувати диференційовані управлінські впливи та забезпечувати безперервне вдосконалення кадрового потенціалу. Так, четвертий блок створює цілісну управлінську систему, здатну не лише інтегрувати стратегічні цілі організації з кадровими процесами, але й забезпечувати комплексне формування, оцінювання та розвиток адаптивності персоналу, підтримуючи гнучкість, стійкість і довгострокову конкурентоспроможність організації в умовах стратегічних трансформацій та нестабільного середовища.

В межах авторської концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом особливе значення має відображення зв'язку між етапами механізму управління (блок 2) та комплексом видів менеджменту (блок 4), що забезпечує формування, розвиток та підтримку критеріїв адаптивності персоналу.

ВИСНОВКИ

Отже, розроблена авторська концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін є цілісною науково обґрунтованою конструкцією, що поєднує стратегічні орієнтири розвитку організації з процесами формування,

оцінювання та розвитку персоналу організації. Запропонована модель ґрунтується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів, що дає змогу розглядати персонал організації як динамічну соціально-економічну підсистему, здатну до безперервного коригування відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Її ключовою перевагою є циклічний механізм функціонування, в межах якого оцінювання адаптивності персоналу, формування та розвиток адаптивних характеристик, моніторинг стратегічних змін і корекція вимог до адаптивності перебувають у постійному взаємозв'язку та забезпечують замкнений управлінський цикл.

Виокремлення критеріїв адаптивності персоналу як самостійного блоку моделі створює методологічну основу для об'єктивної діагностики кадрового потенціалу, прогнозування його відповідності майбутнім стратегічним викликам та диференційованого управлінського впливу на різні групи працівників. Інтеграція цих критеріїв з циклічним механізмом управління забезпечує безперервність процесів оцінювання, формування й розвитку адаптивності та підвищує проактивність кадрової політики. Водночас включення до моделі комплексу взаємопов'язаних видів менеджменту (HR-менеджменту, менеджменту компетенцій, знань, інновацій, змін, продуктивності, якості, соціального та ризик-менеджменту) дає змогу сформувати функціональні підсистеми адаптивного управління персоналом, через які здійснюється практична реалізація критеріїв адаптивності на всіх етапах управлінського циклу.

Так, концептуальна модель трансформує управління персоналом із фрагментарного та реактивного інструмента реагування на зміни у стратегічно зорієнтовану, проактивну систему розвитку персоналу організації. Її впровадження створює умови для підвищення гнучкості та стійкості організації, зниження кадрових ризиків, посилення мотиваційної та психологічної готовності персоналу до трансформацій, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації в умовах нестабільності та глибоких стратегічних змін.

Список використаних джерел

1. Наливайко Т.Л. Організаційно-економічні засади адаптивного управління персоналом підприємства: дис. ... д-ра філос. наук: 051 Економіка. Харків, 2021. 310 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U101047>
2. Парій Л.В., Клименко А.Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 32. С. 10–18. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/692>
3. Губа Л.М., Барабаш В.О. Адаптивне управління кадровим потенціалом підприємств як стратегія сталого розвитку. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 5 червня 2025 р.). Полтава, 2025. С. 61–62. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19522>
4. Сердюк О.І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Аграрні та економічні інновації*. 2024. № 2. С. 95–108. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/55077>
5. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 70–75. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/editions/V0mV79DJ/>
6. Олійник І.В. Стратегія адаптації HR-менеджменту в умовах цифровізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 114–121. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356>
7. Кібальник Л.О., Кравченко О.М., Кушніренко Д.В. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 10–22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539>

References

1. Nalyvaiko T.L. Organizational and economic foundations of adaptive personnel management in enterprises: diss. ... PhD in economics: 051. Kharkiv, 2021. 310 p. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U101047> (in Ukrainian).
2. Parii L.V., Klymenko A.R. Strategic management of enterprise personnel in the context of digital transformation. *Entrepreneurship and Innovation*. 2025. No. 32. pp. 10–18. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/692> (in Ukrainian).
3. Huba L.M., Barabash V.O. Adaptive management of human resources in enterprises as a strategy for sustainable development. Proceedings of the III International Scientific and Practical Internet Conference (Poltava, June 5, 2025). Poltava, 2025. pp. 61–62. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19522> (in Ukrainian).

4. Serdiuk O.I., Korniiichuk A.S. Current practices of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine. *Agrarian and Economic Innovations*. 2024. No. 2. pp. 95–108. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/55077> (in Ukrainian).
5. Chernikova N.M., Voronina V.L., Chebotarov K.H. Innovative approaches to HR process management in domestic enterprises. *Transformational Economics*. 2023. No. 3. pp. 70–75. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/editions/V0mV79DJ/> (in Ukrainian).
6. Oliinyk I.V. Strategies for adapting HR management in the context of digitalization and artificial intelligence. *Economy and Society*. 2024. No. 70. pp. 114–121. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356> (in Ukrainian).
7. Kibalnyk L.O., Kravchenko O.M., Kushnirenko D.V. International approaches to human resource management: adaptation for Ukraine during the war and post-war period. *Economy and Society*. 2024. No. 66. pp. 10–22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539> (in Ukrainian).

Iryna BOCHEVAR

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

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

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

CONCEPTUAL MODEL OF SYSTEMIC ADAPTIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PERSONNEL IN THE CONTEXT OF STRATEGIC CHANGES

The paper substantiates the need to develop a conceptual model of systematic adaptive personnel management in an organization in conditions of strategic change. It is proven that the increasing dynamism of the external and internal environment necessitates a transition from fragmented and reactive personnel management to a comprehensive, strategically oriented, and proactive personnel policy. The author proposes a conceptual model based on the integration of systemic, adaptive, and process approaches, which considers personnel as a dynamic socio-economic subsystem of an organization. The model identifies four interrelated blocks: prerequisites for the formation of systemic adaptive personnel management; a cyclical management mechanism that includes assessing personnel adaptability, forming and developing adaptive characteristics, monitoring strategic changes, and adjusting adaptability requirements; criteria for personnel adaptability; a set of management types as the basis for forming adaptive management subsystems. Particular attention is paid to the justification of personnel adaptability criteria and their integration with the stages of the management cycle and types of management (HR management, competence, knowledge, innovation, change, productivity, quality, social, and risk management). It is proven that the cyclical nature of the proposed mechanism ensures the continuity of managerial influence, timely adjustment of personnel decisions in line with strategic transformations, and increased flexibility and stability of the organization. The practical value of the study lies in the possibility of using the developed model to form a proactive personnel management system, minimize personnel risks, develop human capital, and ensure the long-term competitiveness of the organization in an unstable business environment.

Keywords: systemic personnel management, adaptive personnel management, strategic changes, conceptual model, personnel policy, personnel adaptability, adaptability criteria, human capital, strategic management, change management, organizational competitiveness

Адель Леонідівна БИКОВА

к.е.н., доцент, зав. кафедри, Університет митної справи та фінансів

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-9094>e-mail: bykovaadel@gmail.com**Денис Павлович МЕРЖЕВ**

аспірант, Університет митної справи та фінансів

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1914-6110>e-mail: Dann2@ukr.net

РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ВІДБУДОВИ

У статті проведено поглиблений комплексний аналіз сучасних інноваційних стратегій, їхнього впливу на промисловість, цифровізацію державного управління, розвиток зеленої економіки, стартап-екосистеми та військово-промислового комплексу в умовах повоєнного відновлення. Показано, що інноваційна відбудова є не лише механізмом відновлення економіки після воєнних дій, а й стратегічним інструментом модернізації, підвищення конкурентоспроможності, інтеграції України у світовий економічний простір та розвитку військово-промислового комплексу, створюючи умови для сталого економічного зростання та технологічного прогресу.

Ключові слова: модернізація промисловості, цифрове урядування, відновлювана енергетика, інноваційна інфраструктура, стартап-екосистема, оборонні технології, технологічна конкурентоспроможність, сталий розвиток економічна безпека

Стаття надійшла 13.01.2026

Статтю прийнято 20.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку України характеризується необхідністю одночасного розв'язання двох стратегічно важливих завдань: подолання наслідків воєнних руйнувань та формування конкурентоспроможної, сталої та інноваційної економіки. Традиційні моделі економічного зростання, що ґрунтуються переважно на ресурсному та екстенсивному розвитку, в умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін вичерпали свій потенціал. Це зумовлює потребу в переході до моделі інноваційної відбудови, що забезпечує відновлення інфраструктури, модернізацію виробництва, цифровізацію управлінських процесів та створення високотехнологічних секторів.

Проблема полягає в тому, що наявні економічні механізми та інституційні умови не повністю здатні забезпечити швидкий трансфер технологій, ефективне використання інтелектуального потенціалу та інтеграцію інновацій у всі сфери економічної діяльності. Ускладнюючими чинниками є недостатній рівень фінансування інновацій, технологічна залежність від зовнішніх ринків, нерозвиненість інноваційної інфраструктури та низький рівень взаємодії між наукою, бізнесом і державою.

Значущість проблеми визначається тим, що інноваційна відбудова є базовою умовою гарантування економічної безпеки країни, підвищення її глобальної конкурентоспроможності та формування підґрунтя для сталого довгострокового розвитку. Її розв'язання потребує ґрунтовних наукових досліджень стосовно ефективних моделей інноваційної політики, механізмів державно-приватного партнерства, оптимізації інвестиційних потоків, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу. Практичний аспект полягає у створенні нових практик післявоєнної відбудови, що ґрунтуються на впровадженні інноваційних технологій, модернізації промисловості та перезавантаженні національної економічної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сучасні дослідження засвідчують, що інноваційна відбудова економіки України є вирішальним чинником забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Так, автори І. Біла, В. Посна та О. Шевченко [1] підкреслюють, що інноваційний розвиток є основою повоєнної відбудови, сприяючи модернізації вироб-

ництва та залученню інвестицій. Дослідник О. Євтушенко [4] зазначає, що цифровізація державного управління підвищує ефективність публічних сервісів, забезпечує прозорість та сприяє інтеграції України у міжнародні цифрові простори. Водночас науковці А. Полторацька та Д. Кундо [5] стверджують, що розвиток стартапів і технологічних компаній в Україні значно стимулює інноваційну екосистему та сприяє комерціалізації наукових розробок. Вчені В. Пшибельський, Т. Шматовська та А. Колосок [6] показують, що впровадження принципів зеленої економіки підвищує енергетичну безпеку та ефективність виробництва, сприяючи сталому економічному зростанню. Дослідники В. Рудан та С. Підгаєць [7] демонструють, що Індустрія 5.0 дає можливість гармонізувати співпрацю людини та технологій, зберігаючи креативний потенціал та соціальну відповідальність підприємств. На важливості інноваційного розвитку для адаптації національної економіки до глобальних економічних тенденцій та підвищення її конкурентоспроможності наголошують науковець Н. Степаненко та ін. [8]. Автор В. Стрілковський (W. Strielkowski) [15] доводить, що розвиток «зеленої» економіки створює додаткові можливості для низьковуглецевого та сталого розвитку України. Автори В. Вишневецький та С. Князев (V. Vishnevsky, S. Kniaziev) [21] наголошують, що сприяння готівності промисловості до «розумних» трансформацій значно підвищує її ефективність та технологічну конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, аналіз наукових праць демонструє, що інноваційна відбудова України є багатовимірним процесом, що створює фундамент для сталого економічного зростання та технологічного прогресу країни. Нерозв'язаними залишаються питання комплексної інтеграції інновацій, цифровізації та зеленої економіки у повоєнну відбудову України, зокрема формування ефективної інноваційної екосистеми для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

МЕТА дослідження – визначення ефективних механізмів та стратегій інноваційної відбудови, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та зростання національної економіки України.

Для досягнення мети дослідження визначено такі основні завдання:

1. Проаналізувати вплив воєнної агресії на соціально-

економічний розвиток України та виявити головні виклики для відновлення економіки.

2. Дослідити основні напрями інноваційної відбудови та очікувані результати їхнього впровадження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Воєнна агресія росії проти України та масштабні бойові дії спричинили серйозні людські втрати та руйнування соціальної інфраструктури, що значно ускладнило відтворення людського капіталу та загальмувало соціально-економічний розвиток країни [13]. Водночас повномасштабне вторгнення завдало величезних збитків економіці України: постраждали виробничі потужності, промислова інфраструктура та інвестиційна активність, що створює серйозні виклики для відновлення та подальшої модернізації держави.

У цих умовах традиційні практики реконструкції втрачають ефективність, адже повернення до довоєнного стану не гарантує конкурентоспроможності української економіки на світовому ринку. З огляду на це, стратегічним орієнтиром розвитку економіки є інноваційна відбудова, що передбачає модернізацію виробництва на основі технологій, цифровізації, зеленої трансформації та інноваційних механізмів управління.

У цьому контексті інноваційна політика України має бути основою загальної економічної політики та визначальним чинником відновлення економічного зростання у повоєнний період. Її реалізація сприятиме формуванню стійкої, високотехнологічної та конкурентоспроможної економіки, здатної ефективно інтегруватися у європейський та світовий економічний простір.

Водночас інноваційна відбудова України є не просто відновленням зруйнованого, а й стратегічною можливістю для модернізації та якісного прориву в розвитку національної економіки. Вона передбачає перехід від ресурсно орієнтованої моделі до високотехнологічної, конкурентоспроможної та сталої економіки, інтегрованої у світові ринки, що вимагає глибоких структурних реформ.

Однією з цілей інноваційної трансформації є створення передумов для сталого розвитку, підвищення адаптивності економіки до глобальних викликів та інтеграції у світовий технологічний простір. Впровадження інновацій забезпечує модернізацію промисловості, цифровізацію управлінських процесів, розвиток екологічно безпечних технологій та посилення ролі людського капіталу в економічному відтворенні [8].

Так, у дослідженні виокремлено п'ять базових напрямів інноваційної відбудови економіки України, що формують комплексну основу для ефективної трансформації національної економіки, сприяючи її адаптації до глобальних викликів та інтеграції у світовий технологічний простір.

1. Модернізація промисловості на засадах Industry 4.0/5.0

Цей напрям передбачає впровадження передових цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, роботизації та застосування штучного інтелекту (ШІ). Модернізація промисловості дає змогу підвищити ефективність виробництва, знизити витрати ресурсів, створити продукцію високої доданої вартості та забезпечити конкурентоспроможність української промисловості на світових ринках.

Індустрія 5.0 є новим етапом розвитку промислових технологій, що вирізняється людиноцентричністю, соціальною відповідальністю та увагою до сталості. Вона поєднує традиційні технології автоматизації та цифровізації Індустрії 4.0 з активною участю людини у виробничих процесах та турботою про екологічну безпеку. На відміну від Індустрії 4.0, що прагнула максимально зменшити роль людини через автоматизацію та застосування ШІ, Індустрію 5.0 спрямовано на гармонізацію співпраці людей і машин, зберігаючи творчий потенціал, креативність та соціальну відповідальність [7].

За оцінками експертів, для підприємств, що впровадили елементи Industry 4.0, до 60% зростає пропускна здатність виробництва, до 95% збільшується частка вчасно виконаних

замовлень, до 20% зменшуються виробничі запаси, а простой обладнання скорочуються до 22%. Водночас загальна ефективність встановленого обладнання (OEE) може зрости на ~15% [9].

Проте за останні роки частка підприємств, готових до переходу на Industry 4.0, залишається низькою: більшість з них продовжують застосовувати застарілі технології, що гальмує масштабну модернізацію [21]. Крім технологічних перешкод, значущими є обмежені фінансові ресурси, недостатня інвесторська зацікавленість та відсутність сталих державних програм підтримки модернізації.

Водночас економічна безпека України стикається з низкою серйозних загроз: звільнення громадян із секторів національної економіки, призупинених через карантин; зниження доходів домогосподарств та зростання цін на товари без замінників; зменшення сукупного попиту та пропозиції з втратою ринків збуту; збільшення дебіторської заборгованості підприємств та загальне погіршення фінансового стану [2].

У цьому контексті модернізація промисловості на засадах Industry 4.0/5.0 є не лише інструментом підвищення ефективності, але й основним чинником зміцнення економічної безпеки країни. Впровадження цифрових технологій, гнучких виробничих систем та локалізація виробництва сприяють зменшенню залежності від імпорту, підвищують стійкість до зовнішніх та внутрішніх ризиків і створюють передумови для відновлення економіки.

Зокрема, міжнародна торгівля, що постійно розширюється та є першочерговою сферою розвитку міжнародних економічних відносин, тісно пов'язана з модернізацією промисловості. Економічна безпека країни розглядається як підсистема міжнародної економічної безпеки, важливий структурний компонент глобальної економічної безпеки, об'єктом захисту якої є світовий економічний порядок та сталий розвиток [3]. Підвищення технологічного рівня виробництва дає змогу Україні ефективніше інтегруватися у світові ланцюги створення вартості, зміцнювати експортний потенціал та забезпечувати стабільність національної економіки.

Так, системне впровадження принципів Industry 4.0/5.0 на державному та корпоративному рівнях створює передумови для масштабної модернізації української промисловості. Це сприяє підвищенню продуктивності, розвитку технологічного потенціалу та конкурентоспроможності країни на світових ринках. Основні очікувані результати такого впровадження наведено у табл. 1.

2. Розвиток інноваційної інфраструктури

Створення сучасних науково-технічних парків, інноваційних центрів, лабораторій, бізнес-інкубаторів та підтримка стартапів і технологічних компаній є важливим для трансформації науково-експериментального досвіду у конкурентоспроможні ринкові продукти. Така інфраструктура створює «екосистему інновацій», де наука, бізнес і технології можуть взаємодіяти й розробляти нові рішення, забезпечуючи технологічний прорив для економіки.

Як засвідчує останній офіційний звіт, в межах ініціативи Science City [22] Україна прагне трансформувати традиційні науково-технічні парки в сучасні інноваційні хаби з новими податковими та митними стимулюваннями, спрощеним регуляторним режимом та доступом до інфраструктури університетів для R&D і стартапів.

За даними 2024 р., українська стартап-екосистема охоплює понад 2 600 стартапів, а її загальна вартість складає приблизно 23,3 млрд євро [16]. Попри воєнні руйнування, екосистема демонструє значну стійкість та зростання інтересу міжнародних інвесторів до українських технологій. Збільшення кількості українських стартапів, що виходять на світовий ринок, засвідчує активний розвиток стартап-екосистеми в країні та підвищення її впливу на глобальні інноваційні процеси.

Водночас необхідно продовжувати роботу над стимулю-

Таблиця 1 – **Потенційні результати впровадження Industry 4.0/5.0 у промисловості України** (складено автором)

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Продуктивність та ефективність виробництва	Зростання продуктивності праці та загальної ефективності виробництва, що сприятиме відновленню промислового потенціалу країни навіть за умов обмежених ресурсів
Продукція з високою доданою вартістю	Виробництво продукції з високою доданою вартістю, здатної витримувати конкуренцію на світових ринках, зокрема в машинобудуванні, металообробці, електротехніці та обладнанні
Зменшення залежності від імпорту	Зниження залежності від імпортного обладнання та комплектування через можливості 3D-друку, цифрового проєктування та локалізації виробництва
Гнучкість та адаптивність підприємств	Можливість швидко переналаштувати виробництво під нові замовлення, реагувати на зміну попиту або ринкової кон'юнктури
Інвестиції та розвиток технологій	Залучення інвестицій у «глибокі» технології (deep tech), розвиток R&D, інноваційних стартапів у промисловості, стимулювання інвестиційної активності та створення нових робочих місць для висококваліфікованих працівників

ванням та підтримкою стартапів, враховуючи різноманітні чинники, що впливають на їхню успішність.

Загальне зниження глобального рейтингу супроводжувалося помітним покращенням вхідних і вихідних показників інновацій до 2024 р. [5]. Це доводить, що навіть у складних умовах воєнного стану Україна поступово підвищує ефективність перетворення інвестицій на відчутні інноваційні результати.

Так, системне та продумане створення інноваційної інфраструктури сприятиме досягненню значущого позитивного ефекту для науково-технологічного розвитку та економіки України. Основні переваги наведено у табл. 2.

Отже, розвиток інноваційної інфраструктури – не лише сфера наукових інтересів, а стратегічна інвестиція в майбутнє економіки.

3. Цифрова трансформація державного управління

Під цифрову трансформацію державного управління розуміють системне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронних сервісів та ІТ-інновацій у діяльність державних і місцевих органів влади, що має на меті підвищення ефективності, прозорості, підзвітності та зручності взаємодії держави з громадянами й бізнесом. У контексті інноваційної відбудови таке оновлення публічного управління створює основу для сучасної, технологічно спроможної та адаптивної державної системи [4].

Нині Україна вже досягла значних результатів у розвитку е-урядування. За даними GovTech Pulse 2025, близько 75% громадян використовують цифрові державні сервіси та задоволені їхньою роботою, що засвідчує високий рівень прийняття і довіри до цифрових рішень [11]. Крім того, 55% населення активно користуються е-послугами, що демонструє охоплення більшості громадян і зростання інтеграції цифрових рішень у повсякденне життя [17]. За даними опитування UNDP у 2024 р., 84% користувачів державних е-послуг оцінили свій досвід як «скоріше позитивний» або «дуже позитивний», що на 5% більше, ніж у 2023 р. [20]. Отже, цифрова трансформація не лише підтримує поточну діяльність держави, а й створює платформу для сталого технологічного розвитку та інтеграції у міжнародні цифрові простори.

Активна цифровізація державного управління сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади та розвитку економіки (табл. 3).

Водночас залишаються певні виклики: необхідно розширювати охоплення цифрових послуг у регіонах, підвищувати цифрову грамотність населення та удосконалювати інтеграцію інформаційних систем між різними органами влади. Зокрема, важливо стимулювати розвиток GovTech-стартапів та ІТ-компаній, що можуть пропонувати інноваційні рішення для державного сектору, створюючи синергію між бізнесом, наукою та державою.

Таблиця 2 – **Потенційні переваги розвитку інноваційної інфраструктури в Україні** (складено автором)

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Комерціалізація наукових розробок	Перетворення фундаментальних або прикладних досліджень у готові продукти, що підвищує технологічну самодостатність країни та її експортний потенціал
Розвиток стартапів і технологічних компаній	Зростання кількості стартапів та технологічних компаній, підвищення їхньої витривалості й масштабованості; міжнародні дослідження показують, що технологічні парки суттєво підвищують шанси малих і середніх підприємств на успіх (arXiv)
Залучення інвестицій у R&D та технології	Підвищення привабливості технологічних проєктів для місцевих та міжнародних; стимулювання інвестицій
Посилення співпраці «наука – бізнес – держава»	Синергія між науковими установами, університетами та промисловістю: науковці отримують доступ до ринків і фінансування, бізнес – до інновацій, держава – до технологічного розвитку
Децентралізація інноваційного розвитку	Стимулювання стартапів і високотехнологічних виробництв у регіонах, а не лише у столицях, що забезпечує рівномірний технологічний прогрес та масштабну модернізацію національної економіки

Таблиця 3 – **Основні переваги цифрової трансформації державного управління** (складено автором)

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Підвищення ефективності та оперативності	Скорочення часу на оформлення документів, заявки, отримання дозволів; автоматизація рутинних процесів і зменшення бюрократичних затримок
Прозорість і підзвітність влади	Застосування цифрових реєстрів, відкритих даних та електронного документообігу знижує корупційні ризики, забезпечує контроль та відкритість
Покращення доступності послуг	Адміністративні, соціальні онлайн-послуги та бізнес-послуги є доступними незалежно від місця проживання, що особливо актуально для регіонів та тимчасово переміщених осіб
Оптимізація управлінських рішень та стратегічне планування	Інтегровані цифрові платформи та аналітика даних дають змогу ухвалювати більш обґрунтовані, оперативні та узгоджені управлінські рішення
Стимулювання інновацій та розвиток ICT-екосистеми	Попит на цифрові рішення створює середовище для розвитку ІТ-компаній та GovTech-стартапів, залучає приватні інвестиції та стимулює ринок digital-послуг

4. Зелена економіка та енергетична безпека

Стала зелена економіка інтегрує економічні інтереси із суспільними та екологічними потребами, створюючи платформу для досягнення збалансованого розвитку. Її економічне значення полягає у трансформації структурних практик зростання, що забезпечує економічну стійкість як на макро-, так і на мікрорівнях.

Зелена економіка сприяє зміцненню енергетичної безпеки, підвищенню ефективності промислового виробництва та скороченню енерговитрат. Впровадження відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, біоенергія), енергоефективних технологій і сталих виробничих процесів забезпечує не лише зниження вуглецевого навантаження, а й підвищення енергетичної незалежності України.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнних та геополітичних ризиків, децентралізовані джерела енергії дають змогу швидко відновлювати електропостачання та зменшують вразливість критичної інфраструктури. Сучасні дані демонструють, що сектор відновлюваної енергетики в Україні зростає навіть за умов воєнних дій: частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в енергетичному балансі країни у 2024 р. сягнула майже 11%, а виробництво «зеленої» електроенергії зросло на 6,4% порівняно з попереднім роком [12].

Крім того, Україна має значний потенціал для розвитку «зеленого» водню та інноваційних енергетичних технологій, що створює нові інвестиційні можливості та робочі місця в екологічно безпечному секторі [15].

Так, інвестиції у відновлювані джерела енергії та енергоефективні технології є основним чинником повоєнної інноваційної відбудови, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність та стійкість української економіки.

5. Інновації в оборонно-промисловому комплексі

Інновації в оборонно-промисловому комплексі (ОПК) України відіграють визначальну роль у гарантуванні національної безпеки та технологічної модернізації країни. Сучасні виклики, зокрема повномасштабне вторгнення, стимулюють розвиток нових технологій, прискорюють цикли розроблення і впровадження озброєння, сприяють створенню інноваційної екосистеми в оборонній промисловості.

В останні роки український ОПК демонструє значне зростання та інноваційну динаміку, що було особливо помітним у 2024 р. За офіційними даними, обсяг виробництва озброєння та військової техніки сягнув приблизно 10 млрд дол. США, що суттєво перевищує 3 млрд дол. США у 2023 р. та 1 млрд дол. США у 2022 р. [19]. Варто зазначити, що у 2024 р. українські підприємства освоїли понад 1 300 видів озброєння та військової техніки, з яких близько 75 % виготовлено в Україні [10]. Одним з найдинамічніших напрямів стало виробництво безпілотних літальних апаратів (БПЛА), систем радіоелектронної боротьби, оптики, тепловізорів, навігаційних систем та роботизованих платформ.

Водночас приватний оборонно-технічний сектор демонструє активний розвиток: 88% компаній продають продукцію безпосередньо військовим підрозділам, минаючи традиційні державні контрактні процедури, що значно прискорює цикл розроблення, тестування та постачання озброєнь [18].

Отже, інноваційні рішення в ОПК виконують подвійну функцію: з одного боку, вони зміцнюють обороноздатність

країни, підвищують спроможність протистояти агресору та забезпечують захист населення, а з іншого – є потужним рушієм технологічного розвитку, імпортозаміщення, створення робочих місць та розвитку науково-промислового потенціалу країни. Крім того, модернізація ОПК сприяє інтеграції українських технологічних компаній в міжнародні ланцюги постачання, залученню інвестицій та зміцненню позицій України як технологічного гравця на глобальному ринку оборонних і безпекових рішень.

Отже, інноваційна відбудова – це не лише спосіб подолання наслідків воєнної агресії, а й стратегія довгострокового розвитку України. Застосування сучасних технологій, цифровізації, «зеленої» модернізації та нових фінансових інструментів дає змогу створити конкурентоспроможну економіку європейського зразка. Для реалізації цієї моделі потрібні скоординовані дії держави, бізнесу та міжнародних партнерів, зокрема активне залучення людського капіталу. У результаті такої співпраці успішна інноваційна відбудова буде підґрунтям для створення модернізованої, стійкої та економічно сильнішої України.

ВИСНОВКИ

Інноваційна відбудова України є стратегічною основою для створення високотехнологічної, конкурентоспроможної та інтегрованої у світову економіку держави. Впровадження технологій Industry 4.0/5.0 забезпечує підвищення продуктивності виробництва, створення продукції з високою доданою вартістю та посилення економічної безпеки країни. Розвиток інноваційної інфраструктури, стартап-екосистеми та науково-технічних парків сприяє комерціалізації наукових розробок, залученню інвестицій і формуванню сприятливого середовища для науково-технологічних інновацій.

Цифрова трансформація державного управління є механізмом підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг, стимулюючи розвиток ІТ-сектору та створюючи платформу для інтеграції державних і бізнес-процесів у сучасний технологічний простір. Перехід до зеленої економіки сприяє зміцненню енергетичної безпеки, підвищенню енергоефективності та забезпеченню сталого розвитку на макро- та мікрорівнях. Водночас інновації в ОПК посилюють обороноздатність країни, сприяють імпортозаміщенню та стимулюють технологічний прогрес у суміжних секторах.

Так, у дослідженні доведено, що інноваційна відбудова є не лише механізмом подолання наслідків воєнної агресії, а й ефективною моделлю структурної та технологічної модернізації економіки. Її реалізація формує передумови для довгострокового економічного зростання, підвищення стійкості національної економіки до зовнішніх і внутрішніх викликів, зокрема для інтеграції України у глобальні технологічні та економічні процеси. Ці результати мають як теоретичне значення, визначаючи напрями досліджень інноваційного розвитку у постконфліктних економіках, так і практичне – слугують орієнтиром для державної політики, бізнес-стратегій та міжнародної співпраці.

Подальші наукові дослідження може бути спрямовано на оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій та інфраструктурних рішень для сталого розвитку економіки України в умовах повоєнної відбудови.

References

1. Bila I.S., Posna V.S., Shevchenko O.O. Innovative development as a factor of post-war economic recovery of Ukraine. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*. 2023. Vol. 8, No. 1. pp. 10–16. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16> [in Ukrainian].
2. Hapicieva O., Martynenko V., Romanovska Y., Potapyuk I., Chyryva H. Theoretical and methodological aspects of strategic management of state economic security in the context of COVID-19 pandemic: current problems and development vectors. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 1 (42). pp. 529–536. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3753> [in Ukrainian].
3. Hrybinienko O.M. *International economic security in the context of sustainable development*. Dnipro, 2020. [in Ukrainian].
4. Yevtushenko O. Digitalization as a tool for modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. 2024. No. 26. pp. 1158–1176. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> [in Ukrainian].
5. Poltoratska A., Kundo D. Dynamics of startup development in Ukraine and factors affecting their success. *Young Scientist*. 2025. No. 5 (136). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-5-136-16> [in Ukrainian].

6. Pshybel'skyi V.V., Shmatkovska T.O., Kolosok A.M. Principles of green economy formation based on corporate social responsibility. *Agrosvit*. 2025. No. 2. pp. 75–80. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27186> [in Ukrainian].
7. Rudan V.Y., Pidhaets S.V. Industry 5.0 as a tool for effective development of Ukrainian enterprises during wartime challenges. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2024. No. 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-07> [in Ukrainian].
8. Stepanenko N., Lytvynenko A., Pivavar I. Innovative development of the national economy in the context of global economic trends. *Economics and Region*. 2025. No. 2 (97). Pp. 13–20. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3782](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3782) [in Ukrainian].
9. Ukrainian Institute for the Future. *Ukraine 2030E strategy: a country with a developed digital economy*. 2025. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
10. Ministry of Defence of Ukraine. *Over 1,300 samples of weapons and military equipment were allowed into operation in 2024*. 2024. URL: <https://mod.gov.ua/news/u-2024-roczni-minoboroni-dopustilo-do-eksploatatsiyi-ponad-1300-zrazkiv-ozbroynennya-ta-vijskovoyi-tehniki> [in Ukrainian].
11. GovTech Pulse Survey. *East Europe Foundation*. 2025. URL: <https://eef.org.ua/en/report/govtech-pulse-survey/>
12. In 2024, the share of RES in Ukraine's energy balance amounted to almost 11%. *EcoPolitic*. 2024. URL: <https://ecopolitic.com.ua/en/news/in-2024-the-share-of-res-in-ukraines-energy-balance-amounted-to-almost-11/>
13. Hapicieva O., Sarychev V., Bykova A., Dziuba D., Pohorilyi O. Preserving human capital in Ukraine in times of war. *Economic Affairs*. 2023. № 68(02). pp. 1355–1360. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.40>
14. Rasshyvalov D., Hapicieva O., Dergach A., Koshovyi B.-P., Kuryliuk Y. Modern international economic relations in the context of political risks and global geo-economic factors. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.56294/sctconf2025684>
15. Strielkowski W. Efficient low-carbon development in green hydrogen and ammonia economy: a case of Ukraine. 2025. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.22326>
16. Ukraine. *Funded by the European Union*. 2024. <https://eu4innovationeast.eu/ukraine/>
17. Ukraine closes digital trust gap with Singapore, says new GovTech report. *Digital State UA*. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukrayina-uviyshla-do-svitovykh-lideriv-za-doviroiu-do-e-posluh-doslidzennia-govtech-public-pulse>
18. Ukraine's defence tech sector transforms, bypasses traditional procurement. *Defence Innovation Review*: вебсайт. 2025. URL: <https://defenceinnovationreview.com/2025/08/29/ukraines-defence-tech-sector-transforms-bypasses-traditional-procurement/>
19. Ukrainian institute for the future and the Ukrainian Council of Defence Industry presented a report on the results of the defence industry in 2024. *Ukrainian Council of Defence Industry*. 2025. URL: <https://ucdi.org.ua/en/news-en/report-on-the-results-of-the-defence-industry-in-2024>
20. Ukrainians' satisfaction with government e-services on the rise, KIIS survey finds. *UNDP*. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-satisfaction-government-e-services-rise-kiis-survey-finds>
21. Vishnevsky V., Kniaziev S. How to increase the readiness of Ukraine's industry to smart transformations. *Science and Innovation*. 2024. № 14 (4). pp. 49–61. URL: <https://doi.org/10.15407/scine14.04.049>
22. Welcome to science city. *Odessa Journal*. 2025. URL: <https://odessa-journal.com/public/welcome-to-science-city>

Adel BYKOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Head of department, University of Customs and Finance

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-9094>

e-mail: bykovaadel@gmail.com

Denys MERZHEV

postgraduate student, University of Customs and Finance

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1914-6110>

e-mail: Dann2@ukr.net

DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE ON THE BASIS OF INNOVATIVE RECONSTRUCTION

The purpose of the paper is to identify effective mechanisms and strategies for innovative reconstruction to ensure sustainable development and the growth of Ukraine's national economy. The methodological basis of scientific intelligence is the methods of collecting, comparing, analyzing, synthesizing and summarizing information from scientific publications, official statistical data, analytical reports and practical cases of innovation implementation in Ukraine. The scientific novelty of the paper lies in the in-depth, comprehensive analysis of modern innovation strategies, their impact on industry, the digitalization of public administration, the development of the green economy, the startup ecosystem, and the military-industrial complex in the context of post-war recovery. The paper showed that the innovative reconstruction of Ukraine is a complex strategic process. The implementation of Industry 4.0/5.0 technologies enables increased production efficiency, the creation of high-value products, reduced dependence on imports, and greater competitiveness for the Ukrainian industry in global markets. The development of innovation infrastructure and the startup ecosystem contributes to the commercialization of scientific developments, attracts investments in R&D, strengthens the "science-business-state" cooperation, and decentralizes innovative development in the regions. The digital transformation of public administration ensures transparency, accountability, efficiency, and the convenience of interaction between the state and citizens and businesses, creating a platform for sustainable technological development. The implementation of the principles of green economy and renewable energy sources increases the country's energy independence, reduces carbon emissions, and creates new investment opportunities in environmentally friendly sectors. Innovations in the military-industrial complex enhance Ukraine's defense capabilities, accelerate technological modernization, create highly qualified jobs, and stimulate the development of scientific and industrial potential.

Keywords: industrial modernization, digital governance, renewable energy, innovative infrastructure, startup ecosystem, defense technologies, technological competitiveness, sustainable development, economic security

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.4>
УДК 330.43:338.27(477)

Ольга Миколаївна **ГАПЄЄВА**

д.е.н., професор, Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6320-2775>
e-mail: golga@ukr.net

Олексій Сергійович **ГАЛЄЄВ**

аспірант, Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5472-7474>
e-mail: aleksey.galeev@gmail.com

СИСТЕМА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

У статті розглянуто концептуальні засади формування макроекономічної моделі прогнозування, орієнтованої на підтримку стратегічного планування та державної економічної політики в умовах відновлення економіки. Обґрунтовано необхідність інтеграції адаптивних, структурних і поведінкових підходів до прогнозування, що дає змогу враховувати багатовимірність змін у післякризовому середовищі. Запропонована модель інтегрує різноманітні інформаційні ресурси та сучасні аналітичні інструменти, що підвищує точність оцінок і забезпечує своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні коливання економічної ситуації. Практична цінність дослідження полягає у створенні науково обґрунтованої основи для формування ефективних державних рішень, спрямованих на пришвидшення економічного відновлення та підвищення стійкості національної економіки.

Ключові слова: макроекономічне прогнозування, стратегічне планування, державна економічна політика, адаптивні моделі, економічне відновлення

Стаття надійшла 13.01.2026

Статтю прийнято 20.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Необхідність створення ефективної системи макроекономічного прогнозування відновлення економіки України в післявоєнний період зумовлена глибокими структурними деформаціями, руйнуванням виробничого потенціалу та різким зростанням невизначеності, що унеможливує застосування традиційних інструментів прогнозування. Воєнні події зумовили багатофакторні виклики, які охопили виробничу, фінансову, інфраструктурну та соціальну сфери, через що наявні моделі не здатні адекватно відобразити динаміку відновлення та довгострокові наслідки трансформаційних процесів.

Складність прогнозування посилюється зниженням точності статистичної інформації, нерівномірністю регіонального розвитку, невизначеністю темпів реконструкції інфраструктури та залежністю економічного зростання від зовнішньої підтримки. У цих умовах необхідним є створення адаптивної системи прогнозування, що поєднуватиме кількісні та якісні методи, сценарний аналіз, моделювання викликів і сучасні цифрові інструменти.

До того ж відсутність узгодженої методологічної платформи ускладнює планування державної політики, визначення пріоритетів відбудови та оцінку потреб у ресурсах, що підкреслює актуальність розроблення нової архітектури макроекономічного прогнозування, здатної врахувати специфіку післявоєнного розвитку України та забезпечити науково обґрунтовану основу для стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика макроекономічного прогнозування відновлення економіки України в післявоєнний період привертає увагу багатьох науковців. Зокрема, Н. Педченко та ін. [1] досліджують державну підтримку відновлення малого підприємництва в Україні в післявоєнний пе-

ріод, підкреслюючи значення галузевого підходу, цільового фінансування та регуляторних стимулів як основи для відновлення локальної економічної активності. Систему індикаторів фінансової витривалості банківської системи в післявоєнних умовах, що дає змогу оцінювати здатність банків протистояти викликам та підтримувати стабільність фінансового сектору, розробляють Р. Сорока, В. Березовик та О. Антонюк [2]. Застосування індикаторів фінансової стійкості для оцінювання стану банківського сектору аналізує Н. Вядрова, наголошуючи на їхній важливості для виявлення загроз та прийняття регуляторних рішень [3].

Фінансову стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану розглядають Н. Аванесова та І. Бакало, акцентуючи на трансформації ризиків, зростанні вразливості та необхідності посилення регуляторних інструментів [4]. Управління банківськими ризиками у воєнний період вивчають Л. Борисова та М. Волкова, підкреслюючи потребу адаптації систем ризик-менеджменту до довготривалих викликів та нестабільності [5]. Роль фінансових індикаторів у системі моніторингу економічної безпеки, що дає змогу ідентифікувати вразливості та формувати превентивні заходи економічної політики, вивчають О. Захарова та А. Побережна [6].

Застосування моделей управління ризиками на основі штучного інтелекту (ШІ) у високонавантажених цифрових сервісах, що свідчить про зростання ролі прогнозової аналітики та машинного навчання у підвищенні стійкості складних систем, досліджує О. Бойко [7]. Стійкість банківської системи України під час воєнного стану аналізують О. Пацула та Н. Наконечна, визначаючи чинники її адаптивності та основні ризики в умовах тривалої нестабільності [8]. Стратегічні цілі діяльності банків в умовах воєнного стану визначає М. Пінтоха, наголошуючи на їхній ролі в забезпеченні економічної та фінансової безпеки держави [9]. Демографічний складник економічної безпеки країн оціню-

ють О. Грибінченко, О. Булатова та О. Захарова, підкреслюючи важливість інтеграції демографічних показників у моделі прогнозування та стратегічного планування, що є особливо актуальним для післявоєнної України [10].

Попри наявні досягнення у сфері макроекономічного прогнозування, залишається низка нерозв'язаних питань, пов'язаних із комплексним оцінюванням економічних процесів у післявоєнних умовах. Зокрема, недостатньо опрацьовані інтеграційні механізми для поєднання різнорідних джерел даних, обмежено враховано потенційні несподівані чинники та динаміку в економічному середовищі, а також відсутні адаптивні моделі, що давали б змогу швидко реагувати на зовнішні й внутрішні трансформації. Це підкреслює необхідність подальшого наукового осмислення методів прогнозування, підвищення точності оцінювання і розроблення систем, здатних підтримувати стратегічне планування та ефективне державне управління економікою в умовах високої невизначеності.

МЕТА статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та методичному удосконаленні системи макроекономічного прогнозування відновлення економіки України в післявоєнний період.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- визначити методологічні засади формування адаптивної системи макроекономічного прогнозування у післявоєнних умовах;
- ідентифікувати основні детермінанти, ризики та обмеження, що впливають на траєкторії економічного відновлення;
- розробити концептуальну модель системи прогнозування, орієнтовану на підтримку стратегічного планування та державної економічної політики.

РЕЗУЛЬТАТИ

Прогнозування відіграє важливу роль у післявоєнному відновленні України, оскільки дає змогу оцінювати майбутню динаміку економіки, визначати потреби у фінансуванні відбудови, формувати реалістичні сценарії відновлення інфраструктури та узгоджувати фінансову й монетарну політику. У період високої невизначеності прогнози дають змогу зменшувати ризики, підвищувати ефективність управлінських рішень і зміцнювати довіру міжнародних партнерів та інвесторів.

Інструменти макроекономічного прогнозування формують аналітичну основу для оцінювання майбутнього стану національної економіки та визначення ефективності державної політики, оскільки дають змогу досліджувати причинно-наслідкові зв'язки між основними макропоказниками, моделювати їхню поведінку в різних умовах та визначати ймовірні сценарії розвитку. Макроекономічне прогнозування спирається на сукупність кількісних та якісних методів, що дають можливість враховувати структуру економіки, циклічність, вплив зовнішніх шоків і поведінкові чинники економічних агентів. Застосування сучасних інструментів забезпечує формування більш обґрунтованої економічної політики, оптимізацію бюджетного планування, моніторинг інфляційних процесів, оцінювання фінансової стабільності та прогнозування ризиків, які можуть вплинути на економічну динаміку.

Основні інструменти макроекономічного прогнозу-

вання, їхній зміст та приклади застосування наведено в табл. 1.

Макроекономічне прогнозування як система інструментів забезпечує комплексне бачення майбутнього, поєднуючи статистику, моделі, експертне оцінювання та сучасні технології оброблення даних. Чим складнішим стає економічне середовище, тим більшої ваги набуває інтеграція різних підходів, що дає змогу формувати надійну основу для ухвалення державних рішень, підвищення стійкості економіки та ефективного планування у мінливих умовах.

Сучасна система макроекономічного прогнозування в Україні перебуває в процесі модернізації, але залишається фрагментованою. Воєнні умови ускладнюють збір статистики та точність моделей, проте активно застосовуються сценарні підходи, вдосконалюються методики та підвищується прозорість прогнозних документів.

Прогнозування здійснюють основні державні інституції, зокрема Міністерство економіки України (офіційний макропрогноз), Міністерство фінансів України (фіскальні та боргові прогнози), Національний банк України (НБУ) (інфляційні та монетарні прогнози на основі макромоделей). Державна служба статистики України (далі – Держстат) забезпечує статистичну базу, а незалежні аналітичні центри та міжнародні організації формують альтернативні, порівняльні оцінки стану та перспектив розвитку економіки.

У сучасних умовах глобальних економічних і соціальних змін державна підтримка є одним з визначальних чинників успішного розвитку малого бізнесу. Під такою підтримкою розуміють комплекс державних інструментів фінансово-кредитного, кадрового, інституційного та інформаційного характеру, спрямованих на активізацію підприємницької діяльності, стимулювання економічного зростання та підвищення рівня добробуту населення. До її складників можуть належати фінансові механізми, зокрема кредити за участю державних банків, субсидії, грантове фінансування та пільгові кредитні програми. Крім цього, держава має можливість забезпечувати консультативну підтримку, організовувати навчальні ініціативи для підприємців і сприяти розширенню доступу малого бізнесу до ринків та систем публічних закупівель [1].

Оцінювання фінансової стійкості банківської системи посідає центральне місце в макропруденційному регулюванні, оскільки від її рівня залежить здатність економіки зберігати стабільність у ситуаціях підвищеної невизначеності. У наукових дослідженнях фінансова стійкість банківської системи трактується як її здатність ефективно здійснювати перерозподіл фінансових ресурсів, гарантувати належний рівень ліквідності, підтримувати довіру вкладників і забезпечувати рівновагу навіть під впливом внутрішніх або зовнішніх викликів. Підходи до її вимірювання поступово трансформувалися: від застосування окремих індикаторів до застосування комплексних інтегрованих моделей, що враховують взаємодію фінансових, макроекономічних та поведінкових чинників [2]. Індикатори фінансової стійкості (ІФС) – це сукупність показників, які дають змогу оцінити поточний фінансовий стан і рівень стійкості банківських установ, а також їхніх контрагентів у корпоративному та домогосподарському секторах. Така система охоплює як зведені дані окремих банків, так і

Таблиця 1 – Інструменти макроекономічного прогнозування, їхній зміст та приклади застосування (розроблено автором)

Категорія інструментів	Опис / методи	Приклади застосування
Економетричне моделювання	Статистичний аналіз залежностей між економічними показниками, урахування часової структури даних та лагових ефектів	Регресійні, авторегресійні моделі, VAR, DSGE-моделі для прогнозування впливу монетарної, фінансової та зовнішньої політики
Індикативні методи	Аналіз трендів, статистичних закономірностей і структурних змін; екстраполяція на майбутнє	Трендовий аналіз, рухомі середні, експоненційне згладжування, ARIMA для прогнозування інфляції, динаміки зовнішньої торгівлі, виробничих циклів
Сценарний підхід	Моделювання альтернативних припущень щодо поведінки основних чинників	Вплив цін на енергоносії, геополітичних факторів, монетарної політики на економіку
Міжгалузевий аналіз	Моделювання структурних зрушень у виробництві, інвестиціях і зайнятості; оцінка мультиплікативних ефектів	Моделі міжгалузевого балансу Леонтьєва; планування відновлення економіки, модернізації технологій, трансформації виробничих ланцюгів
Моніторинг ділового середовища	Застосування індикаторів очікувань економічних агентів для врахування суб'єктивних чинників	Індекси довіри споживачів, PMI, індекси фінансових настроїв; прогнозування інвестиційних рішень, споживчого попиту
Моделювання фінансового сектору	Прогнозування ліквідності, валютного курсу, процентних ставок, грошової маси та інфляційних очікувань	Моделі монетарної трансмісії, оцінювання нейтральної процентної ставки, stress-testing фінансової системи
Моделювання із застосуванням великих даних та ШІ	Обробка великих і нестандартних даних для прогнозування в режимі реального часу	Нейронні мережі, ансамблеві моделі, кластеризація; прогнозування інфляції, виробництва, логістичних порушень, ринкової динаміки
Експертні методи	Оцінка стратегічних, політичних, екологічних та соціальних чинників; доповнення кількісних моделей	Опитування експертів, метод Дельфі, SWOT-аналіз, ризик-орієнтовані моделі для оцінки альтернативних рішень

показники, що характеризують ситуацію на фінансових ринках, в межах яких вони функціонують [1]. Запровадження воєнного стану в Україні спричинило для банківської системи унікальні та надзвичайно складні виклики. Попри це, завдяки вчасній підтримці НБУ та уряду, банківський сектор продемонстрував значну стійкість і здатність швидко адаптуватися до нових умов. Своєчасні кроки регулятора, такі як валютні обмеження, розширення гарантування вкладів, рефінансування установ, дали змогу уникнути розвитку системної фінансової кризи [2]. Повномасштабне вторгнення стало своєрідним стрес-тестом для національної банківської системи. Ситуацію ускладнював надлишок ліквідності, сформований у попередні періоди, який зумовив посилення ліквідної позиції банків. У таких умовах НБУ довелося одночасно стримувати девальваційний тиск, запобігати паничним настроям і забезпечувати стабільність банківського сектору, що досягнуто шляхом застосування комплексного набору антикризових монетарних інструментів [3].

Прогнозування відіграє важливу роль у післявоєнному відновленні України, оскільки забезпечує оцінювання майбутніх економічних тенденцій, визначення необхідного обсягу ресурсів для відбудови та формування скоординованої державної політики в умовах ви-

сокої невизначеності. Водночас система макроекономічного прогнозування перебуває на етапі поступової модернізації й усе ще залишається розрізненою через труднощі воєнного періоду та неповноту статистичних даних. У табл. 2 наведено основні методологічні підходи, що застосовуються в адаптивних системах прогнозування, з описом їхньої сутності та потенційних переваг для післявоєнної економіки.

Адаптивне прогнозування потребує поєднання галузевих і регіональних моделей, оскільки відбудова різних секторів і територій проходить нерівномірно. Такі моделі дають змогу оцінювати вплив інвестицій на суміжні сфери та визначати потенційні драйвери зростання. Важливим аспектом макроекономічного прогнозування є врахування інституційних чинників, оскільки податкова, бюджетна та монетарна політики, а також програми реконструкції суттєво впливають на траєкторію відновлення економіки. Методологія прогнозування має відображати ефекти реформ, трансформацій на фінансовому ринку та зміни в зовнішньоекономічних потоках. Крім того, необхідно інтегрувати поведінкові чинники, зокрема очікування населення та бізнесу, рівень довіри, інвестиційні настрої та оцінювання ризиків, оскільки вони визначають реакції економічних агентів і можуть істотно впливати на точність прогнозів.

Таблиця 2 – Методологічні підходи адаптивного макроекономічного прогнозування (розроблено автором)

Підхід	Сутність	Переваги в післявоєнних умовах
Адаптивні економетричні моделі	Застосування змінних параметрів, що уточнюються з появою нових даних	Підвищення точності прогнозів у нестабільному середовищі
Сценарне прогнозування	Формування декількох траєкторій розвитку залежно від зовнішніх і внутрішніх умов	Можливість оцінити ризики та невизначеність
Байєсівські моделі	Поєднання апріорних оцінок і нових даних для оновлення прогнозів	Висока гнучкість за нестачі достовірної інформації
Машинне навчання	Застосування алгоритмів для пошуку прихованих закономірностей у великих масивах даних	Покращення короткострокових прогнозів і виявлення нелінійних зв'язків
Аналіз великих даних	Інтеграція цифрових, поведінкових, фінансових та інших індикаторів	Підвищення оперативності прогнозування

У табл. 3 подано групи чинників, які має бути інтегровано в методологічну основу адаптивного прогнозування для забезпечення комплексності та системності оцінювання.

Загальна логіка методології адаптивного прогнозування полягає у створенні багаторівневої, гнучкої й інтегрованої системи, яка здатна швидко оновлюватися та враховувати нові виклики. Така система має поєднувати стратегічне бачення з оперативними інструментами, що дають змогу оцінювати як довгострокові структурні тенденції, так і короткострокові зміни. У післявоєнний період адаптивність набуває важливого значення для ефективності макроекономічної політики, оскільки стабільність розвитку та стійкість економіки безпосередньо залежать від здатності прогнозних моделей адекватно відображати динаміку ризиків, потенційні виклики й можливості економічного зростання. Формування такої системи забезпечує основу для прийняття зважених державних рішень, раціонального розподілу ресурсів, підтримки інвестиційної активності та досягнення збалансованого й стійкого відновлення економіки України.

Перехід до цифрової економіки та активне впровадження фінансових технологій трансформують не лише операційні процеси фінансових установ, а й змінюють підходи до забезпечення їхньої стійкості. У таких умовах фінансова безпека банку трактується як стан фінансових відносин, що створює необхідні умови для ефективного управління, формування та використання ресурсної бази установи. Для оцінювання рівня цієї стійкості потрібні об'єктивні, надійні інструменти вимірювання, здатні відобразити фактичний стан фінансової системи та її спроможність адаптуватися до змін. З огляду на це індикатори розглядають як кількісні або якісні параметри, що застосовуються для визначення рівня надійності, стійкості та ефективності функціонування банківської системи. Вони дають змогу оцінити рівень економічної безпеки, виявити здатність системи протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам та своєчасно реагувати на ризики [6].

Управління ризиками визначають як процес прийняття рішень, спрямований на мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на стабільність системи та зменшення ймовірності виникнення технічних порушень. Його головна мета полягає в запобіганні ситуаціям, що можуть спричинити порушення роботи або надмірне навантаження на ресурси, а також у забезпеченні підвищеної стійкості інфраструктури до потенційних технічних ускладнень. Крім того, цей процес охоплює аналіз навантаження та застосування інтелектуальних методів, спрямованих на підтримання безперервності функціонування сервісів [7].

Під час формування гібридної методології необхідно враховувати широкий спектр ендегенних і екзогенних

чинників, що визначають рівень фінансової стійкості банківського сектору. Оскільки детальне врахування впливу кожного чинника окремо є надзвичайно складним завданням, для узагальненої оцінки динаміки фінансової напруженості доцільно застосовувати індекс фінансового стресу, який відображає реакцію системи на різкі зміни та коливання в макроекономічному середовищі [8].

У цьому контексті особливого значення набуває роль державних банків, що в період війни та відбудови здатні забезпечувати стабільність грошово-кредитного ринку та сприяти реалізації основних цілей економічної політики держави [9].

Економічне відновлення після війни залежить від сукупності взаємопов'язаних чинників, які визначають здатність країни відновлювати виробництво, залучати інвестиції та підтримувати макростабільність. На післявоєнну динаміку суттєво впливають структурні зміни, порушені ринкові механізми та нові умови для економічних агентів, водночас вирішальне значення мають макроекономічна стабільність, інституційна спроможність, стан інфраструктури та наявність людського капіталу. Стійкість цін, збалансовані державні фінанси та доступ до міжнародної підтримки визначають можливості відновлення, тоді як інституційна якість та ефективне управління створюють основу для залучення інвестицій і реалізації реконструкційних програм. Водночас інфраструктурні втрати уповільнюють процес відновлення, формуючи регіональні диспропорції, а скорочення трудових ресурсів, міграція та зниження кваліфікаційного потенціалу обмежують темпи зростання та можливості технологічного оновлення. Основні групи детермінант економічного відновлення в післявоєнний період наведено в табл. 4.

Поведінкові чинники, зокрема очікування бізнесу й населення, суттєво впливають на темпи післявоєнного відновлення, оскільки визначають інвестиції, споживання та готовність до ризику. У цьому контексті недовіра та страх невизначеності можуть уповільнити економічну активність навіть за сприятливих умов, водночас безпекові ризики стримують інвестиції, ускладнюють логістику та змушують бізнес обирати обережні стратегії. Значну роль відіграють і зовнішні чинники: доступ до міжнародних ринків капіталу, глобальна кон'юнктура та підтримка партнерів визначають валютні надходження й можливості інтеграції у світову економіку, а погіршення світових фінансових умов або зростання ставок створюють додаткові ризики для відновлення.

Платіжний баланс України (рис. 1) демонструє різко виражену циклічність, що безпосередньо відображає як внутрішні економічні трансформації, так і зовнішні ризики. Найглибший дефіцит спостерігався у 2014 р., що зумовлено воєнним конфліктом, девальвацією гривні та значним скороченням експорту. Починаючи з 2015 р.,

Таблиця 3 – Основні чинники адаптивного макроекономічного прогнозування в післявоєнний період (розроблено автором)

Чинники	Зміст
Економічні	Темпи відновлення виробництва, інвестиційна активність, зовнішня торгівля
Інституційні	Державні політики, реформи, регуляторні зміни, інституційна спроможність
Соціально-демографічні	Міграційні потоки, повернення трудових ресурсів, зміна доходів і споживчої поведінки
Інфраструктурні	Відбудова енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури
Безпекові	Рівень загроз, стабільність ситуації, ризики повторних шоків
Технологічні	Застосування цифрових рішень, роль інновацій у прискоренні відновлення

Таблиця 4 – Основні групи детермінант економічного відновлення в післявоєнний період (розроблено автором)

Група детермінант	Зміст
Макроекономічні	Стабільність цін, бюджетна збалансованість, доступ до капіталу, зовнішньоторговельні умови
Інституційні	Ефективність управління, якість регулювання, верховенство права, рівень довіри
Інфраструктурні	Стан енергетики, транспорту, комунікаційної інфраструктури, рівень руйнувань
Соціально-демографічні	Трудовий потенціал, міграція, рівень освіти, соціальна стійкість
Технологічні	Швидкість цифровізації, інноваційний розвиток, доступ до технологій
Фінансові	Стійкість банківського сектору, доступність кредитів, залучення інвестицій

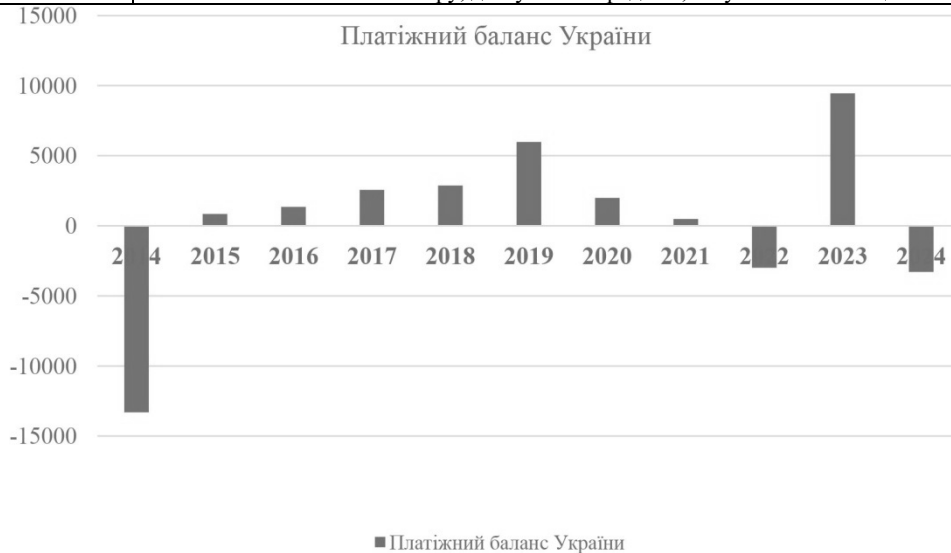


Рис. 1. Динаміка платіжного балансу України за 2014–2024 рр., млн дол. США (створено автором на основі [16])

ситуація поступово покращувалася: зростання фінансових вливань, стабілізація валютного ринку та відновлення зовнішньої торгівлі сприяли переходу до профіциту у 2017–2020 рр. Пік збалансованості та надлишку платіжного балансу припав на 2019 р., що свідчило про сприятливі зовнішні умови, активізацію інвестицій та збільшення надходжень від трудових мігрантів.

У 2022 р. через повномасштабну війну відбулося різке погіршення: скорочення експорту, логістичні обмеження, руйнування виробничої інфраструктури та зростання імпортозалежності спричинили суттєвий дефіцит. Натомість у 2023 р. зафіксовано різке збільшення профіциту, що пояснюється безпрецедентним припливом міжнародної фінансової допомоги, грантовими ресурсами та зменшенням імпортного навантаження в умовах економічної адаптації.

У 2024 р. тенденція знову демонструє зниження балансу, що може свідчити про зменшення темпів зовнішнього фінансування, часткове відновлення імпорту та все ще обмежені можливості експорту.

Отже, платіжний баланс України у 2014–2024 рр. характеризується високою волатильністю й залежністю

від зовнішніх чинників: воєнних ризиків, логістичних умов, підтримки міжнародних партнерів та динаміки експорту. Профіцитні періоди забезпечено передусім фінансовими надходженнями, а не зростанням економічної активності, що вказує на структурну вразливість зовнішнього сектору та важливість стратегічного відновлення експортного потенціалу. Динаміку макроекономічних показників України за 2014–2024 рр. наведено в табл. 5.

Дані (табл. 5) свідчать, що економіка України у 2016–2024 рр. розвивалася хвилюподібно: після періоду поступового зростання у 2016–2019 рр. відбувся різкий спад у 2020 р. через пандемію, а у 2022 р. – безпрецедентне падіння внаслідок повномасштабної війни. У 2023–2024 рр. фіксується часткове відновлення: зростає ВВП, активуються інвестиції та будівництво, знижується безробіття. Водночас зовнішньоторговельні показники та промисловість залишаються нестабільними, що вказує на структурні обмеження й високі зовнішні ризики. Загалом динаміка демонструє високу вразливість економіки до ризиків і коливань, але також її здатність до адаптації й поступового відновлення.

Таблиця 5 – Динаміка макроекономічних показників України за 2014–2024 рр. (створено автором на основі [17])

Показник / Рік	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023*	2024*
Реальний ВВП, % до поперед. року	+2,4	+2,5	+3,4	+3,2	-3,8	+3,4	-29,1	+5,4	+3,2
Номінальний ВВП, млрд грн	2 385	2 983	3 559	4 194	4 194	5 451	6 176	6 817	7 224
Інфляція (ІЦП), річна %	12,4	13,7	9,8	4,1	5,0	10,0	26,6	12,9	9,1
Промислове виробництво, % до поперед. року	+2,8	+0,4	+1,6	-0,5	-5,2	+1,1	-36,9	+0,4	+1,3
Інвестиції в основний капітал, % до поперед. року	+18	+22	+17	+15	-38	+20	-42	+17	+20
Експорт товарів, млрд дол.	39,9	43,3	47,3	50,1	49,2	68,1	44,1	35,3	41,1
Імпорт товарів, млрд дол.	44,7	49,6	57,2	60,8	54,1	72,8	55,5	63,3	67,0
Рівень безробіття (ILO), %	9,3	9,5	8,8	8,2	9,9	9,8	24	19	17
Середня заробітна плата, грн	5 183	7 104	8 865	10 497	11 591	14 015	14 814	15 500	17 500
Будівельна продукція, % до поперед. року	+17	+26	+8	+21	-4,5	+5,1	-65	+16	+20

Так, ідентифікація основних детермінант, ризиків та обмежень є не лише аналітичним, а й стратегічним завданням, що дає змогу формувати реалістичні моделі економічного розвитку та забезпечувати ефективне управління процесами відновлення. Успішність економічної реконструкції залежить від того, наскільки точно визначено й враховано чинники, які формують середовище розвитку, а також від здатності держави та бізнесу адаптуватися до динамічних змін, характерних для післявоєнної економіки [9].

Формування концептуальної моделі системи макроекономічного прогнозування, спрямованої на забезпечення стратегічного планування та підтримку державної економічної політики, є важливою умовою для успішного управління національним розвитком у період глибоких трансформацій та високої невизначеності [10]. Економіка, що перебуває в умовах структурних змін, коливань, зовнішніх і внутрішніх викликів, потребує не просто інструментів аналізу минулих тенденцій, а багатовимірної, інтегрованої системи прогнозування, здатної враховувати широкий спектр чинників, зокрема поведінкові, інституційні, технологічні, соціальні та безпекові характеристики. Концептуальна модель прогнозування має забезпечувати не лише оцінювання економічних перспектив, а й підготовку підґрунтя для ухвалення стратегічних рішень, визначення пріоритетів економічного розвитку, формування довгострокових планів і коригування поточної державної економічної політики [11].

У сучасних умовах прогнозування неможливе без інтеграції різнорідних інформаційних потоків та застосування складних математичних і аналітичних інструментів. Ефективна модель макроекономічного прогнозування повинна поєднувати класичні економетричні методи, структурні моделі, сценарне прогнозування, інструменти оброблення великих даних та методи машинного навчання [12]. Важливо, щоб модель була адаптивною, тобто могла швидко реагувати на зміни економічного середовища, оновлювати параметри відповідно до нових даних, враховувати структурні зміни та зміни поведінкових реакцій економічних агентів. Адаптивність є необхідною через високий рівень невизначеності, характерний для сучасних економічних систем, де навіть незначні зміни політичних або безпекових умов можуть радикально змінити економічні тренди [13].

Одним із важливих завдань концептуальної моделі

є формування інформаційної основи для стратегічного планування, оскільки державна політика має ґрунтуватися на науково обґрунтованих прогнозах і сценаріях розвитку. Для цього модель повинна забезпечувати багаторівневий аналіз, що охоплює короткострокові, середньострокові та довгострокові періоди прогнозування. Короткостроковий прогноз є основою для оперативної економічної політики, корекції бюджетних планів і монетарних рішень. Середньостроковий прогноз дає змогу визначати траєкторії інвестиційної активності, оцінювати зміни галузевої структури та прогнозувати фінансові ризики. Довгостроковий прогноз орієнтований на сценарії структурних трансформацій, технологічного розвитку, зміни демографічної структури та формування потенціалу економічного зростання [14].

У концептуальній моделі особливу увагу необхідно приділити структурним взаємозв'язкам між різними секторами економіки. Виробництво, споживання, інвестиції, зовнішня торгівля, ринок праці, фінансовий сектор та державні фінанси формують єдину взаємозалежну систему, зміни в якій мають мультиплікаційний ефект. З огляду на це модель має враховувати міжгалузеві зв'язки, що дають змогу оцінювати вплив змін у конкретних секторах на загальну економічну динаміку. Моделювання із застосуванням міжгалузевих балансів, моделей загальної рівноваги або сателітних рахунків дає змогу об'єктивно оцінювати потенціал структурних зрушень, визначати галузі-локомотиви та прогнозувати наслідки державних рішень [15].

Концептуальна модель прогнозування має враховувати інституційні чинники, оскільки якість управління, ефективність реформ і передбачуваність політики визначають реалістичність прогнозних траєкторій. Сильні інституції прискорюють відновлення, слабкі – спотворюють очікувані результати. Важливо також інтегрувати великі дані, оскільки супутникові знімки, мобільність, цифрові транзакції та інші нетрадиційні джерела підвищують точність короткострокових прогнозів і компенсують недоліки офіційної статистики. У моделі варто чітко визначити її основні елементи та взаємозв'язки, що забезпечують підтримку стратегічного економічного планування. Структурні елементи концептуальної моделі макроекономічного прогнозування наведено в табл. 6.

Таблиця 6 – Структурні елементи концептуальної моделі макроекономічного прогнозування (розроблено автором)

Елемент моделі	Характеристика
Інформаційний блок	Джерела даних, зокрема статистика, великі дані, адміністративні дані, цифрові індикатори
Аналітичний блок	Економетричні моделі, сценарне прогнозування, машинне навчання, моделі загальної рівноваги
Секторальний блок	Міжгалузеві зв'язки, галузеві прогнози, регіональна диференціація
Інституційно-поведінковий блок	Індикатори інституційної ефективності, очікування бізнесу й населення, індекси довіри
Прогнозний блок	Коротко-, середньо- та довгострокові прогнози макропоказників
Блок державної політики	Інструменти монетарної, фінансової, промислової та зовнішньоекономічної політики
Моніторинговий блок	Оцінювання відхилень фактичних результатів від прогнозних траєкторій та оновлення моделей

Важливим елементом моделі є блок державної політики, що пов'язує прогнозні оцінки з ухваленням монетарних, фінансових і програмних рішень, даючи змогу передбачати наслідки державних дій і оцінювати ризики. Модель повинна працювати як динамічна система зі зворотним зв'язком, що постійно оновлюється відповідно до змін економічного середовища. Її ефектив-

ність залежить не лише від методів прогнозування, а й від здатності держави використовувати отримані аналітичні результати для формування якісної та збалансованої економічної політики.

ВИСНОВКИ

У дослідженні здійснено комплексний аналіз теоре-

тичних та практичних аспектів макроекономічного прогнозування для післявоєнного відновлення економіки України. Визначено, що ефективна система прогнозування повинна бути адаптивною, інтегрувати кількісні та якісні методи, враховувати структурні, інституційні, соціально-демографічні, технологічні та безпекові чинники.

Ідентифіковано основні детермінанти економічного відновлення, до яких належать макроекономічна стабільність, інституційна спроможність, стан інфраструктури, доступ до фінансових ресурсів і міжнародна підтримка. Показано, що поведінкові очікування бізнесу та населення значно впливають на темпи економічної адаптації та реалізацію інвестиційних програм.

Розроблено концептуальну модель системи макроекономічного прогнозування, яка поєднує інформаційний, аналітичний, секторальний, інституційно-поведінковий та прогнозний блоки. Така модель забезпечує багаторівневий аналіз коротко-, середньо- та довгострокових сценаріїв розвитку економіки, дає змогу оці-

нювати мультиплікативні ефекти між секторами й формує підґрунтя для науково обґрунтованих стратегічних рішень державної економічної політики.

Дослідження підтвердило, що інтеграція сучасних цифрових технологій, обробка великих даних та застосування методів машинного навчання підвищують точність прогнозів, оперативність прийняття рішень і здатність державних інституцій швидко реагувати на зовнішні й внутрішні ризики.

Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку методології адаптивного макроекономічного прогнозування з урахуванням нових цифрових інструментів, ШІ та великих даних, а також у вдосконаленні моделей оцінювання впливу поведінкових, інституційних і зовнішніх чинників на післявоєнне економічне відновлення. Це надає можливості для точнішого прогнозування, стратегічного планування та підвищення ефективності державної політики в період глибоких трансформацій.

Список використаних джерел

1. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю., Яріш О.В., Сокіл А.А., Муха М.Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. № 57. С. 37–47. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf>
2. Сорока Р. С., Березовик В. М., Антонюк О. А. Розробка індикаторів фінансової витривалості банківських систем у післявоєнній економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17490095>
3. Вядрова Н.Г. Використання індикаторів фінансової стійкості для оцінки стану банківського сектора. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.101>
4. Аванесова Н., Бакало І. Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78>
5. Борисова Л., Волкова М. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>
6. Захарова О., Побережна А. Фінансові індикатори в системі моніторингу економічної безпеки країн. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. № 26. С. 73–82. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-26-73-82>
7. Boiko O. Risk management in high-load service infrastructure using AI-based predictive models. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17141025>
8. Пацула О.І., Наконечна Н.В. Аналіз стійкості банківської системи України у період воєнного стану. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 1. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-9>
9. Пінтоха М. Стратегічні цілі діяльності банків України: безпековий аспект держави під час дії воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 81–84. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-13>
10. Hrybinnenko O., Bulatova O., Zakharova O. Evaluation Of Demographic Component Of Countries' Economic Security. *Business, Management and Economics Engineering*. 2020. Vol 18. № 2. pp. 307–330. URL: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12309>
11. Hrybinnenko O., Bulatova O., Zakharova O. Financial Indicators In The System Of Economic Security Of The World Countries. *Business and Management*, 2020: proceedings of 11th International Scientific Conference (Vilnius, Lithuania, May 7–8, 2020). Vilnius, Lithuania, 2020. pp. 273–281. URL: <https://doi.org/10.3846/bm.2020.672>
12. Hapicieva O., Martynenko V., Romanovska Yu., Chyryva H., Potapiuk I. Theoretical and methodological aspects of strategic management of economic security of the state in the conditions of the COVID-19: current problems and vectors of development. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Vol. 1. № 42. pp. 529–536. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3753>
13. Hapicieva O., Sarychev V., Bykova A., Dziuba D., Pohorilyi O. Preserving Human Capital In Ukraine In Times Of War. *Econ. Aff.* 2023. Vol. 68. № 02. pp. 1355–1360. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.40>
14. Rasshyvalov D., Hapicieva O., Dergach A., Koshovyi B. P., Kuryliuk Y. Modern international economic relations in the context of political risks and global geo-economic factors. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2025. Vol. 4. URL: <https://doi.org/10.56294/sctconf2025684>
15. Грибніненко О. М. Міжнародна економічна безпека в контексті сталого розвитку: монографія. Дніпро, 2020. 434 с.
16. Платіжний баланс України. *Мінфін*. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance>
17. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Pedchenko N.S., Strilets V.Yu., Yarish O.V., Sokil A.A., Mukha M.Yu. State support for the recovery of small business in Ukraine in the post-war period: a sectoral aspect. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*. 2023. No. 57. Pp. 37–47. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf> [in Ukrainian].
2. Soroka R. S., Berезovik V. M., Antonuk O. A. Development of indicators of financial resilience of banking systems in the post-war economy. *Achievements of Economy: Prospects and Innovations*. 2025. No. 23. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17490095> [in Ukrainian].
3. Viadrova N.H. Use of financial stability indicators to assess the state of the banking sector. *Efficient Economy*. 2021. No. 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.101> [in Ukrainian].
4. Avanesova N., Bakalo I. Financial stability of the banking system of Ukraine under martial law: challenges and solutions. *Economy and Society*. 2025. No. 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78> [in Ukrainian].
5. Borisova L., Volkova M. Management of banking risks under martial law in Ukraine. *Economy and Society*. 2024. No. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113> [in Ukrainian].
6. Zaharova O., Poberezhna A. Financial indicators in the system of economic security monitoring. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*. 2023. No. 26. pp. 73–82. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-26-73-82> [in Ukrainian].
7. Boiko O. Risk management in high-load service infrastructure using AI-based predictive models. *Current Issues of Economic Sciences*. 2025.

No. 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17141025>

8. Patsula O.I., Nakonechna N.V. Analysis of the stability of the banking system of Ukraine during martial law. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series*. 2023. No. 1. pp. 62–67. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-9> [in Ukrainian].

9. Pintokha M. Strategic goals of Ukrainian banks: the security aspect of the state during martial law. *Ukrainian Economic Journal*. 2024. No. 7. pp. 81–84. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-13> [in Ukrainian].

10. Hrybinenko O., Bulatova O., Zakharova O. Evaluation Of Demographic Component Of Countries' Economic Security. *Business, Management and Economics Engineering*. 2020. Vol 18. № 2. pp. 307–330. URL: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12309>

11. Hrybinenko O., Bulatova O., Zakharova O. Financial Indicators In The System Of Economic Security Of The World Countries. *Business and Management*, 2020: proceedings of 11th International Scientific Conference (Vilnius, Lithuania, May 7–8, 2020). Vilnius, Lithuania, 2020. pp. 273–281. URL: <https://doi.org/10.3846/bm.2020.672>

12. Hapicieva O., Martynenko V., Romanovska Yu., Chyrya H., Potapiuk I. Theoretical and methodological aspects of strategic management of economic security of the state in the conditions of the COVID-19: current problems and vectors of development. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Vol. 1. № 42. pp. 529–536. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3753>

13. Hapicieva O., Sarychev V., Bykova A., Dziuba D., Pohorilyi O. Preserving Human Capital In Ukraine In Times Of War. *Econ. Aff.* 2023. Vol. 68. № 02. pp. 1355–1360. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.40>

14. Rasshyvalov D., Hapicieva O., Dergach A., Koshovyi B. P., Kuryliuk Y. Modern international economic relations in the context of political risks and global geo-economic factors. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2025. Vol. 4. URL: <https://doi.org/10.56294/sctconf2025684>

15. Hrybinenko O. M. *International economic security in the context of sustainable development*. 2020. Dnipro: Seredniak T. K. [in Ukrainian].

16. Minfin. *Ukraine's balance of payments*. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance>. [in Ukrainian].

17. State Statistics Service of Ukraine. *Official website*. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 14.01.2026). [in Ukrainian].

Olha HAPIEIEVA

Doctor of Economics, Professor, University of Customs and Finance

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6320-2775>

e-mail: golga@ukr.net

Oleksii HALIEIEV

postgraduate student, University of Customs and Finance

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5472-7474>

e-mail: aleksey.galeev@gmail.com

MACROECONOMIC FORECASTING SYSTEM FOR THE POST-WAR ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE

The paper develops a conceptual model of macroeconomic forecasting designed to support strategic planning and the formation of national economic policy in the context of post-crisis recovery. The relevance of the topic arises from the increasing complexity and unpredictability of economic processes, which require forecasting tools capable of integrating multidimensional information and responding quickly to structural shifts. The purpose of the paper is to substantiate methodological principles for building an adaptive and analytically robust forecasting system that can offer reliable projections under conditions of uncertainty. The research methodology is based on the combination of econometric modelling, scenario analysis, system-structural assessment and data-driven analytical techniques. This approach allows the model to incorporate heterogeneous datasets, reflect the dynamics of sectoral and institutional changes, and capture behavioural responses of economic agents. The integration of traditional macroeconomic indicators with high-frequency and alternative data sources enhances the sensitivity of forecasts and ensures the capacity to detect early signals of economic fluctuations. The obtained results demonstrate that an effective conceptual model of forecasting should be multi-layered, adaptive and institutionally oriented. It must include interconnected analytical blocks that account for macroeconomic, structural, technological and behavioural determinants of development. Such a model makes it possible to simulate alternative recovery trajectories, evaluate the effects of policy decisions and identify risks that may alter the expected path of economic growth. The findings confirm the importance of flexible forecasting tools for supporting government decision-making at both operational and strategic levels. The practical value of the paper lies in providing a scientifically grounded framework that can be directly used by policymakers to improve the quality of economic planning, design evidence-based public interventions, optimise resource allocation and strengthen the resilience of the national economy during recovery and long-term development.

Keywords: macroeconomic forecasting, strategic planning, public economic policy, adaptive models, economic recovery

Софія Юріївна **ШОВГЕНЮК**

викладач, Інститут права та правоохоронної діяльності Львівського державного університету внутрішніх справ;
аспірант, Львівський національний університет ім. І. Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4305-6123>

e-mail: sophia.shovhenuk@gmail.com

ПОДАТКОВІ ПІЛЬГИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА: УКРАЇНСЬКИЙ, ПОЛЬСЬКИЙ ТА ФРАНЦУЗЬКИЙ ДОСВІД

У статті досліджено правові засади регулювання процедури надання податкових пільг під час оподаткування нерухомого майна (нерухомості) в Україні та країнах-членах ЄС – Франції і Польщі. Проведено комплексний аналіз сутності податкової пільги як інструмента, що забезпечує баланс між фіскальним інтересом держави, соціальною справедливістю та економічним стимулюванням. Розкрито спільні та відмінні риси у механізмах реалізації, а також тенденції розвитку інституту податкових пільг вищезгаданих країн. З'ясовано правову природу податкових пільг, їх види, умови надання, межі застосування відповідно до європейських стандартів податкової політики. Обґрунтовано необхідність вдосконалення механізму податкових пільг в Україні з урахуванням європейського досвіду стосовно ризиків недоброчесного використання пільг під час періоду фіскальної консолідації.

Ключові слова: податок, податки, майнові податки, податок на нерухоме майно, нерухоме майно, нерухомість, оподаткування, Європейський Союз, ЄС, європейський правовий досвід, податкова пільга, порівняльно-правове дослідження, плата за землю, суб'єкт оподаткування, база оподаткування, платник податку, об'єкт оподаткування

Стаття надійшла 29.12.2025

Статтю прийнято 08.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Глобальні економічні трансформації, зумовлені складними сучасними викликами, стимулюють раціональне застосування податкових механізмів як інструменту структурних змін. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки потребує впровадження гнучких та адаптивних податкових стратегій. У цьому контексті податкові інструменти є ключовим засобом, що одночасно забезпечує зростання державних доходів і сприяє структурним перетворенням, спрямованим на підвищення ефективності та досягнення сталого економічного розвитку. Податкові пільги і стимули, є важливими інструментом, який дає державі змогу сприяти структурним зрушенням в податковій політиці та істотно впливати на економічну активність та зростання [1]. Такі науковці, як І. Губарева, В. Хаустова, О. Козирева та Т. Колодяжна, зазначають, що податкові пільги «сприяють досягненню економічних та соціальних цілей податкової політики: збільшенню інвестицій і зайнятості, а відтак підвищенню темпів економічного зростання, зменшенню нерівності доходів і багатства тощо» [2]. Податкові пільги – це є не просто важливий інструмент для сприяння структурним змінам, а ще й одна із форм податкового стимулювання для суб'єктів оподаткування. Окремі науковці, зокрема А. Соколовська, розглядають податкові пільги як багатоаспектне поняття, що за своєю сутністю є: відхиленням від нормативних вимог оподаткування або винятком із правил обкладання тим чи іншим податком; винятком, регламентованим податковим законодавством за наявності об'єкта оподаткування; перевагою, що надається окремим платникам податків або їх групам; перевагою, що виявляється в повному або частковому звільненні платника від сплати податку з метою полегшення податкового тягара [3].

МЕТА дослідження – аналіз поняття та правової природи податкових пільг у сфері оподаткування нерухомого майна (нерухомості) на прикладі України,

Польщі та Франції, а також формулювання пропозицій з удосконалення національної податкової політики України з урахуванням європейських стандартів та соціальної справедливості.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Для досягнення мети застосовано комплекс логічних (абстрагування та узагальнення), соціологічних (контент аналіз документів) та порівняльних (синхронічний та внутрішній порівняльно-правовий аналіз) методів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Згідно з чинним законодавством, а саме ст. 30 Податкового кодексу (ПК) України, податкова пільга – це передбачене податковим та митним законодавством звільнення платника податків від обов'язку нарахування та сплати податку та збору, сплата ним податку та збору в меншому розмірі за наявності підстав: особливостей, що характеризують певну групу платників податків, вид їх діяльності, об'єкт оподаткування або характер та суспільне значення здійснюваних ними витрат [4]. Загалом ст. 30 ПК України передбачено не тільки визначення податкової пільги, а й форми надання, визначення нормативно-правової бази, якою врегулюється надання податкових пільг, облік тощо, відображене на рис. 1.

Доцільно зосередити увагу на формах надання податкових пільг у контексті оподаткування нерухомого майна.

Відповідно до п. 266.4. ст. 266 ПК України пільга зі сплати податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, надається у формі зменшення бази оподаткування об'єкта/об'єктів житлової нерухомості, зокрема їх часток, що перебувають у власності фізичної особи – платника податку: для квартири/квартир незалежно від їх кількості – на 60 кв. м.; для житлового будинку / будинків незалежно від їх кількості – на 120 кв. м.; для різних типів об'єктів житлової нерухомості, зокрема їх

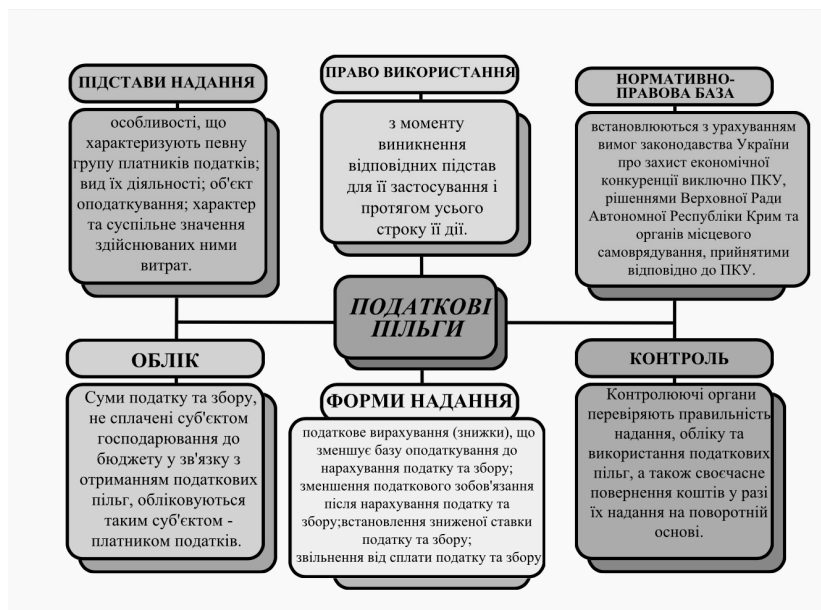


Рис. 1. Основні компоненти податкової пільги (побудовано автором на основі [4])

часток (у разі одночасного перебування у власності платника податку квартири/квартир та житлового будинку/будинків, зокрема їх часток), – на 180 кв. м. Таке зменшення надається один раз за кожний базовий податковий (звітний) період (рік). Сільські, селищні, міські ради встановлюють пільги з податку, що сплачується на відповідній території, з об'єктів житлової та / або нежитлової нерухомості, що є у власності фізичних або юридичних осіб, громадських об'єднань, благодійних організацій, релігійних організацій України, статuti (положення) яких зареєстровані у встановленому законом порядку та використовуються для забезпечення діяльності, передбаченої такими статутами (положеннями). Податкові пільги на житлову та нежитлову нерухомість для фізичних осіб визначаються з урахуванням їхнього майнового стану та рівня доходів, а пільги до нежитлових об'єктів встановлюються залежно від характеру майна, що підлягає оподаткуванню.

Чинним податковим законодавством також передбачено пільги з плати за землю (земельного податку), зокрема ст. 281 ПК України передбачає, що від сплати податку звільняються: особи з інвалідністю першої і другої групи; фізичні особи, які виховують трьох і більше дітей віком до 18 років; пенсіонери (за віком); ветерани війни та особи, на яких поширюється дія Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»; фізичні особи, визнані законом особами, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи. Пільга зі сплати земельного податку для зазначених вище категорій фізичних осіб застосовується до земельних ділянок кожного виду використання в межах встановлених чинним законодавством норм: для особистого селянського господарства – до 2 га; для присадибної ділянки (будівництво й обслуговування житла): у селах – до 0,25 га у селищах – до 0,15 га, у містах – до 0,10 га; для дачного індивідуального будівництва – до 0,10 га; для будівництва індивідуальних гаражів – до 0,01 га; для ведення садівництва – до 0,12 га [4].

Законодавець також чітко визначив умови надання пільги зі сплати земельного податку на юридичних осіб, а саме ст. 282 ПК України. Відповідно до правових норм

ст. 282 ПК України від сплати земельного податку звільняються санаторно-курортні, оздоровчі та реабілітаційні заклади, створені громадськими об'єднаннями осіб з інвалідністю; громадські об'єднання осіб з інвалідністю та підприємства, які повністю їм належать, за умови, якщо: не менше 50% працівників (за основним місцем праці) середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу – це особи з інвалідністю; їх фонд оплати праці протягом звітного періоду становить щонайменше 25% загальних витрат на оплату праці. Ці організації мають право на пільгу лише за наявності офіційного дозволу, виданого відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». Якщо ці вимоги не дотримано – ці підприємства та організації громадських об'єднань осіб з інвалідністю зобов'язані сплатити суми податку за відповідний період, проіндексовані з урахуванням інфляції, а також штрафні санкції згідно із законодавством; бази олімпійської та параолімпійської підготовки, перелік яких затверджує Кабінет Міністрів України; дошкільні та загальноосвітні заклади, заклади культури, науки, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, фізичної культури і спорту, якщо вони використовують землю за призначенням та повністю утримуються за рахунок державного або місцевих бюджетів; державні та комунальні дитячі санаторно-курортні заклади та заклади оздоровлення і відпочинку, а також дитячі санаторно-курортні та оздоровчі заклади України, які знаходяться на балансі підприємств, установ та організацій, які є неприбутковими і внесені контролюючим органом до Реєстру неприбуткових установ та організацій. У разі виключення таких підприємств, установ та організацій з Реєстру неприбуткових установ та організацій декларація подається платником податку протягом 30 календарних днів з дня виключення, а податок сплачується починаючи з місяця, наступного за місяцем, в якому відбулося виключення з Реєстру неприбуткових установ та організацій; державні та комунальні центри олімпійської підготовки, школи вищої спортивної майстерності, центри фізичного здоров'я населення, центри з розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю,

дитячо-юнацькі спортивні школи, а також центри олімпійської підготовки, школи вищої спортивної майстерності, дитячо-юнацькі спортивні школи і спортивні споруди всеукраїнських фізкультурно-спортивних товариств, їх місцевих осередків та відокремлених підрозділів, що є неприбутковими та включені до Реєстру неприбуткових установ та організацій, за земельні ділянки, на яких розміщені їх спортивні споруди. У разі виключення таких установ та організацій з Реєстру неприбуткових установ та організацій, декларація подається платником податку протягом 30 календарних днів з дня виключення, а податок сплачується починаючи з місяця, наступного за місяцем, в якому відбулося виключення з Реєстру неприбуткових установ та організацій.

Правові норми, які врегульовують надання податкових пільг під час оподаткування нерухомого майна (нерухомості) реалізують досить збалансований підхід до врахування фіскального інтересу держави і потреб населення. Завдяки врахуванню інтересу держави та потреб населення законодавець забезпечив передумову для реалізації державою соціальної справедливості, в процесі своєї правозастосовної діяльності. Профільне податкове законодавство, у сфері надання податкових пільг, також характеризується такими якісними рисами як гнучкість і адаптивність, адже закріплює право органів місцевого самоврядування, із урахуванням соціально-економічних ознак відповідної територіальної громади, встановлювати додаткові податкові пільги.

На відміну від України у Польщі визначення поняття та умови надання податкових пільг для податку на нерухоме майно (нерухомість) відрізняються.

Зокрема, у п. 6 ст. 3 ПК Польщі закріплено визначення поняття «податкова пільга» – передбачені профільним податковим законодавством звільнення, відрахування, знижки або зменшення, в результаті застосування яких відбувається зменшення бази оподаткування або розміру податку, за винятком зменшення суми податку на товари та послуги, та інших відрахувань, що є елементом структури цього податку.

Ст. 21а ПК Польщі встановлює, що платник податків, який має намір скористатися податковою пільгою, за умови відсутності податкової заборгованості може подати до відповідного податкового органу заяву про проведення податкового провадження. Відповідно до ст. 21б-22 ПК Польщі результатом такого податкового провадження є розпорядження відповідного податкового органу про надання чи ненадання платнику податків податкової пільги [5].

Якщо говорити про податкові пільги в контексті податку на нерухоме майно (нерухомість), то одразу необхідно зазначити, що до цього податку застосовується така форма податкової пільги, як звільнення від сплати податку на нерухоме майно (нерухомість).

Ст. 7 Закону Республіки Польща «Про місцеві податки та збори» (далі – Закон Польщі) визначає, ті категорії земель, будівель та споруд, за які платник цього виду податку мають законодавчо закріплене звільнення від сплати.

Категоріями земель, будівель та споруд, які визначено у ст. 7 Закону Польщі є: земельні ділянки, будівлі та споруди, що входять до складу залізничної інфраструктури; земельні ділянки, будівлі та споруди, що залишилися після ліквідації залізничних ліній або їх ділянок

– до моменту передачі їх у власність або у право вічного користування, але не довше ніж протягом 3 років з першого дня місяця після місяця, в якому прийнято остаточне рішення або коли набрало чинності розпорядження, що дає згоду на ліквідацію ліній або їх ділянок, видане в порядку, передбаченому нормами про залізничний транспорт; споруди портової інфраструктури морських портів та гаваней, а також земельні ділянки, на яких їх розташовано; земельні ділянки, будівлі та споруди аеродромів цивільного користування; господарські будівлі або їх частини: а) що використовуються для лісової або рибальської діяльності; б) що розташовано на землях сільськогосподарських господарств, що використовуються виключно для сільськогосподарської діяльності; в) що призначено для ведення спеціальних видів сільськогосподарського виробництва; г) що використовуються для виробництва, зберігання або транспортування сільськогосподарської продукції; земельні ділянки, будівлі або їх частини, що використовуються виключно для потреб ведення статутної діяльності асоціацій стосовно забезпечення освіти, виховання, науки і техніки, фізичної культури та спорту серед дітей та молоді, за винятком тих, а також земельні ділянки, постійно надані для таборів та баз відпочинку дітей та молоді; земельні ділянки та будівлі, внесені індивідуально до реєстру історичних пам'яток, за умови їх утримання та консервації відповідно до положень про охорону історичних пам'яток; земельні ділянки та будівлі, що перебувають у володінні музеїв, що мають статус юридичної особи; розташовані в національних парках або природних заповідниках і використовуються безпосередньо і виключно для цілей охорони природи; споруди захисних дамб, земельні ділянки під захисними дамбами та розташовані між дамбами, за винятком тих, що зайняті для ведення господарської діяльності іншими суб'єктами, ніж водопостачальні компанії.

Ч. 2 ст. 7 Закону Польщі закріплено перелік суб'єктів, які звільнені від сплати податку на нерухоме майно (нерухомість): заклади вищої освіти; освітні установи та органи; наукові інститути Польської академії наук; суб'єкти господарювання, які мають статус центру досліджень і розвитку тощо [6].

Порівнюючи Україну та Польщу у сфері надання податкових пільг, складно не помітити той аспект, що українське законодавство врегульовує ширше коло правових аспектів надання, отримання податкових пільг, а саме визначення самого поняття податкової пільги, підстави, умови, форми надання, облік та контроль, право отримання такої пільги, нормативно-правову базу, тоді як польське законодавство обмежується лише врегулюванням визначення поняття, форм, умов надання та об'єктів на які платник податку на нерухоме майно (нерухомість) може отримати звільнення від сплати цього виду податку. Проте, з іншого боку, така лаконічність польського податкового законодавства, забезпечила простоту у сприйнятті правової сутності процесу одержання та реалізації податкової пільги платниками податку на нерухоме майно (нерухомість).

Франція як одна з країн-учасниць ЄС має дещо інший підхід до надання податкових пільг платникам податку на нерухоме майно (нерухомість).

Наприклад, якщо платником цього податку є фізична особа, тут французьке податкове законодавство

передбачає звільнення від його сплати, а також податковій знижки.

Люди, яким виповнилося 75 років, звільняються від сплати податку, однак за наявності однієї умови, яку має бути виконано: сума податкового доходу за звітний податковий рік для сплати податку на нерухоме майно (нерухомість) не повинна перевищувати певну межу: податковий дохід за звітний податковий рік повинен бути меншим 12 455 євро для першої частки сімейної квоти, плюс 3 326 євро за кожен наступну половину квоти. Також можуть мати право на цю пільгу фізичні особи, в яких чоловік/дружина отримує допомогу для дорослих (франц. Allocation de Solidarité aux Personnes Agées), допомогу для дорослих з інвалідністю (франц. Allocation Adulte Handicapée) або додаткову допомогу з інвалідності (франц. Allocation Supplémentaire Invalidité) [7]. Право на податкову знижку, яка надається в процесі автоматичної податкової пільги на майно (франц. Le dégrèvement d'office de taxe foncière) в розмірі 100 євро на податок на нерухоме майно, на основне житло, має фізична особа та/або її чоловік/дружина, котрим більше 65 років і менше 75 років станом на відповідний звітний податковий період, з довідковим податковим доходом (франц. revenu fiscal de référence (RFR)), що не перевищує певного порогового значення (наприклад, 19 107 євро для подружньої пари без утриманців), встановлених ст. 1417-I Загального податкового кодексу Франції (франц. Code général des impôts) (ЗПК Франції). Люди, які проживають у будинках для престарілих, також можуть скористатися цією пільгою за умови, що основне місце проживання залишається пусте. Жодних особливих дій робити не потрібно, тому що ця пільга надається податковою адміністрацією автоматично [8].

Відповідно до ст. 1389 (зі змінами згідно з Указом № 2020-897 від 22.07.2020 р. – ст. 1) ЗПК Франції передбачає, що платники податків можуть отримати знижку на податок на нерухоме майно у разі, якщо будинок, призначений для здачі в оренду, не використовується або загалом не використовується самим платником податків у комерційних або промислових цілях, починаючи з першого дня місяця, наступного за тим, в якому почалася така відсутність або невикористання, до останнього дня місяця, в якому така відсутність або невикористання закінчилося. Знижка надається за дотримання потрійної умови: простий або невикористання перебуває поза контролем платника податку; триває щонайменше три місяці; стосується або всієї будівлі, або її частини, яка може бути орендована або використана окремо. Цією ж статтею передбачено, що надання пільги зі сплати податку на нерухоме майно (нерухомість) у разі загибелі багаторічних насаджень внаслідок граду, заморозків, повені, пожежі або інших надзвичайних подій, платникам податків надається пропорційне зменшення податку на нерухоме майно (нерухомість) на підставі заяви, поданої у формі та в строки, встановлені у профільному податковому законодавстві. Ст. 1400 (зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2017-256 від 28 лютого 2017 р. – ст. 121 (V)) ЗПК Франції встановлено, що все нерухоме майно (нерухомість) як збудоване, так і не збудоване, повинно оподатковуватися на ім'я поточного власника. Якщо майно обтяжене узуфруктом або передане в довгострокову оренду, будівельний найм, солідарну оренду, санацію або є предметом дозволу на тимчасове зай-

няття суспільного надбання, що є речовим правом, податок на нерухоме майно встановлюється на ім'я узуфруктуарія, емфітевтичного орендаря (емфітевта), орендаря за договором будівельного найму або санації, орендаря за договором солідарної оренди або власника дозволу. У товариствах спільної власності на майно, зазначених у ст. 1655 ЗПК Франції (будь-яка, неприбуткова організація (франц. sociétés civiles administratives), повне чи командитне товариство (франц. société civile d'exploitation), публічні товариства з обмеженою відповідальністю) податок на нерухоме майно (нерухомість) нараховується на ім'я кожного з членів товариства відповідно до їхньої частки в будівлях товариства. Якщо нерухоме майно передано на підставі договору про довільне управління, податок на нерухоме майно (нерухомість) встановлюється на ім'я довірчого власника [9].

Згідно зі ст. 1401 (зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2013-428 від 27 травня 2013 р. – ст. 1) ЗПК Франції платників податків може бути звільнено від сплати цього виду податку на такі об'єкти: пустирі, болота, вересові пустки та землі, які зазвичай затоплюються або спустошуються водою, лише за умови відмови від цих об'єктів на користь муніципалітету, на території якого їх розташовано. Заява про таку безстрокову відмову повинна бути подана в письмовій формі до рахунку муніципалітету власником або спеціальною довіреною особою. Внески за покинуті таким способом земельні ділянки включені до списків, складених до відмови, залишаються сплаченими платником податків. Для наступних списків податок на нерухоме майно (нерухомість) сплачує муніципалітет. Сплата податку на нерухоме майно (нерухомість) за болота і пустирі, які не мають власника, а також за землю, яка є у комунальній власності, є обов'язком комуни (франц. commune) (комуна – це первинна ланка адміністративно-територіального поділу Франції) [10] до моменту її поділу. Земельний податок, який є спільним лише для певної частини мешканців комуни, сплачується відповідним відділом комуни.

Французьке податкове законодавство врегульовує й таку правову ситуацію, коли нерухоме майно (нерухомість) переходить у «кадастрову» власність, зокрема у ст. 1403 зазначено, якщо «кадастрову» передачу не здійснено, колишній власник продовжує сплачувати податок на нерухоме майно (нерухомість), і він або його законні спадкоємці зобов'язані сплачувати податок за умови їх регресу стосовно нового власника. Доцільно врахувати, що іноді виникає така ситуація, коли нарахування цього податку відбувається на особу платника податку, який вже не є юридично відповідальним, тоді потрібно застосувати положення ст. 1404, котра вказує, що за таких обставин надається можливість зменшення цього нарахування юридично відповідальній особі [9].

Протягом двох років у разі новоствореної будівлі або прибудови для отримання права на пільгу платнику податку на нерухоме майно (нерухомість) потрібно задекларувати завершення робіт протягом 90 днів.

Також пільги надаються за таких умов: частково на 3 роки для будинків, збудованих до 1 січня 1989 р., в яких проведено енергозберігаючі роботи (котел, ізоляція тощо) вартістю понад 10 000 євро з ПДВ за рік або понад 15 000 євро з ПДВ за 3 роки; частково на 5 років для нових будинків, збудованих з 1 січня 2009 р. з ви-

соким рівнем енергоефективності. Для отримання як 3-річного, так і 5-річного звільнення від сплати податку необхідно, щоб місцевий орган влади прийняв відповідне рішення, а фізична особа – платник подала заяву до місцевої податкової інспекції із зазначенням адреси об'єкта нерухомості, дати завершення будівництва та підтвердженням здійснених витрат [11].

Франція і Україна мають таку спільну рису як соціальний критерій при наданні податкових пільг, зокрема такої їх форми, як звільнення від сплати податку на нерухоме майно (нерухомість), він характеризується, конкретизацією соціального статусу платника податку в законодавчо закріплених правових нормах чинного податкового законодавства. Однак відмінним у процесі надання податкової пільги є те, що український законодавець зовсім не враховує та не застосовує віковий критерій на протигагу французького законодавця.

Спільним для обох країн також є функціональний характер використання об'єкта нерухомого майна (нерухомості) в наданні податкової пільги, а саме в Україні пільга зі сплати земельного податку застосовується до вичерпного переліку земельних ділянок, які мають різноманітне функціональне призначення, те саме стосується і податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки. У Франції надання податкової пільги відповідно до функціонального призначення нерухомого майна (нерухомості) є аналогічним, оскільки пільга застосовується до основного місця проживання (житлова нерухомість), яке пустує через те, що платник податку на постійній основі проживає у будинках для престарілих, або ж якщо будинок (житлова нерухомість), призначений для здачі в оренду, не використовується самим платником податків у комерційних або промислових цілях, починаючи з першого дня місяця, наступного за тим, в якому почалася така відсутність або невикористання.

Аналіз українського, польського та французького законодавства, дає нам змогу ствердно зазначити, що податкові пільги є універсальним правовим засобом. Застосування податкової пільги в оподаткуванні нерухомого майна (нерухомості) забезпечує виконання нею таких двох функцій: компенсаційну та гарантуючу. Компенсаційна функція дає змогу державі враховувати фактичні відмінності в становищі різних категорій платників податків, а гарантуюча функція забезпечує платнику податків певний рівень правової захищеності та передбачуваності в процесі реалізації своїх прав та обов'язків [12].

Однак Генеральний директорат з економічних та фінансових питань Європейської Комісії наголошує на

тому, що податкові пільги в оподаткуванні нерухомого майна (нерухомості) мають значну кількість негативних аспектів в їхній реалізації: можуть ускладнювати податкову систему, породжуючи сумнів в її прозорості; можуть бути чинником для значних втрат доходів місцевих бюджетів, особливо в періоди фіскальної консолідації; можуть бути чинником для деформації поведінки платника податків (наприклад, на орієнтацією тієї моделі поведінки, яка б забезпечила отримання пільгового режиму) [13].

Проте ці негативні аспекти можна вирішити шляхом всебічного врегулювання процесу отримання, надання податкових пільг чинним податковим законодавством. Прикладом такого всебічного врегулювання є саме така держава, як Україна.

ВИСНОВКИ

Як зазначено, у статті профільне українське законодавство у сфері надання та отримання податкових пільг охарактеризоване низкою таких якісних рис, як: збалансованість, гнучкість та адаптивність, але незважаючи на це, воно потребує постійного вдосконалення, адже такий фактор, як відповідність наявній обстановці та актуальність, є передумовою для досконалості нормативного матеріалу, а також є вагомою превентивною мірою для неефективних фрагментарних змін. Для забезпечення цього вдосконалення, Україні варто застосувати досвід Франції, зокрема у врахуванні вікового критерію в наданні податкової пільги. Віковий критерій, на нашу думку, дасть змогу врахувати суспільні зміни у практичній площині оподаткування нерухомого майна (нерухомості). Досвід Польщі також є достойним нашої уваги і є поштовхом, щоб врахувати, що на кожному процесі реалізації податкового законодавства воно передусім повинно бути простим для розуміння платників податків.

Порівняльний аналіз законодавства України, Польщі та Франції стосовно правового врегулювання надання й отримання податкових пільг в оподаткуванні нерухомого майна (нерухомості) дав нам змогу виокремити особливості цього процесу у кожній із зазначених вище держав, а також дав змогу ствердно зазначити, що податкові пільги є ефективним та справедливим інструментарієм держави, адже враховує соціальний статус платника податку, функціональний характер об'єкта оподаткування і є важелем врівноваження фіскального інтересу держави та громадян. Окрім того, попри спільну мету – зменшення фіскального навантаження, ці держави все ж відрізняються у відповідності до механізму врегулювання та масштабів застосування.

Список використаних джерел

1. Іванченков В.С. Податкові інструменти в забезпеченні структурних трансформацій економіки. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 174-178.
2. Губарева І., Хаустова В., Козирева О., Колодяжна Т., Шуть О. Податкові пільги: бібліометричний і трендовий аналіз. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6(41). С. 398-409.
3. Соколовська А.М. та ін. Система податкових пільг в Україні у контексті європейського досвіду. Київ, 2006. 320 с.
4. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
5. Ordynacja podatkowa. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Dz. U. 1997 Nr 137 poz.926.URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19971370926>
6. USTAWA z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych. Dz. U. 1991 Nr 9 poz. 3. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19910090031>
7. Taxe foncière: faites-vous partie des contribuables propriétaires qui seront exonérés ? URL: <https://www.centrepreseeveyron.fr/2024/09/12/taxe-fonciere-2024-faites-vous-partie-des-contribuables-proprietaires-qui-seront-exoneres-12192380.php>

8. Taxe foncière: mode de calcul et réductions. URL: <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/taxe-fonciere-bati-calcul-reductions#>
9. Code général des impôts. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006069577/2024-11-24/
10. Définition des termes usuels. URL: <https://mobile.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-sous-sites/Reforme-des-collectivites-territoriales/La-reforme/Definition-des-termes-usuels>
11. Taxe foncière: définition, calcul et exonération. URL: <https://www.capital.fr/votre-argent/taxe-fonciere-1316901>
12. Бишовець Ю.П. Використання податкових пільг з метою оптимізації оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2024. Вип. 85: ч. 2. С. 230-240.
13. Bauger L. The use of tax expenditures in times of fiscal consolidation. *European Economy*. European Commission. *Directorate-General for Economic and Financial Affairs Economic Papers* 523. July 2014. URL: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2014/pdf/ecp523_en.pdf

References

1. Ivanchenkov V.S. Tax instruments in ensuring structural transformations of the economy. *Economic Space*. 2025. No. 200. pp. 174–178. (in Ukrainian).
2. Hubarieva I., Khaustova V., Kozyrieva O., Kolodiazna T., Shut O. Tax incentives: bibliometric and trend analysis. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 6 (41). pp. 398–409. (in Ukrainian).
3. Sokolovska A.M., Yefymenko T.I., Lunina I.O. et al. The system of tax incentives in Ukraine in the context of European experience. Kyiv: Research Financial Institute, 2006. 320 p. (in Ukrainian).
4. Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine of December 2, 2010 No. 2755-VI. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2011. No. 13–14, No. 15–16, No. 17. Art. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (in Ukrainian).
5. Ordynacja podatkowa. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Dz. U. 1997 Nr 137 poz.926. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdur19971370926>
6. USTAWA z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych. Dz. U. 1991 Nr 9 poz. 3. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19910090031>
7. Taxe foncière: faites-vous partie des contribuables propriétaires qui seront exonérés ? URL: <https://www.centrepressesaveyron.fr/2024/09/12/taxe-fonciere-2024-faites-vous-partie-des-contribuables-proprietaires-qui-seront-exoneres-12192380.php>
8. Taxe foncière: mode de calcul et réductions. URL: <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/taxe-fonciere-bati-calcul-reductions#>
9. Code général des impôts. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006069577/2024-11-24/
10. Définition des termes usuels. URL: <https://mobile.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-sous-sites/Reforme-des-collectivites-territoriales/La-reforme/Definition-des-termes-usuels>
11. Taxe foncière: définition, calcul et exonération. URL: <https://www.capital.fr/votre-argent/taxe-fonciere-1316901>
12. Byshovets Y.P. Use of tax benefits for the purpose of tax optimization. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*. 2024. Issue 85: part 2. pp. 230–240.
13. Bauger L. The use of tax expenditures in times of fiscal consolidation. *European Economy*. European Commission. *Directorate-General for Economic and Financial Affairs Economic Papers* 523. July 2014. URL: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2014/pdf/ecp523_en.pdf

Sofia SHOVHENIUK

lecturer, Lviv State University of Internal Affairs; postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4305-6123>

e-mail: sophia.shovheniuk@gmail.com

TAX INCENTIVES AS AN ELEMENT OF THE REAL PROPERTY TAXATION SYSTEM: UKRAINIAN, POLISH, AND FRENCH EXPERIENCE

Introduction. The paper examines the legal foundations governing the procedure for granting tax incentives in the taxation of real property in Ukraine and in EU Member States – France and Poland. A thoroughgoing analysis is conducted of the nature of tax incentives as an instrument that ensures a balance between the fiscal interests of the state, social equity, and economic stimulation. The study identifies both shared and distinctive features of the mechanisms for their implementation, as well as the developmental trends of the tax incentive framework in the aforementioned countries. The paper provides a comprehensive overview of the legal nature of tax incentives, their classification, the conditions under which they are granted, and their limits of application in accordance with European standards of tax policy. The paper under discussion makes a compelling case for the enhancement of the tax incentive mechanism in Ukraine. This enhancement, the paper asserts, should take into consideration European experience regarding the risks of improper or abusive use of incentives during periods of fiscal consolidation.

The purpose of the paper is to analyse the concept and legal nature of tax incentives in the field of real estate taxation using Ukraine, Poland and France as examples, as well as to formulate proposals for improving Ukraine's national tax policy, taking into account European standards and social justice.

Results. Tax incentives in the field of real estate taxation in Ukraine, Poland and France have different legal approaches, but a common goal – to ensure a balance between the fiscal interests of the state and social justice. The Ukrainian approach is characterised by comprehensive regulation of the concept, form, conditions, accounting and control of tax incentives, giving a significant role to local authorities. The Polish approach is more concise and focuses mainly on tax exemptions for clearly defined objects and subjects, which simplifies the practical application of benefits. The French model is characterised by a combination of social, age, property and functional criteria, as well as an automatic mechanism for granting certain benefits. A comparative analysis shows that tax benefits are a universal tool of tax policy, but require clear legal regulation to minimise the risks of abuse and loss of budget revenues, especially in the context of fiscal consolidation.

Conclusion. A comparative analysis of the legislation of Ukraine, Poland and France regarding the legal regulation of granting and receiving tax incentives for the taxation of immovable property (real estate) has allowed us to identify the peculiarities of this process in each of the above-mentioned countries, as well as to affirm that tax incentives are an effective and fair tool of the state, as they take into account the social status of the taxpayer, the functional nature of the object of taxation, and serve as a lever for balancing the fiscal interests of the state and citizens. In addition, despite their common goal of reducing the fiscal burden, these countries still differ in terms of the mechanism of regulation and the scope of application.

Keywords: tax, property taxes, real estate tax, real estate, (immovable property, taxation, European Union, EU, subject of taxation, European legal experience, tax incentive, comparative legal research, land tax, taxable entity, tax base, taxpayer, object of taxation

Вікторія КЛЕЦИК

аспірантка, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0724-1421>e-mail: klvictoria0524@gmail.com

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільності економічного середовища. Визначено ключові етапи розроблення системи управління конкурентоспроможністю та розкрито її структурно-функціональний апарат з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва. Запропоновано комплексну модель системи управління конкурентоспроможністю, спрямовану на формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сільськогосподарські підприємства, система управління, конкурентні переваги, аграрний сектор

Стаття надійшла 10.01.2026

Статтю прийнято 17.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростанням вимог до якості та безпечності сільськогосподарської продукції, а також необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін економічного середовища. У цих умовах конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств стає ключовим чинником їх стабільного функціонування, економічного зростання та довгострокового розвитку.

Особливості аграрного виробництва: залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, біологічний характер виробничих процесів, висока капітало- та ресурсомісткість суттєво ускладнюють формування та реалізацію конкурентних переваг. Додатковими викликами для сільськогосподарських підприємств є обмежений доступ до фінансових ресурсів, нестабільність цінової кон'юнктури, зростання витрат на матеріально-технічне забезпечення, а також вплив євроінтеграційних процесів і гармонізація стандартів аграрного виробництва.

Багато публікацій присвячено питанням конкурентоспроможності підприємств. Зокрема О.П. Хаєцька [4] визначає шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища; І.С. Гурська та С.В. Герчанівська [2] пропонують заходи та етапи побудови ефективної системи управління персоналом в аграрних підприємствах, які забезпечать їх конкурентоспроможність на ринку. І.В. Гончарук та І.В. Томашук [1] доводять, що основним напрямком підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності розвитку підприємств агропромислового комплексу має стати впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у створенні цілісної, науково обґрунтованої системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, яка б поєднувала стратегічні та оперативні інструменти управління, забезпечувала ефективне використання ресурсного потенціалу та сприяла формуванню стійких конкурентних переваг. Така система має ґрунтуватися на комплексному врахуванні внутрішніх

можливостей підприємства та зовнішніх факторів ринкового середовища, застосуванні сучасних методів менеджменту, маркетингу, інноваційного розвитку та управління якістю.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних процесів, що дало б змогу комплексно дослідити особливості формування та функціонування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів аграрної економіки.

У дослідженні застосовано теоретичні матеріали наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячено проблемам конкурентоспроможності підприємств, інституційної теорії, стратегічного та операційного менеджменту, а також нормативно-правові акти, що регулюють функціонування аграрного сектору України. Інформаційною базою дослідження слугували дані офіційної статистичної звітності органів державної статистики, аналітичні огляди профільних інституцій аграрного ринку та результати прикладних досліджень.

Для досягнення поставленої мети та обґрунтування одержаних результатів застосовано такі методи дослідження, як абстрактно-логічний метод; аналіз і синтез; системний підхід; інституційний метод; структурно-функціональний аналіз; графічний метод; експертного оцінювання й узагальнення практичного досвіду.

Послідовність виконання дослідження передбачала: аналіз теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю; оцінювання інституційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств; визначення ключових етапів формування системи управління конкурентоспроможністю; проектування її структурно-функціональної моделі та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління конкурентними перевагами в аграрному секторі.

Застосування зазначених методів у сукупності забезпечило наукову обґрунтованість результатів дослідження та достовірність сформульованих висновків і рекомендацій.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері конкурентоспроможності підприємств, питання

розроблення адаптованих до специфіки аграрного сектору систем управління конкурентоспроможністю залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування методичних підходів і практичних рекомендацій з побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

МЕТОЮ статті – обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних підходів до формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів аграрної економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Розроблення системи управління конкурентоспроможністю має охоплювати стратегічні параметри діяльності сільськогосподарських підприємств, включаючи матеріально-технічне забезпечення, фінансово-економічні особливості господарювання, кадрову політику, логістичну інфраструктуру та ринкову спеціалізацію. Вирішальне значення в цьому відіграє інституційний базис, що формує «правила гри» аграрного ринку та визначає умови прийняття управлінських рішень.

Інституційне середовище управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств складається з формальних і неформальних інститутів, вплив яких визначає рівень трансакційних витрат, ефективність ринкових взаємодій та стабільність конкурентних позицій підприємств. Особливу роль у цьому контексті відіграють земельні відносини, трансформація яких в умовах ринку землі посилює конкуренцію за ресурсний потенціал та актуалізувала потребу у стратегічному управлінні.

Формування системи управління конкурентоспроможністю передбачає поетапну реалізацію управлінських рішень – від визначення стратегічних цілей до формалізації структурно-функціонального апарату та коригування його параметрів на основі результатів практичного тестування. Такий підхід забезпечує адаптивність системи до змін економічного середовища та підвищує її результативність.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю ґрунтується на інтеграції фінансово-економічної, виробничо-господарської, інноваційно-технологічної, кадрово-інтелектуальної та маркетингово-ринкової надбудов, що в сукупності формують цілісний механізм мобілізації конкурентних переваг підприємства. Важливим елементом такої системи є інформаційно-аналітична підсистема, яка забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі статистичних даних і результатів маркетингових досліджень.

Фундаментальною основою побудови будь-якої системи управління, зокрема й конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, є наявність адекватного інституційного базису. Класик інституційної теорії Д. Норт визначає інституції як базові сформовані «правила гри» у процесі суспільно-економічного обміну, що узгоджують інтереси суб'єктів ринку та формують цільові моделі поведінки останніх у процесі реалізації покладених на них основних функцій. Інституції спрямовують людську поведінку в конкретно русло в межах наперед визначених цільових параметрів на за-

садах узгодження інтересів, конфліктів і відносин між учасниками суспільно-економічного обміну [3]. Цілісна сукупність інституцій формує т.зв. інституційне середовище розвитку суб'єктів суспільно-економічного обміну. Зі свого боку, це середовище умовно можна поділити на формальне і неформальне. Перше складається зі сукупності нормативно-правових актів, що прийняті відповідними органами і обов'язковими до виконання. Тоді як друге агрегується зі сформованих звичаїв, традицій, норм і правил поведінки в суспільстві. Порушення нормативних засад перших неодмінно зумовлює до накладення санкцій на суб'єкт зловживання, тоді як недотримання правил неформальних інституцій здебільшого вважається лише відхиленням від прийнятих норм поведінки в суспільстві. Як формальні, так і неформальні інституції мають вплив на прийняття управлінських рішень у процесі суспільно-економічного обміну. Водночас чим більш досконалішим є інституційне середовище, тим менший є вплив на процеси прийняття управлінських рішень з боку неформальних інституцій, і навпаки. Очевидно, що на практиці, апріорі, немає досконалого інституційного середовища, за якого трансакційні витрати учасників суспільно-економічного обміну дорівнювали б нулю, однак важливим є формування такого інституційного базису функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, за якого трансакційні витрати були б критично низькими, а отже, вплив на процеси прийняття управлінських рішень з боку неформальних інституцій був би мінімальним.

Інституційний базис формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств агрегується з трьох основних структурно-функціональних рівнів: перший визначає правила та параметри ведення виробничо-господарської діяльності в агропромисловому комплексі держави; другий орієнтовано на структуризацію відносин між суб'єктами аграрного ринку в процесі закупівлі сировини та збуту сільськогосподарської продукції; своєю чергою, третій визначає базові засади забезпечення конкурентоспроможності на рівні конкретного підприємства, що формалізується в його стратегії та нормативно-правовій базі функціонування, прийнятій корпоративній культурі, сформованих традиціях господарювання.

Інституційний базис регулювання виробничо-господарської діяльності в аграрній сфері спрямовано на структуризацію земельних відносин між суб'єктами аграрного виробництва. З проведенням земельної реформи та зняттям мораторію на операції з купівлі-продажу землі сільськогосподарського призначення, з одного боку, для сільськогосподарських підприємств сформовано можливості для масштабування власного земельного банку, нарощування обсягів господарювання та розширення виробничо-господарської діяльності, а з іншого – це зумовило до загострення конкурентної боротьби за можливість купівлі сільськогосподарських угідь між цими підприємствами та пошуку незадіяних фінансово-інвестиційних ресурсів для здійснення таких ринково-господарських операцій. Так, інституціоналізація земельних відносин в аграрній сфері забезпечила трансформацію конкурентної боротьби між сільськогосподарськими підприємствами у площину ресурсного ринку, що цілком очевидно потребує врахування у процесі проектування цільової структури системи управління

конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Логічно, що розроблення системи управління конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є складним і передбачає проходження в декілька основних етапів (рис. 1).

З одного боку, система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства є цілісним апаратом забезпечення керованості цільових бізнес-процесів, що функціонує на засадах збалансованого розподілу повноважень та узгодженості інтересів між центрами прийняття рішень і відповідальності підприємства, а з іншого – система управління конкурентоспроможністю – це сукупність підсистемних складників у межах функціональних компонентів забезпечення конкурентних переваг підприємства (фінансової, виробничої, інноваційної, кадрової, маркетингової тощо). Забезпечення ресурсно-функціональної спроможності системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств досягається через дотримання стратегічної орієнтації на таке:

1) раціоналізація процесу використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства з урахуванням його можливостей, галузевої спеціалізації, тяжіння до сировинних баз і цільових сегментів аграрного ринку збуту сільськогосподарської продукції на засадах збалансованого природокористування;

2) оптимізація виробничих та операційних витрат сільськогосподарського підприємства на засадах впровадження інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції, автоматизації праці, усунення структурних прогалин розвитку цільових бізнес-процесів і закриття нерентабельних видів діяльності підприємства;

3) формування ефективних мотиваційних механізмів і стимулів з підвищення продуктивності праці кадрового персоналу сільськогосподарського підприємства на засадах

раціонального поєднання матеріальних і нематеріальних форм мотивації праці, збалансування режиму часу праці та відпочинку (особливо в пікові сезонні навантаження), надання працівникам підприємства широкого спектру переваг у межах доступного соціального пакету, культивування на підприємстві політики поваги та шанобливого ставлення до кожного працівника;

4) реалізації ефективних маркетингових інструментів позиціонування сільськогосподарського підприємства на цільових сегментах аграрного ринку, досягнення його конкурентних переваг, формування позитивного іміджу на ринку, організація та проведення рекламної кампанії з популяризації сільськогосподарського підприємств та його продукції на ринку;

5) налагодження ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії як безпосередньо в межах системи управління конкурентоспроможністю підприємства між її структурними елементами, так і з суб'єктами, які знаходяться поза межами сільськогосподарського підприємства (інституції, органи державної влади, постачальники, споживачі партнери тощо) з метою підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та своєчасного реагування на виклики економічного середовища підприємства;

6) підвищення якісних і споживчих властивостей аграрної продукції на засадах сертифікації та стандартизації виробничо-господарських бізнес-процесів відповідно до передових світових практик, зокрема, країн-членів ЄС, а також впровадження інструментів моніторингу виробництва на всіх його складових етапах до моменту реалізації кінцевому споживачу;

7) зниження собівартості виробництва одиниці продукції через механізми масштабування виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства та здешевлення технологій її виробництва.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства передбачає доцільність формування інформаційно-аналітичних даних прийняття управлінських рішень в межах таких двох стратегічних векторних джерел:

- статистичний базис, що міститься в офіційних формах статистичної звітності державних органів статистики, звітах результатів дослідження інформаційно-аналітичних інституцій аграрного ринку, проведених наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених;
- результати проведених власних маркетингових досліджень, що організовано власними ресурсними можливостями сільськогосподарського підприємства.

Слід відзначити, що інформації, що міститься в офіційних формах статистичної звітності, є недостатньо для прийняття ефективних рішень системою управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, з огляду на інформаційну обмеженість цих статистичних форм, а також відсутність там конкретних показників, що адекватно відображають тенденції розвитку аграрного ринку.

Систему управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства покликано забезпечувати налагодження оперативної взаємодії між структурними підрозділами підприємства у процесі виробництва аграрної продукції, її переробки, просування та збуту на ринку. Для цього важливим є затвердження чітких регламентів розвитку цільових бізнес-процесів



Рис. 1. Етапи розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств (власна розробка)

забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та узгодження інформаційно-комунікаційної взаємодії між структурними елементами системи управління та організаційними підрозділами підприємства на стратегічному, тактичному та операційному рівнях прийняття управлінських рішень. Загалом система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є інтегруючою управлінською надбудовою їх функціонування, адже вона агрегує в себе всі стратегічні елементи забезпечення стабільного розвитку цих підприємств у довгостроковій перспективі, серед яких ефективність виробничо-господарської діяльності, раціональне використання фінансово-економічних ресурсів, комплексна кадрова політика підприємств, оптимальний розподіл ресурсного базису, технологічні процеси переробки продукції, засади організації відносин з контрагентами, політику позиціонування сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку.

Ефективний розвиток бізнес-процесів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і забезпечення належного рівня їх керованості в межах цільової системи управління досягається через формалізацію структурно-функціонального апарату останньої. У цьому контексті доцільним є розроблення відповідних елементів надбудови структурно-функціонального апарату системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, серед яких стратегічно важливими є такі:

1) фінансово-економічна надбудова, покликана забезпечувати раціональне управління грошовими ресурсами сільськогосподарського підприємства на засадах ефективного бюджетного планування, оптимального розподілу фінансово-економічних ресурсів між структурними підрозділами забезпечення конкурентоспроможності підприємства, збалансування грошових потоків, що в сукупності формалізує структурні конкурентні переваги підприємства, забезпечує його фінансово-економічну стійкість до викликів економічного середовища, гарантує гранично-допустиму норму ліквідності та створює передумови для безперервного функціонування сільськогосподарського підприємства;

2) виробничо-господарська надбудова, спрямована на оптимізацію бізнес-процесів використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, побудову його адекватної галузевої-спеціалізації та диверсифікації виробничо-господарської діяльності;

3) інноваційно-технологічна надбудова передбачає дотримання стратегічної орієнтації на підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства на засадах інноваційної модернізації його матеріально-технічної бази, впровадження новітніх технологій тощо;

4) кадрово-інтелектуальна надбудова системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, орієнтована на формування передумов для розвитку кадрового персоналу сільськогосподарського підприємства, підвищення продуктивності його праці, стимулювання реалізації проєктних ініціатив серед найбільш інтелектуально-розвинутих працівників підприємства та процеси забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах динаміки параметрів економічного середовища;

5) маркетингово-ринкова надбудова системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства передбачає налагодження ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії із суб'єктами аграрного ринку та управління заходами в межах просування сільськогосподарської продукції серед споживачів.

На рис. 2 подано розроблену систему управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств для покращення керованості їх цільових бізнес-процесів.

Так, система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є складною агрегованою сукупністю структурно-управлінських елементів забезпечення керованості їх цільових бізнес-процесів, синергічне функціонування яких спрямоване на раціональний розподіл ресурсних потужностей в ході виробничо-господарської діяльності, мобілізацію конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку та становлення процесів їх розширеного відтворення в умовах динамічної зміни параметрів економічного середовища прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності цих підприємств.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність формування комплексної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств як інтегрованого управлінського механізму, спрямованого на забезпечення стійких конкурентних позицій в умовах динамічного розвитку аграрного ринку. Встановлено, що ефективність такої системи значно залежить від рівня узгодженості її структурно-функціональних елементів та адекватності інституційного середовища



Рис. 2. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств (власна розробка)

функціонування підприємств.

Запропонована структурно-функціональна модель системи управління конкурентоспроможністю дає змогу підвищити рівень керованості бізнес-процесів, оптимізувати використання ресурсного потенціалу та забезпе-

чити адаптивність підприємств до змін ринкової кон'юнктури. Практична реалізація такої системи створює передумови для зниження витрат виробництва, підвищення якості аграрної продукції та досягнення довгострокової економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел

1. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30–47.
2. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.
3. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / пер. з англ. І. Дзюб. Київ, 2000. 198 с.
4. Хаєцька О.П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 2 (69). С. 101–107.

References

1. Honcharuk I.V., Tomashuk I.V. The Impact of Innovation Processes on Enhancing the Competitiveness of Agricultural Enterprises. *Economics, Finance, Management: Topical Issues of Science and Practice*. 2023. № 1(63). pp. 30–47 [in Ukrainian].
2. Hurska I.S., Herchanivska S.V. Personnel Management System as a Basis for Ensuring the Competitiveness of an Agricultural Enterprise. *Collection of Scientific Works of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*. 2023. № 1 (47). pp. 69–77. [in Ukrainian].
3. Nort D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Kyiv, 2000. 198 p. [in Ukrainian].
4. Khaetska O.P. Competitiveness of Agricultural Enterprises in an Innovative Environment. *Business Navigator*, 2022. № 2 (69). pp. 101–107. [in Ukrainian].

Viktorii KLETSYK

postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0724-1421>

e-mail: klvictoria0524@gmail.com

DEVELOPMENT OF A COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

The paper substantiates the theoretical and methodological foundations for the formation of a competitiveness management system for agricultural enterprises under conditions of intensified market competition and increasing volatility of the economic environment. Particular attention is paid to the sector-specific features of agricultural production, including seasonality, dependence on natural and climatic factors, high capital intensity, and resource constraints, which significantly affect the process of creating and maintaining competitive advantages. The paper is based on a systemic and institutional approach, which allows competitiveness management to be considered as an integrated multi-level system interacting with both the internal and external environment of agricultural enterprises. The institutional framework influencing managerial decision-making in the agricultural sector is analyzed, and the role of formal and informal institutions in shaping competitive behavior and reducing transaction costs is emphasized. The main stages of developing a competitiveness management system for agricultural enterprises are identified and logically structured, including the definition of strategic competitiveness goals, the design of a target organizational model, the allocation of managerial responsibilities, the formation of a resource base, pilot testing, and subsequent adjustment of structural and functional parameters. The structural and functional architecture of the proposed system is revealed through the integration of financial-economic, production-economic, innovation-technological, human capital, and marketing-market subsystems, supported by an institutional block and an information-analytical decision-making subsystem. It is argued that the implementation of a comprehensive competitiveness management system contributes to more efficient use of resource potential, optimization of business processes, strengthening of market positions, and the creation of sustainable competitive advantages. The proposed approach enhances the adaptability of agricultural enterprises to changes in the market environment and provides a foundation for their long-term stable development.

Keywords: competitiveness, agricultural enterprises, management system, competitive advantages, institutional environment, agrarian sector

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.7>
УДК 330.34

Ольга Григорівна **МЕЛЬНИК**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

e-mail: olga.g.melnyk@lpnu.ua

Мар'яна Володимирівна **РУДА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4015-1976>

e-mail: mariana.v.ruda@lpnu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У статті досліджено особливості впровадження циркулярних бізнес-моделей українськими виробничими підприємствами в умовах економічної та геополітичної невизначеності. Проаналізовано ключові принципи циркулярної економіки, визначено основні виклики та можливості для трансформації традиційних лінійних моделей виробництва. Особливу увагу приділено адаптації міжнародного досвіду до специфіки українського бізнес-середовища, враховуючи воєнний стан, енергетичну кризу та процеси євроінтеграції. Запропоновано практичні рекомендації для стейкхолдерів щодо поетапного переходу до циркулярної економіки з урахуванням обмежених ресурсів та високого рівня невизначеності.

Ключові слова: циркулярна економіка, циркулярні бізнес-моделі, сталий розвиток, управління в умовах невизначеності, екологічна трансформація, ресурсоефективність

Стаття надійшла 12.01.2026

Статтю прийнято 17.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Сучасні виклики глобальної економіки, зокрема зміна клімату, вичерпання природних ресурсів та зростання кількості відходів, вимагають фундаментальної трансформації традиційних бізнес-моделей внаслідок переосмислення способу створення цінності та монетизації бізнес-ідеї [1, 2]. Циркулярна економіка пропонує альтернативу лінійній моделі «виробництво-споживання-утилізація», базуючись на принципах замкнутого циклу, де відходи перетворюються на ресурси, а матеріали залишаються в обігу якомога довше.

Циркулярна бізнес-модель (ЦБМ) передбачає оптимальне використання ресурсів, мінімізацію відходів та повторне залучення матеріалів у виробничий цикл. В умовах невизначеності як економічної, так і геополітичної такі моделі є не лише інструментом екологічної стійкості, але й механізмом адаптації підприємств до турбулентного середовища [3].

Для України питання впровадження ЦБМ набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних процесів, необхідності відновлення економіки після військової агресії росії та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників. Водночас високий рівень невизначеності, обмеженість фінансових ресурсів та інфраструктурні обмеження створюють значні перешкоди для ефективної трансформації.

МЕТА роботи – аналіз можливостей та викликів впровадження ЦБМ українськими виробничими підприємствами в умовах невизначеності з виокремленням інструментів та ключових факторів успіху, а також розроблення практичних рекомендацій з адаптації міжнародного досвіду до специфіки національного бізнес-середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження особливостей впровадження ЦБМ в умовах невизначеності вимагає застосування комплексного

підходу та поєднання різних методів для забезпечення глибини аналізу та достовірності висновків.

У статті застосовано системний аналіз та синтез для структурування ключових понять, а також для формування цілісного погляду на процес впровадження ЦБМ у динамічному зовнішньому середовищі. Діалектичний метод застосовано для виявлення та аналізу суперечностей між традиційними лінійними моделями та потребою переходу до циркулярних, а також для ідентифікації викликів та можливостей цього переходу. Історичний та логічний методи застосовано для простеження еволюції концепцій циркулярної економіки та ЦБМ, а також для логічного обґрунтування пропонуваніх підходів та рішень.

За допомогою контент-аналізу та бібліографічного пошуку проаналізовано наукову літературу, галузеві звіти, кей-стаді, законодавчі та нормативно-правові акти ЄС та України, що стосуються циркулярної економіки, управління ризиками та стратегічного менеджменту. Це дало змогу визначити поточний стан досліджуваної проблеми та ідентифікувати прогалини.

Застосування цієї сукупності методів дало змогу здійснити багатоаспектний аналіз проблеми, забезпечити достовірність та практичну значущість отриманих результатів, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації з ефективного впровадження циркулярних бізнес-моделей в умовах невизначеності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Концепція циркулярної економіки (Circular Economy, CE) базується на принципах відновлення, повторного використання, переробки та збереження вартості матеріалів. Вона передбачає перехід від парадигми "take-make-dispose" до "reduce-reuse-recycle-recover". Згідно з дослідженнями Ellen MacArthur Foundation [1] впровадження ЦБМ може знизити використання первинних ресурсів на 45% і зменшити обсяг викидів парникових газів на 39% до 2030 р.

Основними типами ЦБМ є:

- модель подовженого життєвого циклу продукту (ремонт, модернізація, повторний продаж);
- модель обміну/спільного користування (sharing economy);
- модель ресурсної ефективності (зменшення споживання сировини);
- модель замкнених матеріальних потоків (повторна переробка);
- сервісно-орієнтована модель (продаж функцій замість товарів, наприклад, «product-as-a-service»).

У звіті Circularity Gap Report 2025 [2] розглянуто, як матеріали потрапляють в економіку, чи повертаються вони до неї, і якщо ні, то як вони її залишають – як відходи чи викиди. Різні субіндикатори підтверджують кожен з основних індикаторів, щоб дати уявлення про те, де ми знаходимося, куди рухаємося та які цілі потрібні для спрямування дій у правильному напрямі. Також в документі стверджено, що циркулярна економіка – це економіка, яка є відновлювальною та регенеративною у своїй суті та спрямованою на те, щоб продукти, компоненти та матеріали завжди мали найвищу корисність та цінність, розрізняючи технічні та біологічні цикли. Ця нова економічна модель прагне зрештою відокремити глобальний економічний розвиток від обмеженого споживання ресурсів.

Циркулярна економіка вирішує зростаючі проблеми, пов'язані з ресурсами, для бізнесу та економіки, і може генерувати зростання, створювати робочі місця та зменшувати вплив на навколишнє середовище, включаючи викиди вуглецю. Оскільки заклик до нової економічної моделі, заснованої на системному мисленні, стає все голоснішим, безпрецедентне сприятливе поєднання технологічних та соціальних факторів сьогодні може забезпечити перехід до циркулярної економіки, за умови урахування умов невизначеності [4-6].

Умови невизначеності формуються під впливом таких чинників, як воєнні конфлікти, енергетичні кризи, зміни споживчих пріоритетів, коливання валютних курсів, а також швидка цифровізація економіки [7]. Для підприємств це означає необхідність одночасного управління ризиками, скорочення витрат і підтримання інноваційної активності. Нижче наведемо основні виклики впровадження ЦБМ в умовах невизначеності: фінансова нестабільність – недостатність інвестицій у «зелені» технології; регуляторна непередбачуваність – відсутність єдиної політики у сфері циркулярності; культурні бар'єри – низький рівень екологічної свідомості споживачів; технологічна невизначеність – швидке моральне старіння інновацій; недостатність даних – складність оцінювання ефективності циркулярних рішень.

Водночас невизначеність може стати каталізатором для інновацій – компанії, які здатні адаптуватися, інтег-

рують ЦБМ як основу організаційної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності. В Україні вже є реальні кейси циркулярних бізнес-моделей – від переробки відходів до цифрових сервісів, сталого брендування. Успішна ЦБМ часто поєднує економічну вигоду та екологічний (ресурсозберігаючий) ефект. Важливим елементом є інфраструктура (сортування, платформи, логістика) та партнерства (між виробниками, переробниками, сервісами). Для України залишаються виклики [8]: розвиток системи переробки, стимулювання бізнесу, нормативна база, зміна споживчих звичок. Успішне впровадження ЦБМ передбачає поєднання технологічних, організаційних, фінансових і маркетингових інструментів (табл. 1).

Безумовно, цифрові технології є каталізатором переходу до циркулярної економіки. Застосування Big Data, штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) та цифрових двійників дає змогу оптимізувати процеси, передбачати зношування обладнання, управляти зворотними потоками продукції та зменшувати витрати. Зокрема, платформи обміну даними про ресурси створюють основу для формування цифрових екосистем циркулярності.

В умовах невизначеності підприємства повинні впроваджувати такі механізми адаптації: сценарне планування для прогнозування ризиків; моделі гнучкого управління ресурсами; системи екологічного менеджменту ISO 14001; ланцюги доданої вартості на основі партнерств; створювати інноваційні лабораторії сталого розвитку.

Важливою передумовою успіху є розвиток організаційної культури сталості, що орієнтується на довгострокову екологічну відповідальність і колективну інноваційність.

Успішне впровадження ЦБМ в умовах невизначеності залежить від комплексу взаємопов'язаних факторів, які можна згрупувати за різними категоріями. У табл. 2 подано систематизацію ключових факторів успіху з урахуванням специфіки українського контексту.

Аналізування поданих вище факторів свідчить про комплексний характер процесу впровадження ЦБМ. Успіх залежить від синергетичної взаємодії усіх груп факторів, водночас слабкість у одній категорії може значно знизити загальну ефективність трансформації. Для українського контексту особливо критичними є фінансові обмеження, інфраструктурні виклики та необхідність адаптації до умов високої невизначеності.

Водночас повномасштабна війна та процеси післявоєнного відновлення створюють унікальне вікно можливостей для системної трансформації. Міжнародна підтримка, необхідність відповідності європейським стандартам та критична потреба у ресурсній ефективності можуть стати каталізаторами прискореного переходу до циркулярної економіки.

Таблиця 1 – Основні інструменти впровадження ЦБМ (власна розробка)

Напрямок	Інструменти	Очікуваний ефект
Технологічний	Еко-дизайн, 3D-друк, блокчейн для простежуваності ресурсів, індустрія 4.0	Підвищення ефективності використання ресурсів
Організаційний	Моделі співпраці, партнерства в ланцюгах постачання, еко-інноваційні кластери	Підвищення стійкості бізнесу
Фінансовий	Зелений банкінг, екоменеджмент, ESG-інвестиції	Залучення додаткових джерел фінансування
Маркетинговий	Екологічне брендування, комунікації сталого споживання	Дослідження поведінки і формування лояльності клієнтів

Таблиця 2 – Деталізація факторів успіху впровадження ЦБМ в умовах невизначеності (власна розробка)

Група факторів	Ключові фактори	Специфіка для України
Стратегічні фактори	– чітке бачення та довгострокова стратегія; – підтримка топ-менеджменту; – інтеграція циркулярних принципів у корпоративну стратегію; – гнучкість та адаптивність планування;	Необхідність врахування високої невизначеності через війну; фокус на ресурсній безпеці; інтеграція стратегії з планами післявоєнного відновлення
Економічні та фінансові фактори	– доступність фінансування та інвестицій; – економічна життєздатність проєктів; – наявність ринку вторинних ресурсів; – стабільність цін на ресурси;	Обмеженість власних коштів; залежність від міжнародного фінансування; високі кредитні ставки; волатильність валютного курсу; слабкий розвиток ринку вторинних матеріалів
Технологічні фактори	– доступність відповідних технологій переробки; – цифровізація процесів; – інноваційний потенціал підприємства; – розвиток R&D компетенцій;	Застаріла виробнича база; обмежений доступ до передових технологій; потреба у міжнародному трансфері технологій; можливості цифрової трансформації як конкурентної переваги
Інфраструктурні фактори	– розвинута система збору та сортування відходів; – наявність переробних потужностей; – ефективна логістична мережа; – енергетична інфраструктура;	Недостатній розвиток інфраструктури; руйнування через військові дії; порушення логістичних ланцюгів; енергетична криза; можливості модернізації у відновленні
Організаційні фактори	– організаційна культура, орієнтована на сталість; – кваліфікований персонал; – міжфункціональна співпраця; – системи управління змінами;	Традиційне мислення менеджменту; дефіцит спеціалізованої освіти; опір змінам в умовах кризи; міграція кваліфікованих кадрів; потреба у перенавчанні персоналу
Регуляторні фактори	– сприятливе законодавство; – чіткі стандарти для вторинних матеріалів; – економічні стимули (податкові пільги, субсидії); – розширена відповідальність виробників;	Гармонізація з ЄС законодавством; відсутність комплексних стимулів; складність дозвільних процедур; потреба у розвитку Green Deal ініціатив; можливості в рамках євроінтеграції
Ринкові фактори	– попит на екологічні продукти; – вимоги споживачів та B2B клієнтів; – конкурентний тиск; – доступ до міжнародних ринків;	Зростаюча екологічна свідомість споживачів; вимоги європейських партнерів; необхідність відповідності ESG-критеріям для експорту; конкурентна перевага на зовнішніх ринках
Фактори співпраці	– партнерства з постачальниками та клієнтами; – індустріальні симбіози; – співпраця з науковими установами; – участь у галузевих ініціативах;	Низький рівень довіри між бізнес-партнерами; обмежена традиція кооперації; можливості для створення нових екосистем; доступ до міжнародної експертизи через партнерства
Соціокультурні фактори	– екологічна свідомість суспільства; – культура відповідального споживання; – готовність платити за екологічні продукти; – соціальна підтримка змін;	Зростання екологічної свідомості, особливо серед молоді; обмежена купівельна спроможність; пріоритет виживання над екологією в умовах війни; потенціал змін у післявоєнний період

Українське бізнес-середовище характеризується низкою специфічних особливостей, які суттєво впливають на можливості впровадження ЦБМ. Серед ключових факторів необхідно виділити структуру економіки, де значну частку займають ресурсомісткі галузі, такі як металургія, хімічна промисловість та агропромисловий комплекс.

Традиційно українська економіка орієнтувалася на лінійну модель виробництва з високим рівнем матеріало- та енергоємності. Це створює як значні виклики, так і потенційні можливості для циркулярної трансформації. З одного боку, застаріла інфраструктура та технології вимагають значних інвестицій для модернізації, а з іншого – високий рівень ресурсоємності означає значний потенціал для оптимізації та зменшення витрат через впровадження циркулярних практик.

Важливим фактором є також рівень розвитку екологічної свідомості та культури відповідального споживання [9]. Хоча в останні роки спостерігається позитивна динаміка, особливо серед молоді та в великих містах, загалом рівень обізнаності про принципи циркулярної економіки залишається недостатнім як серед споживачів, так і серед підприємців.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну кардинально змінило умови функціонування бізнесу та створило безпрецедентний рівень невизначеності. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів,

енергетична криза та міграційні процеси значно ускладнили економічну діяльність та зменшили інвестиційну спроможність підприємств.

Воєнний стан актуалізував питання ресурсної незалежності та ефективності [11]. Дефіцит імпортованих матеріалів, обмеженість енергоресурсів та необхідність швидкого відновлення стимулюють пошук альтернативних рішень, зокрема через використання вторинних ресурсів та локальних матеріалів. Це створює сприятливі умови для впровадження окремих елементів циркулярної економіки, особливо в частині переробки та повторного використання матеріалів.

Процес євроінтеграції України передбачає гармонізацію національного законодавства з нормами ЄС, включаючи екологічні стандарти та вимоги у сфері поводження з відходами. Європейська Зелена Угода та План дій стосовно циркулярної економіки встановлюють амбітні цілі зі зменшення викидів парникових газів, підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку циркулярної економіки [10].

Розробляючи практичні рекомендації для стейкхолдерів, варто розуміти, що точкою відліку для бізнесу є оцінювання та стратегія. Систематичний аудит матеріальних та енергетичних потоків виявляє можливості для циркулярних інтервенцій. Ідентифікація найбільш ресурсоємних та витратних процесів фокусує зусилля. Натомість розроблення циркулярної стратегії з чіткими

цілями, метриками та дорожньою картою є критичним.

Замість масштабної трансформації підприємствам слід почати з локалізованих пілотних проєктів [12]. Це істотно знижує ризики, дає змогу навчатися та адаптувати підходи. Швидке масштабування того, що працює, ефективніше за довгострокове планування у невизначеності.

Циркулярні принципи має бути інтегровано в інноваційну стратегію, тобто вбудовано у розроблення нових продуктів з самого початку. Критичним є імplementування принципів екодизайну – довговічності, ремонтпридатності, модульності, використання вторинних матеріалів.

Доцільно будувати партнерства та екосистеми, ідентифікуючи ключових партнерів для створення циркулярних циклів (постачальників вторинних матеріалів, переробників, логістичних провайдерів тощо) й інвестуючи у побудову довіри та координаційні механізми.

Водночас слід комунікувати цінність прозоро, акцентуючи на конкретних перевагах циркулярних продуктів та послуг для споживачів, застосовуючи сертифікацію, маркування, сторітеллінг для подолання сприйняття ризику. Максимальна прозорість про бізнес-процеси, доступність інформації про походження матеріалів будує довіру.

Оскільки цифрова інфраструктура критична для ефективності циркулярних операцій, варто інвестувати у технологію та дані, а саме системи відстеження активів, моніторингу виконання, координаційні платформи оптимізують процеси та демонструють цінність.

У розробленні довгострокової циркулярної стратегії для політиків важливо сформулювати сприятливе середовище. Національна циркулярна стратегія з амбітними цілями, чіткими індикаторами прогресу та координаційними механізмами створює ясність для бізнесу та інвесторів. Інтеграція циркулярності у секторальні та регіональні політики є критичною.

Імplementування розширеної відповідальності виробника, що супроводжується покладанням відповідальності за управління продуктами після завершення життєвого циклу на виробників, стимулює екодизайн та циркулярні інновації. Публічне фінансування R&D у циркулярні технології, матеріали, бізнес-моделі прискорює інновації. Інноваційні хаби, програми трансферу технологій підтримують адопцію змін.

Інтеграція циркулярних критеріїв у публічні закупівлі створює гарантований попит для циркулярних продуктів та послуг. Держава як ранній послідовник знижує ризики для постачальників та каталізує масштабування.

Інтеграція циркулярної економіки в освітні програми від шкільного до університетського рівня буде майбутнє покоління з відповідними компетенціями. Програми

перекваліфікації для працівників, чиї професії трансформуються, критичні для справедливого переходу.

Для споживачів доцільно ініціювати практики циркулярності, стимулювати свідомі рішення про купівлю. Доцільною є пріоритезація довговічних, ремонтпридатних, виготовлених з вторинних матеріалів продуктів, а також підтримка брендів з автентичною циркулярною практикою через споживчі вибори. Споживачі можуть впливати на бізнес та політику через адвокацію та громадські ініціативи. Вимога циркулярних опцій від компаній, підтримка політики сталості створюють передумови для трансформації.

Як бачимо, впровадження ЦБМ в умовах невизначеності створює одночасно значні виклики та унікальні можливості для українських виробників. Систематизація факторів успіху та практичні рекомендації демонструють те, що ефективна трансформація потребує комплексного підходу та синергетичної взаємодії стратегічних, економічних, технологічних, організаційних та інституційних чинників.

Для українського контексту критично важливими є адаптація до умов високої невизначеності, ефективне використання міжнародної підтримки та інтеграція циркулярних принципів у процеси післявоєнного відновлення. Попри численні бар'єри, включаючи обмеженість фінансових ресурсів та інфраструктурні виклики, стратегічний фокус на циркулярній трансформації може стати основою для побудови більш стійкої, конкурентоспроможної та екологічно відповідальної економіки майбутнього.

ВИСНОВКИ

Впровадження ЦБМ в умовах невизначеності є складним, але стратегічно необхідним процесом. ЦБМ забезпечують гнучкість, знижують залежність від первинних ресурсів і підвищують адаптивність до кризових змін. Для України актуальним завданням є створення нормативно-правової бази, стимулювання зелених інвестицій та розвиток цифрової інфраструктури для циркулярності.

Перехід до циркулярної економіки в умовах України вимагає реалістичного підходу: фокус на практичних рішеннях зі швидкою віддачею, гнучкість стратегій та активна співпраця між секторами (різними групами стейкхолдерів). Успіх залежатиме від здатності адаптувати глобальні принципи до локального контексту та перетворити обмеження на можливості для інновацій.

Отже, циркулярна модель у сучасних умовах невизначеності стає не лише інструментом екологічної трансформації, а й новою парадигмою стратегічного управління, що поєднує економічну ефективність, інноваційність і стійкість розвитку.

Список використаних джерел

1. Ellen MacArthur Foundation.. Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition. Ellen MacArthur Foundation Publishing. 2015. URL: <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/4384c08da576329c/original/Towards-a-circular-economy-Business-rationale-for-an-accelerated-transition.pdf>
2. Circularity Gap Report 2025. URL: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/knowledge/circularity-gap-report-2025>
3. Руда М.В., Мирка Я.В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Т. 2. № 1. С. 107-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_14
4. Зварич І.Я. Циркулярна економіка і глобалізоване управління відходами. *Журнал європейської економіки*. 2017. 16, 1. С. 41–57.
5. Shpak N., Kuzmin O., Melnyk O., Ruda M., Sroka W. Implementation of a Circular Economy in Ukraine: The Context of European Integration. *Resources*. 2020, 9, 96. URL: <https://doi.org/10.3390/resources9080096>
6. Мельник О.Г., Горбаль Н.І., Руда М.В. Аналізування досвіду впровадження принципів циркулярної економіки в країнах Європейського

Союзу. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка: монографія / за ред. О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, Н.І. Горбаль. Львів, 2021. С. 6-19.

7. Тесленок І.М., Златєв К.Ю. Циркулярна економіка: концептуальні засади. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_54

8. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. Циркулярні бізнес-моделі: бар'єри застосування та поведінка споживачів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136>

9. Коробка С. Вплив циркулярної економіки на розвиток малого підприємництва. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Економічна»*. 2025. Вип. 108. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-07>

10. Руда М., Яремчук Т., Бортнікова М. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3(1). С. 212–222. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.212>

11. Злотнік М., Ткачук Б. Переваги впровадження циркулярної економіки для українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36>

12. Сиротюк Г., Сиротюк С. Циркулярна економіка як альтернативна модель досягнення цілей сталого розвитку. *Циркулярна економіка: як новий спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації*: колективна монографія / за наук. ред. к.е.н., доц. І.Л. Татомир, к.е.н., доц. Л.Г. Квасній. Трускавець, 2021. С. 37-46.

References

1. Ellen MacArthur Foundation.. Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition. Ellen MacArthur Foundation Publishing. 2015. URL: <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/4384c08da576329c/original/Towards-a-circular-economy-Business-rationale-for-an-accelerated-transition.pdf>

2. Circularity Gap Report 2025. URL: <https://circularconomy.europa.eu/platform/en/knowledge/circularity-gap-report-2025>

3. Ruda M.V., Myrka Ya.V. Circular business models in Ukraine. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. 2020. Vol. 2, No. 1. pp. 107-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_14 (in Ukrainian).

4. Zvarych I.Y. Circular Economy and Globalized Waste Management. *Journal of European Economy*. 2017. 16, 1. pp. 41–57. (in Ukrainian).

5. Shpak N., Kuzmin O., Melnyk O., Ruda M., Sroka W. Implementation of a Circular Economy in Ukraine: The Context of European Integration. *Resources*. 2020, 9, 96. URL: <https://doi.org/10.3390/resources9080096>

6. Melnyk O.H., Horbal N.I., Ruda M.V. Analysis of the experience of implementing the principles of the circular economy in the countries of the European Union. *Increasing the competitiveness of the EU: circular economy*: monograph / edited by O.Y. Kuzmina, O.H. Melnyk, N.I. Horbal. Lviv, 2021. pp. 6-19. (in Ukrainian).

7. Teslenok I.M., Zlatiev K.Yu. Circular economy: conceptual principles. *Effective economy*. 2024. No. 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_54 (in Ukrainian).

8. Vasyliieva O., Domashenko S., Hil L. Circular business models: barriers to application and consumer behavior. *Economy and Society*. 2024. Issue 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136> (in Ukrainian).

9. Korobka S. The impact of the circular economy on the development of small entrepreneurship. *Bulletin of the V.N. Karazin Kharkiv National University, series "Economic"*. 2025. Issue 108. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-07> (in Ukrainian).

10. Ruda M., Yaremchuk T., Bortnikova M. Circular economy in Ukraine: adaptation of European experience. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. 2021. No. 3(1). pp. 212–222. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.212> (in Ukrainian).

11. Zlotnik M., Tkachuk B. Advantages of implementing a circular economy for Ukrainian enterprises under martial law. *Economy and Society*. 2022. Issue 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36> (in Ukrainian).

12. Syrotiuk H., Syrotiuk S. Circular economy as an alternative model for achieving sustainable development goals. *Circular economy: as a new way of managing in the conditions of digital transformation*: collective monograph / eds. Ph.D., Assoc. Prof. I.L. Tatomyr, Ph.D., Assoc. Prof. L.H. Kvasnii. Truskavets, 2021. pp. 37-46. (in Ukrainian).

Olha MELNYK

Doctor of Economics, Professor, Head of department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

e-mail: olga.g.melnyk@lpnu.ua

Mariana RUDA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4015-1976>

e-mail: mariana.v.ruda@lpnu.ua

IMPLEMENTING CIRCULAR BUSINESS MODELS IN UNCERTAINTY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

The paper examines the features of the implementation of circular business models by Ukrainian manufacturing enterprises in conditions of economic and geopolitical uncertainty. The key principles of the circular economy are analyzed, the main challenges and opportunities for the transformation of traditional linear production models are identified. Particular attention is paid to the adaptation of international experience to the specifics of the Ukrainian business environment, taking into account the state of war, the energy crisis and the processes of European integration. Practical recommendations are proposed for stakeholders regarding the phased transition to a circular economy, taking into account limited resources and a high level of uncertainty. The implementation of circular business models in a stable environment is a rather complex challenge, requiring significant investments, organizational changes and the transformation of established practices. In conditions of uncertainty, these challenges multiply, but at the same time unique opportunities appear. The crisis creates "windows of opportunity" for radical innovations. The destruction of existing structures reduces inertia and opens up space for alternative models. Resource scarcity and disruption of traditional supply chains force the search for local circular solutions. The growth of environmental awareness and the prioritization of sustainability in post-war reconstruction create a favorable context for circular initiatives. At the same time, uncertainty generates specific barriers: limited access to capital, short-term planning horizons, a focus on survival instead of innovation, insufficient institutional support, and a breakdown in coordination in value chains. Understanding the dialectic of challenges and opportunities is critical for a successful circular transformation. Circularity can be not only a response to sustainability, but also a strategy for increasing resilience and competitiveness in a turbulent environment. Diversification of resource sources, localization of production, and extension of asset lifecycles reduce vulnerability to external shocks. The Ukrainian context creates a unique combination of challenges and opportunities for circularity. War damage generates huge amounts of materials for secondary use in reconstruction. Resource scarcity and limited imports highlight the value of local circular cycles.

Keywords: circular economy, circular business models, sustainable development, management under uncertainty, ecological transformation, resource efficiency

**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**Юрій Анатолійович СКОРОБОГАТОВ**

старший викладач, Національний університет цивільного захисту України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1983-0648>e-mail: skorobogatov.ua@gmail.com

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано стан та динаміку фінансово-інвестиційного забезпечення системи цивільного захисту України в умовах повномасштабної збройної агресії. Досліджено трансформацію державної політики у сфері безпеки, що зумовила значне зростання капіталовкладень у розбудову фонду захисних споруд, насамперед в освітньому секторі. Висвітлено динаміку бюджетних асигнувань за 2023–2025 рр. та проаналізовано прогнози на 2026 р. у контексті обмеженості ресурсів територіальних громад. Особливу увагу приділено необхідності переходу від реактивної моделі управління до превентивної, що базується на цифровізації, автоматизації систем раннього оповіщення та впровадженні інноваційних технологій. Обґрунтовано доцільність багатоканального фінансування, що поєднує державні кошти, міжнародну технічну допомогу та механізми державно-приватного партнерства для створення стійкої системи цивільної безпеки.

Ключові слова: цивільний захист, інвестиційна політика, модернізація укриттів, воєнний стан, державний бюджет, субвенції, територіальні громади, цифровізація безпеки, державно-приватне партнерство, національна безпека

Стаття надійшла 02.01.2026

Статтю прийнято 10.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

В Україні з початком повномасштабної збройної агресії загрози цивільній безпеці набули нового характеру, що призвело до зміни орієнтації державної політики у сфері інвестування системи цивільного захисту (ЦЗ). Вдосконалення системи ЦЗ стало пріоритетним напрямом для забезпечення національної безпеки, тому обсяг вкладення інвестицій від початку повномасштабного вторгнення значно зріс та надалі потребує посилення фінансової підтримки. Фінансове забезпечення спрямоване на вдосконалення системи ЦЗ в Україні під час війни є необхідним для реалізації заходів з підготовки та захисту населення і водночас збереження критичної інфраструктури від надзвичайних ситуацій та збройних дій.

Стан дослідження

Питання фінансового забезпечення ЦЗ традиційно розглядалися в межах економіки безпеки та державного управління надзвичайними ситуаціями. Однак повномасштабна збройна агресія проти України докорінно змінила архітектуру безпекових загроз, що вимагає переосмислення наявних наукових підходів.

Сьогодні дослідження зосереджено на трансформації «реактивної» моделі ЦЗ в «превентивну». Окрему увагу науковцями приділено питанням інвестицій в освітню інфраструктуру (безпека шкіл) та цифровізації систем оповіщення. Водночас актуальним залишається пошук балансу між централізованим державним фінансуванням та фінансовою автономією громад, особливо в умовах бюджетного дефіциту 2025-2026 рр. Попри наявність статистичних даних, бракує комплексних робіт, які б інтегрували інноваційні цифрові технології в єдину модель інвестиційного планування цивільної оборони.

МЕТА дослідження – проаналізувати сучасний стан фінансово-інвестиційного забезпечення системи

ЦЗ України, оцінити ефективність поточної державної політики та обґрунтувати перспективну модель модернізації системи на засадах інноваційності та стійкості в умовах війни.

Завдання дослідження:

- проаналізувати динаміку фінансування заходів ЦЗ протягом 2023–2025 рр. та виявити пріоритетні напрями розподілу коштів;
- дослідити нормативно-правове підґрунтя інвестиційної діяльності, зокрема останні рішення Кабінету Міністрів України (КМУ) стосовно будівництва захисних споруд (2025 р.);
- оцінити роль місцевих бюджетів у модернізації безпекової інфраструктури на прикладі впровадження систем оповіщення (зокрема у Черкаській області);
- визначити ключові ризики та виклики для фінансової стійкості територіальних громад у 2026 р. в умовах зміни системи розподілу ПДФО;
- запропонувати інноваційну модель модернізації ЦЗ, що базується на цифровізації, автоматизації та багатоканальному фінансуванні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети застосовано комплекс наукових методів:

- метод системного аналізу: для розгляду фінансового забезпечення ЦЗ як цілісної системи взаємопов'язаних державних та місцевих ресурсів.
- статистико-економічний метод: для оброблення кількісних показників бюджетних асигнувань (5 млрд грн у 2023 р., 6,2 млрд грн у 2024-2025 рр.) та аналізу динаміки витрат на сектор безпеки.
- порівняльний аналіз: для зіставлення фінансових можливостей громад у різні звітні періоди (2025 р. проти прогнозованого 2026 р.).

– кейс-стаді (метод окремих випадків): для детального аналізу модернізації автоматизованої системи оповіщення в Черкаській області.

– метод прогнозування: для оцінювання потреб у зовнішньому фінансуванні та визначення пріоритетних напрямів розбудови стійкої інфраструктури на майбутнє.

– графічний метод: для візуалізації статистичних даних та подання структурних елементів інвестиційної політики.

РЕЗУЛЬТАТИ

13 серпня 2025 р. КМУ затверджено «Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для реалізації публічного інвестиційного проекту «Нове будівництво споруди подвійного призначення (з захисними властивостями протирадіаційного укриття) місткістю 200 осіб», проект повторного використання».

У 2023 р. державну інвестиційну політику у сфері ЦЗ освітнього сектору активовано шляхом виділення близько 5 млрд грн на облаштування захисних споруд у закладах загальної середньої освіти. Ці капіталовкладення забезпечили умови для відновлення освітнього процесу в очному форматі, що дало змогу повернути до навчання близько 66 тис. учнів.

Протягом наступних звітних періодів спостерігалася стійка динаміка фінансової підтримки цього сектору. Зокрема, у 2024 р. обсяг бюджетних асигнувань на облаштування укриттів збільшено до 6,2 млрд грн. Крім цього, уряд затвердив розподіл субвенції в розмірі 3,8 млрд грн для будівництва додаткових 60 укриттів. У 2025 р. фінансування цього пріоритетного напрямку збереглося на рівні 6,2 млрд грн, що свідчить про його стратегічне значення [1].

Наприклад, у Черкаській області відбувається модернізація територіальної автоматизованої системи централізованого оповіщення населення, яка фінансується з місцевого бюджету (рис. 1).

Подані статистичні дані підтверджують послідовність державної інвестиційної політики, спрямованої на підвищення рівня безпеки учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану. Подібні інвестиції є ключовим фактором для забезпечення стабільності та безперервності функціонування системи освіти.

Механізм ЦЗ потребує технологічних змін та модернізації управлінської моделі, що дасть змогу забезпечити передбачуваність, інтегрованість та автоматизацію діяльності системи цивільної оборони та безпеки. Рациональне використання грошових ресурсів має бути спрямованим на фінансове забезпечення проєктів удосконалення систем раннього оповіщення, модернізації укриттів, оптимізації стійкості критичної інфраструктури, автоматизації засобів ЦЗ, впровадження цифрових технологій попередження та виявлення загроз, імплементація інноваційних технологій у механізми координації діяльності органів ЦЗ тощо [6].

Так, інвестування у високотехнологічне обладнання, програмні сервіси прогнозування та стратегічного планування, сучасні системи комунікації, автоматизовані системи реагування на надзвичайні ситуації та цифрові платформи спостереження за кризовими обставинами забезпечить продуктивність діяльності органів ЦЗ. Також додаткове залучення фінансових ресурсів дасть

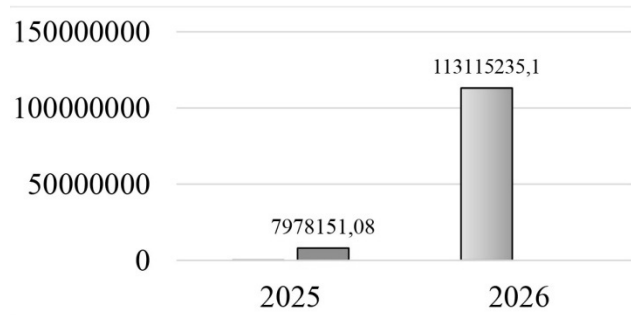


Рис. 1. Модернізація територіальної автоматизованої системи централізованого оповіщення населення, яка фінансується з місцевого бюджету Черкаської області

змогу розвивати дослідження й розроблення у сфері ЦЗ та адаптувати світовий досвід під національні потреби, що особливо актуально в умовах війни, коли загрози постійно змінюються.

Значний вплив війни на сталий розвиток України вимагає довгострокового планування заходів з відновлення. Пріоритетними завданнями на майбутнє є: розбудова стійкої інфраструктури, адаптованої до кризових ситуацій; розвиток системи раннього оповіщення населення та цифровізації рятувальних процесів; посилення міжнародної співпраці та залучення додаткових ресурсів для подальшого відновлення країни [2].

Належне фінансове забезпечення інтеграції інноваційних та цифрових технологій у безпекові процеси дасть змогу оптимізувати наявні ресурси та засоби захисту, вдосконалити ефективність рятувальних процесів, підвищити стійкість об'єктів критичної інфраструктури та сприятиме розвитку технологічних засобів масової комунікації і, як наслідок, дасть змогу мінімізувати фінансові витрати на покриття збитків.

Ескалація збройної агресії та посилення техногенних ризиків в Україні обумовлюють необхідність переосмислення підходів до фінансування ЦЗ. У 2026 р. в умовах хронічного дефіциту державного бюджету інвестиційна політика у цій сфері набуває стратегічного значення. Вона має на меті не лише покриття поточних видатків, а й створення стабільної, стійкої та інноваційної системи захисту населення. Ключовим завданням є розроблення ефективної моделі залучення та розподілу фінансових ресурсів, що поєднає державне фінансування з іншими джерелами.

У 2026 р. фінансова база територіальних громад буде обмеженою через вилучення частини ПДФО та переорієнтацію доходів від військового ПДФО до державного бюджету. Хоча акциз із пального залишається у громадах, його частка невелика, а інші податки не дають суттєвого приросту. Фінансова стійкість громад значно залежатиме від урядових рішень про дотації і субвенції. Це посилює ризики дотаційності більшості територіальних громад, особливо на прифронтових та постраждалих територіях. З іншого боку, уряд гарантує механізми підтримки таких громад через додаткову дотацію. Загалом, у 2026 р. місцеві бюджети залишаються уразливими, а їхня фінансова автономія суттєво звужена. Водночас у документі підкреслено, що таке рішення зумовлене воєнними потребами і має тимчасовий характер, оскільки кошти від вилучених джерел спрямовуються насамперед на безпеку та оборону, що

включає й фінансування заходів ЦЗ.

Загальний обсяг видатків на сектор безпеки та оборони у проєкті бюджету-2026 становить 2,8 трлн грн [5], що є найвищим показником і на 168,6 млрд грн більше, ніж у 2025 р. Це підкреслює, що держава спрямовує всі власні надходження на потреби, пов'язані з війною.

Хоча точна цифра фінансування безпосередньо для Державної служби з надзвичайних ситуацій (ДСНС) чи окремих програм ЦЗ не є публічною, їхні видатки входять до загального оборонного бюджету. Це фінансування спрямовано на такі ключові напрями:

- забезпечення діяльності ДСНС, що включає фінансування зарплат, матеріально-технічного забезпечення, а також підтримання боєготовності підрозділів;
- розвиток фонду захисних споруд, тобто видатки спрямовано на будівництво та модернізацію укриттів, як це передбачено Стратегією до 2034 р. [6];
- розмінування територій, що є одним із наважливіших напрямів – це фінансування гуманітарного розмінування, зокрема сільськогосподарських земель, що є критично важливим для відновлення економіки;
- реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення коштами для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, спричинених як військовими діями, так і природними катастрофами.

Варто зазначити, що значна частина фінансування для невійськових видатків включно з деякими програмами ЦЗ може залежати від зовнішнього фінансування від міжнародних партнерів. Проєкт бюджету-2026 передбачає, що загальна потреба в зовнішньому фінансуванні становитиме близько 2,08 трлн грн.

Фінансування ЦЗ у 2026 р. ґрунтується на багатоканальному підході [4]. Головним джерелом залишається державний бюджет, який спрямовано на першочергові потреби, зокрема на фінансування діяльності ДСНС, закупівлю техніки та обладнання, а також на капітальні

проєкти, що мають загальнодержавне значення.

Проте, враховуючи обмеженість державних коштів, критично важливим є залучення зовнішнього фінансування (міжнародні гранти, кредити) та приватних інвестицій. Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері ЦЗ розглядається як перспективний механізм, що дасть змогу залучати кошти бізнесу в модернізацію укриттів та розбудову систем раннього оповіщення.

ВИСНОВКИ

У 2026 р. інвестиційна політика у сфері ЦЗ має перейти від підходу, спрямованого на реагування, до підходу, спрямованого на запобігання. Це передбачає:

- створення єдиного Фонду ЦЗ, що акумулюватиме кошти з різних джерел;
- впровадження механізмів ДПП на законодавчому рівні для стимулювання приватних інвестицій;
- розроблення фінансових моделей, що дають змогу обґрунтовано розподіляти ресурси та відслідковувати ефективність кожного проєкту.

Лише за умови системної, вираженої інвестиційної політики та впровадження сучасних інструментів фінансового моделювання Україна зможе створити надійну та стійку систему ЦЗ, здатну ефективно протидіяти викликам.

Отже, в умовах війни збільшення видатків на систему ЦЗ є доцільною інвестицією у майбутнє держави, адже капіталовкладення в розвиток цивільної безпеки та оборони зменшить економічні витрати на непередбачені обставини, що призводять до ще більших збитків. Розширення фінансування на розвиток системи ЦЗ в Україні є стратегічно виправданим шляхом для забезпечення загальнодержавної економічної стабільності, тому необхідно стимулювати реалізації наукових ідей та проєктів удосконалення інституту цивільної безпеки та контролю.

Список використаних джерел

1. Бойко О., Павлов С. Державне управління розвитком фонду захисних споруд цивільного захисту. *Transcending Boundaries: Unraveling the Dynamics of Cutting-Edge Research and its Transformative Impact on the Global Sphere*: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference (July 10-11, 2025). Дніпро, 2025. С. 32-35. URL: <https://surl.li/pzligw>
2. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 №4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
3. Поздєєв С., Ніжник В., Некора В., Михайлов В., Луценко Ю. Особливості та перспективи ефективного функціонування захисних споруд цивільного захисту в умовах бойових дій. *Науковий вісник: Цивільний захист та пожежна безпека*. 2023. Вип. 1 (15). С. 149-157. URL: <https://surl.li/jhdjqc>
4. Про схвалення Стратегії розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту на період до 2034 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04 березня 2025 року № 183-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-2025-p#Text>
5. Уряд затвердив План основних заходів цивільного захисту України на 2025 рік: офіційний сайт Міністерства внутрішніх справ України. URL: <https://mvs.gov.ua/news/uriad-zatverdiv-plan-osnovnix-zaxodiv-civilnogo-zaxistu-ukrayini-na-2025-rik>
6. Чубань В.С., Пасинчук К.М. Економіко-правовий аналіз фінансування потреб Державної служби України з надзвичайних ситуацій під час дії правового режиму воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 51-56. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/1542>

References

1. Boiko O., Pavlov S. State administration of the development of the civil protection protective structures fund. *Transcending Boundaries: Unraveling the Dynamics of Cutting-Edge Research and its Transformative Impact on the Global Sphere*: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference (July 10-11, 2025). Dnipro, 2025. pp. 32-35. <https://surl.li/pzligw> (in Ukrainian).
2. Law of Ukraine No. 4510-IX. (2025, June 19). On Public-Private Partnership. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20> (in Ukrainian).
3. Pozdieiev S., Nizhnyk V., Nekora V., Mykhailov V., Lutsenko Yu. Features and prospects of effective functioning of civil protection protective structures under combat conditions. *Scientific Bulletin: Civil Protection and Fire Safety*. 2023. Issue 1(15). pp. 149-157. <https://surl.li/jhdjqc> (in Ukrainian).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, March 4). On approval of the Strategy for the development of the civil protection protective structures fund for the period until 2034 (Decree No. 183-r). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-2025-p> (in Ukrainian).

5. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. (2025). Government approved the Plan of main civil protection measures of Ukraine for 2025. URL: <https://mvs.gov.ua/news/uriad-zatverdiv-plan-osnovnix-zaxodiv-civilnogo-zaxistu-ukrayini-na-2025-rik> (in Ukrainian).

6. Chuban V.S., Pasynchuk K.M. Economic and legal analysis of financing the needs of the State Emergency Service of Ukraine during the legal regime of martial law. *Economics. Finances. Law*. 2025. № 1. pp. 51-56. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1542> (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

Yurii SKOROBHATOV

Senior Lecturer, National University of Civil Defense of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1983-0648>

e-mail: skorobogatov.ua@gmail.com

FINANCIAL AND INVESTMENT PROVISION AND MODERNIZATION OF CIVIL DEFENSE SYSTEMS OF UKRAINE

The paper provides a comprehensive study of the transformation of Ukraine's financial and investment policy in the field of civil protection amid the ongoing full-scale armed aggression. It is substantiated that threats to national security have acquired an unprecedented character, necessitating a revision of the state's strategic priorities: from simple emergency response to preventive investment in innovative security infrastructure. The dynamics of budget allocations during 2023–2025 are analyzed in detail. Particular attention is paid to the educational sector, where the allocation of over UAH 17 billion over three years has enabled the resumption of full-time education for tens of thousands of students through the development of a network of modern shelters. Recent legislative initiatives are considered, specifically the Procedure for using funds dated August 13, 2025, regarding the implementation of standard projects for the construction of dual-purpose structures. The role of local budgets in ensuring territorial security is demonstrated using the example of the modernization of the alert system in the Cherkasy region. The challenges of 2026 are investigated, particularly those related to the limited financial autonomy of territorial communities due to the redistribution of Personal Income Tax (PIT). The author proves that under resource scarcity, multi-channel financing becomes a key mechanism, including not only state expenditures (forecasted at UAH 2.8 trillion for the security sector) but also international assistance and the development of public-private partnerships. The vectors for modernizing the civil protection management model through the integration of digital observation platforms, automation of early warning systems, and the use of crisis forecasting software are outlined. It is concluded that investing in a high-tech civil protection system is a strategically justified step that ensures sustainable economic development and minimizes future state losses.

Keywords: civil protection, investment policy, modernization of shelters, martial law, state budget, subventions, territorial communities, security digitalization, public-private partnership, national security

Максим Дмитрович ШВАГІРЕВ

здобувач, Національний університет "Одеська політехніка"

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

e-mail: max.shvagirev99@gmail.com

ПРОЄКТУВАННЯ І СТАНДАРТИЗАЦІЯ НОВОГО ІНТЕРФЕЙСУ ДЛЯ КОРИСТУВАЧА-МЕНЕДЖЕРА

У статті проаналізовано зміни у відносній вартості технологій та людської праці, які примушують виробників програмного забезпечення зосереджувати зусилля на розробленні споживацьких інтерфейсів. Чотири основні критерії якості інтерфейсу: швидкість роботи користувачів, кількість людських помилок, швидкість навчання, суб'єктивне задоволення. Необхідно мати на увазі тісну взаємодію потенційних користувачів програмного комплексу та розробників проєкту. Різниця у вихідних поглядах на програмний продукт з'являється за візуального звернення менеджера до інтерфейсу, взаємне непорозуміння може призвести до конфлікту.

Ключові слова: інтерфейс, користувач, проєкт, система, інформація, персонаж, програма, моделювання

Стаття надійшла 08.01.2026

Статтю прийнято 15.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Ефективність застосування інформаційних систем (ІС) для управління економічними об'єктами залежить від можливості адаптуватися до потреб користувачів. Сучасні економічні ІС мають забезпечувати оперативність, комуникативність та інтеграцію бізнес-процесів.

У проєктуванні впровадження економічної ІС наперед потрібна тісна взаємодія потенційних користувачів програмного комплексу та розробників проєкту. Погляди та вимоги замовника переважно відображаються у функціональних та споживчих характеристиках ІС. Відмінності вихідних поглядів на програмний продукт виявляється вже за візуального звернення менеджера до інтерфейсу користувача, взаємне непорозуміння може призвести до конфліктів і недооцінки проблем, поставлених користувачем.

Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» одним з важливих видів діяльності визнано комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, яка, зокрема, включає розроблення, модифікації, тестування та технічну підтримку програмного забезпечення (ПЗ), включаючи комп'ютерні ігри; інші роботи на усіх етапах життєвого циклу розроблення ПЗ, включаючи бізнес-аналіз предметної області, розроблення специфікації ПЗ, розроблення та дизайн користувацьких інтерфейсів, розроблення програмних рішень, програмування, контроль якості, розроблення технічної документації, розроблення користувацької документації, переклад та адаптацію ПЗ [1].

Аналіз досліджень та публікацій

В аналітичному аналізі джерел для дослідження автором застосовано праці таких фахівців, як А.В. Морозов [2], С.І. Бондаренко та А.В. Ковальчук [3], І.І. Шевченко [4], Ю.Г. Козак [5]. Проблематику проєктування користувацьких інтерфейсів широко подано у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток концепцій людиноорієнтованого проєктування зробили D. Norman, J. Shneiderman, A. Cooper. Особливості впровадження ІС управління на підприємствах досліджували А.В. Морозов, І.І. Шевченко, О.О. Кузьменко та ін.

МЕТА статті полягає в аналізі методів та підходів у проєктуванні користувацьких інтерфейсів передусім для менеджерів підприємств, які проводять зміни, для підвищення ефективності застосування ІС для управління підприємствами, спроможних забезпечити оперативність, комуникативність та інтеграцію бізнес-процесів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Є багата кількість методів і підходів у проєктуванні інтерфейсу для користувачів: які орієнтуються на користувачів; які орієнтуються на цілі користувачів; які засновано на аналізі діяльності користувачів. У роботі застосовано аналітичний метод дослідження джерел наукової та прикладної літератури, порівняльний аналіз підходів до розроблення інтерфейсів, а також системний підхід до оцінювання ефективності інтерфейсу за ключовими параметрами: швидкість роботи користувачів, кількість помилок, швидкість навчання, рівень задоволеності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Інтерфейс користувача (ІК) (англ. user interface) – це сукупність засобів, за допомогою яких користувач спілкується з різними пристроями, найчастіше з комп'ютером або побутовою технікою, або іншим складним інструментарієм (системою). ІК ПЗ включає:

- 1) засоби відображення інформації, відображувану інформацію, формати та коди;
- 2) командні режими, мова «користувач-інтерфейс»;
- 3) пристрої та технології введення даних,
- 4) діалоги, взаємодія та транзакції між користувачем та комп'ютером, зворотний зв'язок з користувачем;
- 5) підтримку прийняття рішень у конкретній предметній галузі;
- 6) порядок застосування програми та документацію на неї [6].

Під ІК розуміють тільки зовнішній вигляд програми. Однак насправді користувач сприймає через нього всю програму загалом, а отже, таке розуміння надто вузьке. Насправді ІК об'єднує в собі всі елементи і компоненти програми, які здатні впливати на взаємодію користувача з ПЗ. Тільки через ІК замовник бачить відображення економічних функцій у програмі, а майбутній користувач ІС може зрозуміти, оцінити її і прийняти до

функціонування. Добре створений ІК полегшить процес впровадження системи. Вагома частина проблем впровадження в якісно виконаному проєкті посідає інтерфейс, який створено формально правильно, але неадекватно подано замовнику.

Прототип інтерфейсу дає можливість користувачеві як реально зрозуміти можливості системи, а й оцінити власні потреби. Для замовника програмний продукт та його інтерфейс абсолютно тотожні. У більшості користувачів ІК асоціюється саме з програмою, і погане враження від інтерфейсу автоматично переноситься на саме ПЗ. Деякі програмісти схильні залишати створення ІК на потім, вважаючи, що реальна перевага програмного продукту в його функціональній насиченості, що реалізується в програмних кодах. Однак часто виникає невдоволення користувачів через невдалі шрифти, незрозумілий вміст екрана і швидкість його прорисовування, тому роботу над інтерфейсом потрібно сприймати дуже серйозно і продумати образ майбутнього інтерфейсу (прототипу) заздалегідь. ІК є своєрідним комунікаційним каналом, яким здійснюється взаємодія користувача і комп'ютера. Інтерфейс повинен бути легким для освоєння і не створювати ніяких перешкод, щоб розпочати роботу.

Нині переважає масове тиражування економічних ІС, що легко настроюються під замовника. Інтерфейси комп'ютерних програм – ІС: Підприємство, SAP та інших систем, створених для менеджерів, які є законодавцями мод в індустрії масового ПЗ, стають все простішими і доступнішими для розуміння.

Програміст, який займається розробленням інтерфейсу, не може бути експертом у всіх галузях економіки. Його спеціальні знання складаються з методів, що допомагають дізнатися про потреби користувача та його навички, для того, щоб перевести їх у принципи та рішення ІК. Необхідно враховувати психологію потенційного користувача і пам'ятати, що користувачі зазвичай не читають документацію з програмного продукту. Отже, необхідно спроектувати ІК так, щоб в економістів не виникала потреба в читанні інструкцій і посібників.

Для того щоб продумати ІК, необхідно уявити майбутніх користувачів, продумати види їх діяльності і створити модель діяльності, ґрунтуючись на досвіді професійної діяльності майбутніх користувачів. Часто для проєктувальників інтерфейс розуміється тільки як зовнішній вигляд програми. Користувачі ж не поділяють функціональність та ІК. Їх думка: якщо інтерфейс хороший, то й сама програма хороша та зручна. Для більшості систем на розроблення ІК йде значна частка бюджету і зусиль програмістів. Дослідження вказують, що на розроблення інтерфейсу йде як мінімум 29 % проєктного бюджету та в середньому 40 % усіх зусиль розробників стосовно створення системи [7].

Зміни відносної вартості технологій і людської праці також змушують виробників ПЗ зосередити зусилля на розробленні ІК. Своєчасно та професійно виконане розроблення інтерфейсу призводить до збільшення ефективності ПЗ, зменшення тривалості навчання користувачів, зниження вартості переробки системи після її впровадження, повного застосування закладеної у програмі функціональності тощо.

Є безліч методів і підходів у проєктуванні ІК: орієн-

товане на користувачів (User Centered Design); орієнтоване на цілі користувачів (Goal Centered Design); що базується на аналізі діяльності користувачів [8]. У проєктуванні інтерфейсів, орієнтованих на цілі користувачів, необхідно визначити причину, з якої користувач щось робить із системою, і, якщо система допомагає користувачу досягти його цілей, така система матиме успіх. Одним з adeptів цього напрямку з 1992 р. є А. Купер. Він займався розробленням методу, що отримав назву цілеорієнтованого проєктування. В його основі лежать нетрадиційні підходи до проблем, низка керівних аксіом, а також деякі надзвичайно ефективні розумові інструменти.

В результаті робіт з визначення профілів користувача розробники отримують опис головних категорій користувачів, причому часто одна з цих категорій може визначатися як основна. Точна їх кількість, зрозуміло, залежить від продукту. Для системи, розрахованої на широку аудиторію, кількість категорій користувачів буде більшою, ніж для продукту, призначеного для застосування виключно фахівцями. Кожен з профілів містить докладний опис характеристик користувача, суттєвих у контексті його взаємодії із системою. Сюди входять цілі користувача, його соціальні характеристики (стать, вік, освіта, професія тощо), характерні для нього моделі поведінки, умови, в яких він буде застосовувати систему, навички користувача, характеристики його комп'ютера. Інакше кажучи, все те, що зробить значний вплив на переваги користувача в інтерфейсі програми. Насправді створити набір характеристик – не особлива проблема. Однак нелегко створити адекватні профілі, які стануть дійсно ефективним матеріалом, який допоможе глибше зрозуміти цільову аудиторію системи, і буде корисним у розробленні інтерфейсу.

Часто разом з визначенням профілів користувачів створюються т.зв. «персони» чи «персонажі» (англ. «persona» – дійова особа). У разі «персонаж» – це опис конкретного користувача, якого ми вигадуємо самі. Такий опис створюється на основі одного з профілів (інакше кажучи, наш «персонаж» є представником однієї з визначених раніше категорій користувачів). Це допомагає більш рельєфно уявити собі типового представника будь-якої з категорій користувача. За допомогою такого «персонажу» набагато простіше зрозуміти користувача, побачити за набором даних, зібраних у профілі, живої людини. Все це не дає розробнику забути, для кого розробляється продукт [9].

Принципи дії найпотужніших інструментів завжди прості, проте застосування таких інструментів дуже нетривіальне. Це, безсумнівно, вірно й у інструментів проєктування взаємодії. Найефективніший інструмент винятково простий: це точний опис користувача продукту та його цілей. Складність тут у тому, щоб створити та застосувати такий точний опис.

Персонажі є найбільш значущими об'єктами для моделювання, вони являють собою архетипи користувачів, засновані на досліджених зразках поведінки, цілях користувачів та узагальнюють потреби багатьох людей. Кожен набір персонажів є певними зразками поведінки та метою групи користувачів-менеджерів. Багато персонажів показують всю область зразків поведінки, яку необхідно охопити. Персонажі допомагають визначити, що повинен робити продукт і якою має бути його

поведінка, взаємодіяти з зацікавленими в реалізації особами та колегами з роботи, робити людей причетними до проектування, вимірювати ефективність дизайну. Допомагають уникнути загальних проблем. Наприклад, проектування граничних випадків, тобто випадки, які можуть бути, але не відбуваються для конкретних персонажів. Потрібно зважати на ці випадки для програмування, але не поміщати їх у фокус проектування. Персонажі дають змогу зв'язати продукт з реальністю. Озброївшись цим знанням, можна дуже свідомо призначати пріоритети функцій.

Спочатку проектуємо для одного персонажа. Розуміння потреб та цілей одного користувача допомагає задовольнити запити інших людей, які мають таку ж мету. Хороший опис персонажа включає: цілі; соціальне становище; опис робочого процесу; опис оточення; рівень підготовки; незадоволеності та очікування. Набір персонажів стає системою, що має потужну властивість пояснювати наші рішення в галузі проектування. Життєво важливо, щоб кожен у команді проєктувальників познайомився з набором персонажів і всі персонажі стали подібними до реальних людей.

Особливістю проектування та стандартизації інтерфейсів є той факт, що етап безпосередньо проектування завжди передуює етапу дослідження: занурення в предметну область і збору вимог кінцевих користувачів. На основі зібраних даних приймаються рішення про загальну концепцію взаємодії користувачів з продуктом, його інформаційну архітектуру, необхідні інформаційні та функціональні елементи [10, с. 71].

Керівники проєкту часто не мають можливості організувати контакт з реальними користувачами чи замовниками, які добре знають їхній трудовий процес. Крім того, традиційно у практиці розроблення ПЗ для українських підприємств частка фази проектування набагато менша, ніж у аналогічних компаній, наприклад, в Європі. Скорочення часу найчастіше припадає на ма-

лозрозумілі за результатом (з погляду керівника проєкту) етапи проектування взаємодії системи з користувачем. Найчастіше проектування клієнтської частини розглядається як процес організації введення-виведення даних підтримки серверної бізнес-логіки.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що ефективність впровадження економічних ІС значно залежить від якості користувацького інтерфейсу, що виконує роль комунікаційного мосту між користувачем-менеджером та функціональними можливостями програмного продукту. Є чотири основні (всі інші – похідні) критерії якості будь-якого інтерфейсу, а саме швидкість роботи користувачів, кількість людських помилок; швидкість навчання, суб'єктивне задоволення. Успішне проектування інтерфейсу потребує не лише технічних знань, а й глибокого розуміння цільової аудиторії, її поведінкових моделей, потреб і професійного контексту. Належна увага до розроблення прототипів, визначення персон (персонажів), моделювання діяльності користувачів і орієнтація на цілі користувачів дає змогу створювати більш адаптивні, інтуїтивно зрозумілі та ефективні системи, здатні забезпечити оперативність, комунікативність та інтеграцію бізнес-процесів на підприємствах. Ігнорування етапу глибокого проектування інтерфейсу часто призводить до зниження продуктивності, невдоволення користувачів, збільшення витрат на навчання та подальшу адаптацію. Важливим також є збереження балансу між функціональною складністю системи та простотою її використання. Так, стандартизація та проектування інтерфейсів для менеджерів потребує системного підходу, що охоплює технічні, психологічні, організаційні та комунікаційні аспекти. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів і загальної продуктивності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки» №1667-IX від 15.07.2021р. *Урядовий кур'єр*, 2021. №164. С. 6-9.
2. Морозов А.В. Інформаційні системи управління підприємством. Київ, 2016. 356 с.
3. Бондаренко С.І., Ковальчук А.В. Проектування інтерфейсів користувача: методи, підходи та інструменти. Київ, 2021. 214 с.
4. Шевченко І.І. Ергономіка інтерфейсів інформаційних систем управління. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 78-82.
5. Козак Ю.Г. Інформаційні системи і технології в управлінні підприємствами. Львів, 2021. 280 с.
6. Іващенко А.В., Куценко О.М. Інтерфейс користувача в системах управління підприємствами. *Вісник НТУУ «КПІ». Серія: Інформатика та обчислювальна техніка*. 2022. № 5. С. 23-30.
7. Шевченко М.П. Підвищення ефективності управлінських рішень через оптимізацію інтерфейсів систем підтримки прийняття рішень. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 112-117.
8. Жуковський С.В. Сучасні підходи до стандартизації користувацьких інтерфейсів у цифрових платформах підприємств. *Економіка і держава*. 2022. № 10. С. 54-58.
9. Бородіна Т.О. Використання принципів UX-дизайну у розробці інтерфейсів управлінських систем. *Вісник ХНУРЕ*. 2022. № 4. С. 33-39.
10. Кондратюк С.П., Коваленко Д.Ю. Методологічні підходи до проектування графічних інтерфейсів користувача у середовищі управління підприємством. *Економіка та управління підприємством*. 2021. №3(47). С. 71-78.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine "On Stimulating the Development of the Digital Economy" No. 1667-IX. *Uriadovi Kurier*, 2021. No. 164. pp. 6-9. (in Ukrainian).
2. Morozov A.V. Enterprise management information systems. Kyiv, 2016. No. 164. pp. 6-9. (in Ukrainian).
3. Bondarenko S.I., Kovalchuk A.V. Designing user interfaces: Methods, approaches and tools. Kyiv, 2021. 214 p. (in Ukrainian).
4. Shevchenko I.I. Ergonomics of user interfaces in management information systems. *Ekonomika ta derzhava*, 2019. No. 4. pp. 78-82. (in Ukrainian).
5. Kozak Yu.H. Information systems and technologies in enterprise management. Lviv, 2021. 280 p. (in Ukrainian).
6. Ivashchenko A.V., Kutsenko O.M. User interface in enterprise management systems. *Visnyk NTUU "KPI". Seriya: Informatyka ta obchysluvalna tekhnika*. 2022. No. 5. pp. 23-30. (in Ukrainian).
7. Shevchenko M.P. Improving decision-making efficiency through interface optimization. *Biznes Inform*. 2020. No. 12. pp. 112-117. (in Ukrainian).
8. Zhukovskiy S.V. Modern approaches to standardization of user interfaces in digital enterprise platforms. *Ekonomika i derzhava*. 2022. No. 10. pp. 54-58. (in Ukrainian).
9. Borodina T.O. Using UX design principles in developing management system interfaces. *Visnyk KhNURE*. 2022. No. 4. pp. 33-39. (in Ukrainian).
10. Kondratiuk S.P., Kovalenko D.Yu. Methodological approaches to designing graphical user interfaces in enterprise management systems. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, 2021. No. 3(47). pp. 71-78. (in Ukrainian).

Maksym SHVAHIREV

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

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

e-mail: max.shvagirev99@gmail.com

DESIGN AND STANDARDIZATION OF A NEW USER-MANAGER INTERFACE

The paper explores the transformation of priorities in the field of software development caused by changes in the relative value of technologies and human labor. These shifts urge developers to focus increasingly on the creation of efficient and user-friendly interfaces, particularly for managerial users within economic information systems. A variety of interface design approaches are considered, including user-centered design, goal-centered design, and activity-based interface modeling. The growing demand for both the creation of new user interfaces and the redesign of existing ones is emphasized as a significant trend in the modern IT market. The paper highlights four key criteria for evaluating interface quality: user performance speed, error rates, learning curve efficiency, and subjective satisfaction. These factors play a vital role in ensuring the success of enterprise information systems, which must support operational efficiency, seamless communication, and business process integration. Special attention is given to the importance of collaboration between end-users and developers throughout the design process. The research identifies that misalignment in perspectives - evident even during initial visual interactions with the interface – can lead to misunderstandings and functional mismatches. The paper also references relevant international standards (such as ISO 9241 and ISO/IEC 25010) and scientific contributions from Ukrainian and international scholars in the field of interface design. Overall, it underscores the strategic value of well-designed interfaces as communication channels between users and systems and presents design methodologies that can optimize user experience, reduce training costs, and improve the success rate of system implementation. Future research will focus on the development of standardized interface design principles, particularly using UX design practices and the implementation of adaptive interfaces that respond to the behavior and needs of enterprise managers.

Keywords: interface, design, project, system, information, character, program, modeling

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.10>

УДК 005.8:001.895(075): 339.16

Тетяна Сергіївна ЯРОВЕНКО

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Глона Євгенівна СЕМЕНЧА

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Андрій Андрійович КОБЧЕНКО

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

Ярослав Ігорович ЛІТВІН

аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0325-2403>

e-mail: yaroslavlitvin0@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ: ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ, ОПТИМІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЦЕСІВ

У статті розглянуто концепцію управління інноваційною діяльністю підприємства сфери торгівлі в умовах інформатизації, що будується з урахуванням аспектів проєктного аналізу й оптимізації підприємницьких процесів. Встановлено, що запропонована система значно покращить ефективність управління інноваційними проєктами з огляду на комплексність врахування функціоналів та розширені можливості комунікації. Зазначено, що мова йде про інформаційну базу, яка обслуговуватиме портфель інноваційних проєктів торговельного підприємства або цілої торговельної мережі. Система дає змогу проводити проєктний аналіз та надає можливості оптимізації підприємницьких процесів. Зазначено, що торгові мережі першими розробляють і впроваджують інноваційні технології (проєкти). Саме вони зацікавлені у створенні багатofункціональних систем управління інноваційною діяльністю на базі портфелю інноваційних проєктів.

Ключові слова: управління інноваційною діяльністю, торговельні підприємства, інформатизація, проєктний аналіз, підприємницькі процеси

Стаття надійшла 18.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Управління інноваційною діяльністю є основою й запорукою розвитку бізнесу у сфері торгівлі, що динамічно розвивається як в Україні, так і у всьому світі. Сучасний бізнес-ландшафт змушує торговельні компанії адаптуватися до швидких ринкових змін та протидіяти викликам в умовах нестабільності. Конкурентні переваги у торговельній сфері не можливо отримати без інноваційних рішень, адже асортимент й ціни зазвичай відрізняються несуттєво.

Теоретичні, методологічні та методичні засади управління інноваційними проєктами (ІП), зокрема у сфері торгівлі, відображено у працях багатьох дослідників А. Ротара, І. Бабаєва, Л. Андрєєвої, В. Рябенко, С. Давимука, Д. Смолич, В. Василенка, С. Тітова, Н. Попадина, А. Кабесаса, М. Молодожени, Т. Жук, В. Шматко, Л. Федулової та ін. Сучасні дослідження оминають увагою системний підхід в управлінні ІП сфери торгівлі в умовах інформатизації, що зумовлює необхідність подальших досліджень цього спрямування.

Науковець Я. Панас зазначає, що інноваційний процес (зокрема, комерціалізація інноваційної ідеї) відбувається в інформаційному просторі, який необхідно структурувати, пріоритизувати й адаптувати до практичного застосування [1].

Фахівці С. Павловський, Н. Мельник та О. Косяк стверджують, що для успішної реалізації ІП необхідне створення та впровадження інноваційних продуктів, що по-

в'язано з: науковими дослідженнями, оптимізацією технічних процесів, розробленням методів виробництва та пошуком інвесторів [2].

Н. Басюркіна та А. Лизогуб наголошують, що сучасними тенденціями в оцінюванні ІП є: застосування Big Data для аналізу інформації про ринки, споживачів та технології, а також точнішого прогнозування; інтеграція штучного інтелекту (ШІ) для виявлення патернів і кореляцій [3].

Дослідниками М. Люльков та О. Цеслів приділено увагу побудові економіко-математичній моделі оптимального розподілу коштів компанії між проєктами (на різних етапах їх реалізації) та врахуванню кризового ризику з метою максимізації прибутку, успішної реалізації та збільшення капіталу проєктів. Така інвестиційно-інноваційна модель застосовує метод динамічного моделювання, що містить апарат рекурентних співвідношень з послідовним прийняттям рішень на кожному етапі [4].

О. Собко та І. Крисоватий наголошують на наявності значних проблем вітчизняних підприємств в реалізації ІП, зокрема в: неготовності до фінансування, недостатньому рівні діджиталізації процесів, недосконалої комунікаційної політики, низьких рівнях впровадження управлінських інновацій й розвитку міжсекторного партнерства [5]. Особливе місце їх досліджень посідає обґрунтування необхідності посилення інтелектуальності та наукоємності ІП, що вимагає розширення кола та глибини наукових досліджень і прикладних розроблень.

МЕТА статті – дослідження аспектів управління інноваційною діяльністю підприємства сфери торгівлі в умовах інформатизації, що передбачає вивчення сучасного інструментарію проєктного аналізу й передових механізмів оптимізації підприємницьких процесів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

РЕЗУЛЬТАТИ

Управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств повинно базуватися на структурованій моделі метаданих з чітким розмежуванням доступу до інформаційних потоків [1], що дасть змогу створити єдину з компаніями-партнерами (постачальниками, посередниками, споживачами) систему відбору, аналізу, моніторингу реалізації ІП, зокрема, оптимізації підприємницьких процесів.

Інновації стають ефективним інструментом стратегічного розвитку лише за умови їх обґрунтованого, постійного, послідовного й системного впровадження. Тобто мова йде про інформаційну базу, яка обслуговуватиме портфель ІП торговельного підприємства або цілої торговельної мережі. Основним функціоналом такої системи повинно стати:

- збір, оброблення, візуалізація інформації про ІП;
- групування проєктів за їх видами, напрямками, типами інновацій тощо;
- аналіз, інтерпретація інформації, а також її узгодження з стратегічними цілями інноваційного розвитку торговельної компанії (мережі);
- ієрархія рівнів доступу, надання доступу відповідним користувачам;
- передача, обмін та зберігання інформації.

Крім цього, система повинна уможливлувати проводити проєктний аналіз та надавати можливості оптимізації підприємницьких процесів, зокрема здійснювати: календарне планування параметрів проєкту (ресурсів, термінів); контроль за ходом його реалізації; управління завданнями та ресурсами; ризик-менеджмент та управління якістю; управління документообігом та витратами; бюджетування; бухгалтерський, управлінський, податковий та статистичний облік; контроль фінансових потоків; управління взаємодією з клієнтами; патентування, стандартизацію і сертифікацію продукції.

Вона не може бути без відповідного програмного забезпечення, з огляду на потреби та особливості ІП (спеціалізовані рішення, складники інтегрованих платформ; доповнювальні інструменти; галузеві рішення [1]).

У створенні системи управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств слід врахувати [2]:

– взаємозалежність життєвого циклу інновації та ІП (інноваційний продукт, що користується попитом, сприяє появу інших ІП);

– циклічність життєвого циклу інновації й періодичність інноваційних проєктів;

– потребу у постійному оновленні та адаптації;

– ІП може перетинати різні етапи життєвого циклу інновації.

Такий підхід забезпечує поетапну перевірку прийняття рішень, постійний контроль над результатами.

Застосування багатокритеріальних методів оцінювання ІП дає змогу враховувати різні їх аспекти, зокрема фінансові, ризики, можливості та вплив на екологію [3].

К. Шевченко та Л. Сагер зазначають, що саме торгові мережі є найбільш передовим видом торгового бізнесу, які перші розробляють впроваджують інноваційні технології (проєкти) [6]. Тому впровадження інновацій у торговельній сфері вимагає створення саме багатofункціональних систем управління інноваційною діяльністю на базі портфелю ІП.

Слід зазначити, що різні ІП (інноваційні технології, зокрема, Інтернет-речей, блокчейн, ІІІ, колл-центри, служби підтримки, доповнена реальність, SmartCart, SoLoMo, роботизація обслуговування, NFC, електронні цінники, надолонні каси тощо) по різному можуть впливати на витрати компанії, наприклад, зменшуючи чи збільшуючи транзакційні та логістичні витрати. Це повинно бути враховано у системі управління інноваційною діяльністю підприємства сфери торгівлі в умовах інформатизації.

ВИСНОВКИ

Отже, система управління інноваційною діяльністю підприємства сфери торгівлі в умовах інформатизації дає змогу одержувати більш точну, достовірну й системну управлінську інформацію, а також ефективно застосовувати її для прийняття обґрунтованих управлінських рішень до інноваційних проєктів. Одною з суттєвих переваг запропонованої системи є можливість оптимізації розподілу й використання ресурсів та бізнес-процесів із швидким їх перерозподілом між проєктами, завданнями. Система дає змогу відстежувати прогрес у реалізації окремих проєктів та цілого їх портфелю, покращити комунікацію й співпрацю учасників. З погляду стейкхолдерів вона сприяє підвищенню прозорості, обґрунтованості та ефективності реалізації проєктів, зокрема за кошти інвесторів. Адаптація сучасних інструментів інформаційного забезпечення до потреб торговельних компаній сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності шляхом забезпечення успішності інноваційних проєктів.

Список використаних джерел

1. Панас Я.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційними проєктами в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3937>
2. Павловський С., Мельник Н., Косяк О. Теоретичні аспекти інноваційного проєкту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №2. С. 34–42. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5>.
3. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2024. № 4(4). С. 646–660. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660).
4. Люльков М.М., Цеслів О.В. Моделювання інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки і управління. Збірник наукових праць молодих учених ФММ НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*. 2021. №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/217031>

5. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84–97. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.084>.

6. Шевченко К., Сагер Л. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111>

References

1. Panas Ya. V. Information support for the management of innovative projects in the conditions of the digital economy. *Economy and society*. 2024. Issue 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3937> (in Ukrainian).

2. Pavlovskiy S., Melnyk N., Kosiak O. Theoretical aspects of the innovative project: essence and stages of development. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2023. № 2. pp. 34-42. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5> (in Ukrainian).

3. Basiurkina N., Lyzohub A. The model of making innovative and investment decisions regarding the development of modern enterprises. Successes and achievements in science. *Social and Behavioral Sciences Series*. 2024. № 4(4). pp. 646-660. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660) (in Ukrainian).

4. Liulkov M.M., Tseliv O.V. Modeling the investment and innovation activity of the enterprise in conditions of uncertainty. *Actual problems of economy and management. Collection of scientific works of young scientists of FMM NTUU "Igor Sikorsky KPI"*. 2021. №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/217031> (in Ukrainian).

5. Sobko O., Krysovatiy I. Improving the management of innovative projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises. *Bulletin of the economy*. 2021. №3. P. 84–97. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.084>. (in Ukrainian).

6. Shevchenko K., Saher L. Impact of innovative technologies on the development of trade. *Economy and society*. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111> (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Ilona SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Andrii KOBCHENKO

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

Yaroslav LITVIN

postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0325-2403>

e-mail: yaroslavlitvin0@gmail.com

MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF A TRADE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF INFORMATIZATION: PROJECT ANALYSIS, OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Introduction. The paper considers the concept of managing innovative activities of a trade enterprise in the context of informatization, which is based on aspects of project analysis and optimization of business processes. It has been established that the proposed system will significantly improve the efficiency of innovation project management due to the comprehensive consideration of functionalities and expanded communication capabilities. It has been established that innovations become an effective tool for strategic development only if they are implemented in a reasonable, consistent, and systematic manner. It is noted that this refers to an information base that will serve the portfolio of innovative projects of a trading enterprise or an entire trading network.

The purpose of the paper is to study aspects of managing innovative activities of a trade enterprise in the context of informatization, which involves studying modern project analysis tools and advanced mechanisms for optimizing business processes.

Results. The main functionality of such a system should be: collection, processing, visualization of information about innovative projects; grouping of projects by their types, directions, types of innovations, etc.; analysis and interpretation of the information obtained, its coordination with the strategic goals of the innovative development of a trading company (chain); hierarchy of access levels, granting access rights to relevant user categories; transfer and exchange of information, storage of information. In addition, the system should allow for project analysis and provide opportunities for optimizing business processes. The system should allow for project analysis and provide opportunities for optimizing business processes. It is noted that retail chains are the most advanced type of retail business, which are the first to develop and implement innovative technologies (projects). They are interested in creating multifunctional systems for managing innovation activities based on a portfolio of innovative projects.

Conclusion. The system for managing innovative activities of a trade enterprise in the context of informatization allows obtaining more accurate, reliable, and systematic management information, as well as effectively using it to make informed management decisions regarding innovative projects. The advantage of the proposed system is the ability to optimize the distribution and use of resources and business processes with their rapid redistribution between projects and tasks.

Keywords: innovation management, commercial enterprises, informatization, project analysis, entrepreneurial processes

Роман Станіславович **КІРІН**

д.ю.н., доцент, п.н.с., ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова НАН України»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0089-4086>

e-mail: kirinrs62@gmail.com

Руслана Миколаївна **ШИРШИКОВА**

к.ю.н., доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9840-1045>

e-mail: shirshikova.ruslana@ynu.edu.ua

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ МІСТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Предметом дослідження є правове забезпечення у сфері інформаційних е-ресурсів єдиної інформаційної системи МВС, групування її елементів, а також визначення рівнів цифрової взаємодії правоохоронних органів міст України в умовах воєнного стану. Систематизовано нормативно-правові акти у сфері цифровізації діяльності правоохоронних органів (на прикладі МВС України) та їхньої інформаційної е-взаємодії, запропоновано класифікувати такі відносини на внутрішньоцифрові, організаційно-цифрові, виробничо-цифрові. Визначено сфери цифровізації на рівні управлінь Національної поліції в областях та їхніх міських територіальних підрозділів, і сформовано перелік ключових перспективних напрямів розвитку інструментів цифровізації діяльності правоохоронних органів міст України в умовах воєнного стану.

Ключові слова: цифровізація, правоохоронні органи, міста, е-урядування, інформаційна система, воєнний стан, нормативно-правові акти, МВС

Стаття надійшла 17.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

Підготовлено в межах теми НДР «Комплексне наукове дослідження інвестиційно-інноваційної детермінанти сталого економічного розвитку України» на підставі договору № БФ/С22–2025 про виконання наукового дослідження, укладеного з Міністерством освіти і науки України, за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації.

ВСТУП

Цифровізація діяльності правоохоронних органів (ПрО) на рівні міст України є критичним фактором національної безпеки та ефективності подальшого здійснення національного та міжнародного правосуддя у повоєнний час. Цифровізація також відіграє ключову роль у фіксації та розслідуванні наслідків воєнної агресії, забезпечуючи надійне збереження цифрових доказів для міжнародних судів. У період воєнного стану цифровізацію ПрО України спрямовано передусім на повну автоматизацію процесів, впровадження електронного (далі – е-) документообігу та інтеграцію новітніх технологій у боротьбу зі злочинністю.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України (КМУ) від 13.05.2025 № 464-р продовжено строк реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 р. та затверджено плану заходів з її реалізації. Крім того, КМУ схвалено пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на 2024-2026 рр. (розпорядження від 02.08.2024 р. № 735-р), серед яких у напрямках «Правоохоронна сфера» та «Внутрішня сфера» передбачено низку завдань, спрямованих на подальший розвиток правового забезпечення цифровізації діяльності територіальних органів Міністерства внутрішніх справ (МВС) України, зокрема Головних управлінь Національної поліції в областях та їх територіальних підрозділів. Тож обрана для дослідження тема вбачається актуальною та своєчасною.

Стан дослідження теми

Окремі питання цифровізації ПрО в межах адміністративного, інформаційного, міжнародного та кри-

мінально-правового регулювання досліджувалися такими вченими, як О. Бандурка, В. Василенко, І. Габані, Б. Логвиненко, А. Меденцев, В. Сперанський, О. Храпенко та ін. Однак в більшості наукових публікацій розвідок зміст та особливості правового забезпечення цифровізації діяльності ПрО міст України в умовах воєнного стану досліджено фрагментарно та відповідно до норм законодавства, які перебували у старих редакціях або їх взагалі ще не прийнято, що актуалізує необхідність сучасного погляду на обраний для дослідження предмет.

МЕТА дослідження – систематизація національного законодавства у сфері інформаційних е-ресурсів єдиної інформаційної системи (ЄІС) МВС, групування її елементів, а також визначення рівнів цифрової взаємодії ПрО міст України в умовах воєнного стану.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідження застосовано науково-публіцистичний і нормативно-правовий матеріал, що опрацьовано за допомогою загально-теоретичних та спеціальних методів юриспруденції (аналіз, синтез, системний, формально-логічний, порівняльно-правовий, соціологічний).

РЕЗУЛЬТАТИ

Другою редакцією Концепції розвитку е-урядування в Україні [1, 2] задекларовано мету з визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективної системи е-урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни. Водночас відзначено значне відставання України від світових темпів розвитку е-урядування та необхідність вдосконалення державної полі-

тики у цій сфері, спрямованої на розв'язання таких першочергових проблем, як несформованість та недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу розвитку е-урядування. В напрямі цифровізації серед основних завдань визначено запровадження ЄІС МВС, розвиток сучасних е-технологій в найбільш актуальних напрямках діяльності, а також модернізацію державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сфері охорони прав і свобод людини.

Відповідно до Стратегії розвитку системи МВС [3] інформатизацію діяльності ПрО, а саме підвищення ефективності роботи і взаємодії через максимальне застосування ІКТ в реалізації завдань органами системи МВС визначено одним з основних підходів до досягнення її цілей.

Саме на початку введення в Україні воєнного стану О. Бандурка справедливо акцентував на потребі в гнучких, реактивних трансферах прогресивних технологій та імплементації інноваційних методик інформатизації органів системи МВС з метою завершення як розпочатих проєктів, так і втілення проєктів, спрямованих на подолання нових викликів, що постають перед органами системи МВС [4]. Водночас поліція та ін. ПрО мають посилити інтеграцію у цифровий простір та використовувати онлайн-медіа для підвищення ефективності своєї діяльності. Це дасть змогу посилити комунікацію з громадськістю і оперативно поширювати серед населення офіційну інформацію про правопорушення та інші резонансні події, що мали місце на території поліцейського обслуговування [5].

Наказом МВС від 22.04.2021 р. № 301 затверджено Концепцію програми інформатизації системи МВС України та центральних органів виконавчої влади (ОВВ), діяльність яких спрямовується і координується КМУ через міністра МВС України, на 2021-2023 рр., що зосереджено на розбудові публічних сервісів ЄІС МВС, запровадженні та модернізації національних інформаційних е-ресурсів як складників ЄІС МВС, створенні інноваційної інфраструктури органів системи МВС [6]. Правові засади їх діяльності в напрямі інформатизації та цифровізації закладено урядовими та відомчими нормативно-правовими актами (НПА) одразу після схвалення першої редакції Концепції е-урядування [7] та розвинуті в умовах руху до сталого розвитку [8].

В цей період на відомчому рівні відмітимо накази МВС, якими затверджено Положення про: контроль за станом технічного захисту інформації в органах і підрозділах Національної поліції України; єдину цифрову відомчу комунікаційну е-мережу МВС. Але дійсно визначальним в аспекті суттєвого поштовху інформатизаційних процесів стало затвердження Положення про ЄІС МВС [9], яким встановлювалася структура, загальні засади функціонування та порядок її формування і застосування. Надалі цифрова трансформація поширилася не лише на ПрО, а й охопила системи правосуддя та адвокатури України [10], а також сприяла застосуванню штучного інтелекту (ШІ) для боротьби з кіберзлочинністю [11].

Пріоритетними проєктами інформатизації системи МВС України на період до 2023 р. визначено: «Безпечна країна»; «Система 112»; Модернізація інформаційних е-ресурсів у сфері безпеки дорожнього руху; Єдиний реєстр зброї; Реєстр відомостей про статус особи у

кримінальному провадженні та судимості; Єдиний сервіс ідентифікації фізичних осіб; Єдина багатозонава система цифрового радіозв'язку; Єдиний державний реєстр територіальних громад; Система планування та управління об'єднаними силами із забезпечення громадської безпеки та ліквідації надзвичайних ситуацій.

Законом України «Про Національну програму інформатизації» визначено цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Водночас під цифровою технологією розуміється сукупність систематизованих правових, науково-технічних, організаційних рішень, спрямованих на застосування комп'ютерної та іншої електронно-обчислювальної техніки, програмного забезпечення та інших засобів для зменшення участі користувача інформаційно-комунікаційних систем (ІКС) і засобів інформатизації під час збирання, приймання, оброблення, передавання інформації чи трудомісткості виконуваних операцій.

Тож, на рівні управлінь Національної поліції в областях та їх міських територіальних підрозділів, до сфер цифровізації також слід віднести й такі як:

- прозорість та боротьба з корупцією: впровадження систем кримінального е-провадження (наприклад, ІМАР та eCase) мінімізує людський фактор, унеможливорює фальсифікацію доказів «заднім числом» та забезпечує автоматизований контроль за діями слідчих;

- швидкість реагування та аналітика: застосування ШІ для аналізу великих даних (Big Data) дає змогу швидше ідентифікувати злочинців, прогнозувати зони ризику та оперативно координувати патрулі;

- оптимізація ресурсів - перехід на е-документообіг звільняє діяльність співробітників ПрО від паперової рутини, даючи змогу зосередитися на оперативній роботі;

- інтеграція з міжнародними базами: цифровізація є обов'язковою умовою для повноцінної взаємодії з Європол та Інтерполом, що критично для розслідування транскордонних злочинів та воєнних злочинів;

- доступність для громадян: сервіси (наприклад, Єдиний портал державних послуг «Дія») та е-кабінети дають громадянам змогу швидше повідомляти про правопорушення, отримувати довідки та відстежувати статус своїх звернень онлайн.

Окремо варто згадати й про роль цифрових технологій у співпраці адвокатури та ПрО, а саме міжнародної інформації у правозастосуванні [12], а також ризики в умовах гібридних загроз та шляхи їх подолання в процесі цифрової трансформації ПрО [13]. Окрім цифровізації власне ПрО міста, подібні заходи відіграють важливу роль також і в регулюванні цифрових відносин у сфері відкритості міст [14].

Подальший аналіз НПА підзаконного рівня дав змогу провести їх систематизацію за змістом інформаційних е-ресурсів ЄІС МВС, групування її елементів (табл. 1), а також визначити рівні цифрової взаємодії ПрО (табл. 2), які слід рекомендувати для застосування відповідними підрозділами ПрО міст України в умовах воєнного стану.

Так, можна класифікувати відносини з інформаційної е-взаємодії на: внутрішньоцифрові (відносини між структурними підрозділами ПрО та відносини ПрО з його структурними підрозділами); організаційно-цифрові

Таблиця 1 – Систематизація нормативно-правових актів у сфері цифровізації діяльності Про (на прикладі МВС України)

Нормативно-правовий акт	Предмет регулювання
Єдина інформаційна система Міністерства внутрішніх справ	
постанова КМУ від 14.11.2018 № 1024 (в редакції постанови КМУ від 15.08.2023 № 866)	Положення про ЄІС МВС та перелік пріоритетних інформаційних е-ресурсів її суб'єктів
наказ МВС від 20.10.2017 № 870	Положення про автоматизовану інформаційну систему оперативного призначення ЄІС МВС
наказ МВС від 16.09.2020 № 665	Порядок функціонування центральної підсистеми ЄІС МВС
наказ Міністерства юстиції України від 29.04.2021 № 324	Типове положення про функціональну підсистему (ФПС) ЄІС МВС
наказ МВС від 10.01.2022 № 2	Положення про ФПС «Єдиний реєстр зброї» ЄІС МВС
наказ МВС від 09.08.2022 № 485	Положення про ФПС «Матеріально-технічне та ресурсне забезпечення МВС» ЄІС МВС
наказ МВС від 15.09.2022 № 583	Положення про ФПС «Організація бюджетного процесу» ЄІС МВС
наказ МВС від 20.04.2023 № 326	Положення про ФПС «Система управління силами та засобами цивільного захисту» ЄІС МВС
наказ МВС від 06.11.2023 № 895	Положення про ФПС «Соціально-правовий захист постраждалих та членів їх сімей» ЄІС МВС
наказ МВС від 05.02.2024 № 68	Положення про ФПС «Інформаційно-аналітична система ліцензування видів господарської діяльності МВС» ЄІС МВС
наказ МВС від 23.09.2024 № 640	Положення про ФПС «Автоматизована дактилоскопічна ідентифікаційна система» ЄІС МВС
наказ МВС від 25.08.2025 № 576	Положення про ФПС «Система керування чергою для отримання послуг, які надаються територіальними сервісними центрами МВС та Експертною службою МВС» ЄІС МВС
наказ МВС від 07.11.2025 № 772	Положення про ФПС «Медична інформаційна система Міністерства внутрішніх справ України» ЄІС МВС
наказ МВС від 06.10.2025 № 677	Положення про ІКС «Автоматизована аналітична платформа» ЄІС МВС
Інформаційно-комунікаційна система «Інформаційний портал Національної поліції України» (ІКС ІП НПУ)	
наказ МВС від 11.12.2019 № 1032	Інструкція з формування та ведення інформаційної підсистеми (ІПС) «Атриум» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 15.07.2020 № 533	Інструкція з формування та ведення ІПС «Дорожньо-транспортна пригода» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 24.05.2022 № 31	Інструкція з формування та ведення ІПС «Custody Records» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 27.12.2022 № 855	Інструкція з формування та ведення ІПС «Е-кабінет ювенального поліцейського» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 16.01.2023 № 8	Інструкція з формування та ведення ІПС «Облік кривдника» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 13.03.2023 № 180	Інструкція з формування та ведення ІПС «Адміністративна практика» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 28.06.2023 № 534	Інструкція з формування та ведення бази даних (БД) «Розшук» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 05.07.2023 № 553	Положення про ІПС інформаційну підсистему «Електронна розшукова справа» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 08.11.2023 № 902	Інструкція з формування та ведення ІПС «SOCTA» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 27.11.2024 № 792	Інструкція з формування та ведення БД «Дозвіл на використання об'єктів і приміщень, призначених для провадження діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів» ІКС ІП НПУ
наказ МВС від 10.02.2025 № 80	Інструкція з формування та ведення ІПС «Облік звернень територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, органів СБУ або розвідувальних органів України про призовників, військовозобов'язаних, резервістів» ІКС ІП НПУ
Окремі інформаційно-комунікаційні (ІКС) та інформаційно-аналітичні системи (ІАС)	
наказ МВС від 14.07.2020 № 531	Положення про ІКС «Освітньо-науковий портал МВС України»
наказ МВС від 30.03.2022 № 207	Порядок доступу до відомостей ІАС «Облік відомостей про притягнення особи до кримінальної відповідальності та наявності судимості» МВС України
наказ МВС від 09.06.2023 № 473	Положення про ІКС 112 МВС України
наказ МВС від 04.10.2023 № 811	Положення про Єдину ІАС управління міграційними процесами МВС України
наказ МВС від 10.12.2024 № 824	Положення про ІКС «Інформаційна система «Облік та візуалізація фонду захисних споруд цивільного захисту»»
постанова КМУ від 11.02.2025 № 148	Положення про інтегровану міжвідомчу ІКС щодо контролю осіб, транспортних засобів та вантажів, які перетинають державний кордон

Таблиця 2 – Систематизація нормативно-правових актів у сфері інформаційної е-взаємодії правоохоронних органів (на прикладі МВС України)

Нормативно-правовий акт	Суб'єкт взаємодії
1	2
наказ МВС, Мінсоцполітики від 16.11.2020 № 770/810	Міністерство соціальної політики України
наказ МВС, Мінфіну від 13.05.2020 № 386/208	Міністерство фінансів України

продовження табл. 2

1	2
наказ МВС, Мінінфраструктури від 13.08.2021 № 607/422	Міністерство інфраструктури України
наказ МВС, ДСА України від 19.11.2021 № 382/840	Державна судова адміністрація України
наказ МВС, Офіс Генерального прокурора від 22.11.2021 № 371/846	Офіс Генерального прокурора
наказ МВС від 03.12.2021 № 907; постанова Пенсійного фонду від 03.12.2021 № 34-1	Пенсійний фонд України
наказ МВС, Міноборони України від 25.05.2022 № 6/315	Головне управління розвідки Міністерства оборони України
наказ МВС, МОН України від 02.08.2022 № 691/472	Міністерство освіти і науки України
наказ МВС, Управління державної охорони від 25.07.2022 № 405/455	Управління державної охорони України
наказ МВС, Служби зовнішньої розвідки від 08.08.2022 № 1334-ВС/479	Служба зовнішньої розвідки України
наказ Бюро економічної безпеки, СБУ від 22.11.2022 № 342/760	Бюро економічної безпеки України
наказ МВС, СБУ від 13.10.2022 № 360/657	Служба безпеки України
наказ МВС, НА запобігання корупції від 12.04.2023 № 86/23/305	Національне агентство з питань запобігання корупції
наказ МВС, Міноборони України від 18.05.2023 № 290/411	Міністерство оборони України
наказ МВС, Мінреінтеграції від 15.06.2023 № 181/498	Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України
наказ МВС, Міненерго від 11.07.2023 № 565/217	Міністерство енергетики України
наказ МВС, Мінекономіки від 10.07.2023 № 7714/558	Міністерство економіки України
наказ МВС, Мінюсту від 05.07.2024 № 2012/5/464	Міністерство юстиції України, Координаційний центр з надання правничої допомоги
наказ МВС, НА управління активами від 22.01.2025 № 20/37	Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА)
наказ МВС, ДЕСС від 03.07.2025 № Н-100/11/446	Державна служба України з етнополітики та свободи совісті
наказ МВС, МОЗ України від 09.02.2024 № 78/225	Адміністратор ІКС 112 та ІКС оперативно-диспетчерських служб центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф (далі - ЦЕМД та МК) для забезпечення виклику екстреної медичної допомоги в Україні за єдиним телефонним номером 112
наказ МВС, МОЗ України від 30.06.2023 № 537/1189	Адміністратор пілотного проєкту взаємодії ІКС 112 та програмно-апаратного комплексу «Оперативно-диспетчерська система «Екстрена медична допомога» комунального некомерційного підприємства «ЦЕМД та МК міста Києва» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) для забезпечення виклику екстреної медичної допомоги в місті Києві за єдиним телефонним номером 112

(відносини між ПрО та органами організаційно-цифрових повноважень в управлінні правоохоронною діяльністю); виробничо-цифрові (відносини між різними ПрО, відносини між ПрО та іншими органами виконавчої влади за безпосереднього здійснення правоохоронної діяльності).

Нарешті виділимо ключові перспективні напрями розвитку інструментів цифровізації діяльності ПрО міст України в умовах воєнного стану.

– кримінальне е-провадження (е-Case): продовження розвитку ІКС для органів досудового розслідування та прокуратури, що уможливить цифровізувати всі етапи слідства, від реєстрації в державній автоматизованій е-базі «Єдиний реєстр досудових розслідувань» (ЄРДР) до передачі справи в суд.

– система «Автоексперт»: запуск автоматизованої інформаційно-пошукової системи «Автоексперт» для цифровізації експертних досліджень.

– застосування ІІІ в діяльності ПрО: технології ІІІ стають ключовим інструментом для аналізу великих масивів даних (Big Data) у боротьбі з кіберзлочинністю та ідентифікації правопорушників, аналізу доказів, прогнозування злочинності, впровадження автономних систем Agentic AI, впровадження хмарних систем управління цифровими доказами (Digital Evidence Manage-

ment System, DEMS), застосування блокчейну для забезпечення незмінності ланцюжка передачі доказів (Chain of Custody).

– цифровізація гуманітарного розмінування: очищення деокупованих територій переходить на сучасні цифрові рішення для підвищення ефективності роботи піротехнічних підрозділів із застосуванням цифрової платформи, створеної експертами та науковцями у сферах екології, економіки, геоінформаційних систем і data engineering.

– роботизація та безпілотні системи: дрони як перший респондер (швидке прибуття на місце події, оцінювання ситуації та супровід підозрюваних), створення центрів підводного та наземного розмінування із застосуванням дронів-гідролокаторів та роботів.

– інтеграція з е-Судом та іншими реєстрами: повноцінний запуск е-Суду, що забезпечить безперервний цифровий ланцюг між поліцією, прокуратурою та судовою владою.

– кіберзахист та етика: посилення кібербезпеки державних реєстрів та розроблення етичних норм застосування цифрових технологій у діяльності ПрО, боротьба з Deepfakes, розроблення інструментів для ідентифікації синтетичного контенту, які стають інструментами шантажу та фінансового шахрайства.

– цифровізація фінансових розслідувань: вдоскона-

лення інформаційної е-взаємодії між суб'єктами державного фінансового моніторингу, ПрО та іншими державними органами, а також цифрових технологій проведення фінансових розслідувань у системі запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення.

– цифровізація взаємодії ОБВ із суб'єктами господарювання: реалізація експериментального проекту із цифровізації взаємодії за допомогою ІКС «Пульс» (постанова КМУ від 10.10.2025 р. № 1304).

– системи відеомоніторингу та біометрії: розбудова єдиних систем відеоспостереження (наприклад, «Безпечне місто» в Україні) з функціями розпізнавання облич, номерних знаків та виявлення підозрілої поведінки в реальному часі, законодавче врегулювання централізованих систем моніторингу.

– цифровізація сервісів та «безпаперова» поліція: цифрова трансформація послуг у сфері безпеки та правопорядку передбачає переведення більшості послуг в онлайн-формат (розпорядження КМУ від 15.07.2025 р. № 726-р).

ВИСНОВКИ

Систематизовано нормативно-правові акти у сфері цифровізації діяльності правоохоронних органів (наприкладі МВС України), які встановлюють правові режими елементів ЄІС МВС, ІКС «Інформаційний портал Національної поліції України» та окремих інформаційно-комунікаційних та інформаційно-аналітичних систем.

Систематизовано НПА у сфері інформаційної е-взаємодії правоохоронних органів, зокрема МВС України, міністерств, адміністрацій, офісу, управлінь, агентств, служб, бюро, фонду з центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується

Кабінетом Міністрів України.

Запропоновано класифікувати відносини з інформаційної е-взаємодії на: внутрішньоцифрові (відносини між структурними підрозділами ПрО та відносини ПрО з його структурними підрозділами); організаційно-цифрові (відносини між ПрО та органами організаційно-цифрових повноважень в управлінні правоохоронною діяльністю); виробничо-цифрові (відносини між різними ПрО, відносини між ПрО та іншими органами виконавчої влади за безпосереднього здійснення правоохоронної діяльності).

Визначено сфери цифровізації на рівні управлінь Національної поліції в областях та їх міських територіальних підрозділів: прозорість та боротьба з корупцією (ІМАР, eCase); швидкість реагування та аналітика; оптимізація ресурсів, е-документообіг; інтеграція з міжнародними базами (Європол, Інтерпол); доступність для громадян (Єдиний портал державних послуг «Дія», е-кабінети); цифрові технології у співпраці з адвокатурою та іншими ПрО; гібридні загрози в процесі цифрової трансформації ПрО; інтеграція з комплексною цифровізацією міста.

Сформовано перелік ключових перспективних напрямів розвитку інструментів цифровізації діяльності ПрО міст України в умовах воєнного стану: кримінальне е-провадження (e-Case); система «Автоексперт»; застосування ШІ в діяльності ПрО (Big Data, Agentic AI, DEMS, Chain of Custody); цифровізація гуманітарного розмінування; роботизація та безпілотні системи; інтеграція з е-Судом та іншими реєстрами; кіберзахист та етика; цифровізація фінансових розслідувань; цифровізація взаємодії із суб'єктами господарювання (ІКС «Пульс»); системи відеомоніторингу; цифровізація сервісів та «безпаперова» поліція.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
2. Кірін Р.С., Ширшикова Р.М. Підетап другої Концепції у розвитку законодавства про е-урядування (2017-2020 pp.). *Juris Europensis Scientia*. 2025, № 1, С. 56-67. URL: <https://doi.org/10.32782/chem.v1.2025.12>
3. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80#Text>
4. Бандурка О.М. Пріоритетні технології цифровізації органів системи МВС України. *Протидія кіберзлочинності та торгівлі людьми*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 трав. 2022 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2022. С. 14-16. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0f75355-d3b3-4fa0-87d6-53a6a0a6ee42/content>
5. Логвиненко Б. Цифровий простір у системі взаємодії Національної поліції України з медіа. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1 (122). С. 140-144 DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-1-140-144>
6. Інформатизація системи МВС. *Міністерство внутрішніх справ України*. URL: <https://mvs.gov.ua/ministry/projekti-mvs/informatizaciya-sistemi-mvs-ukrayini>
7. Кірін Р.С., Ширшикова Р.М. Розвиток законодавства про е-урядування на підетапі першої концепції (2011–2014 pp.). *Правові новели*. 2024. № 24. С. 84-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.24.12>
8. Кірін Р.С., Ширшикова Р.М. Законодавство про е-урядування: особливості формування в умовах руху до сталого розвитку (2015-2016 pp.). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2025, вип. 87, ч. 3. С. 41-50. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.6>
9. Про затвердження Положення про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ та переліку пріоритетних електронних інформаційних ресурсів її суб'єктів: постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 р. № 1024 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 15.08.2023 р. № 866). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2018-%D0%BF#Text>
10. Храпенко О.О., Сперанський В.О. Цифрова трансформація системи правосуддя, правоохоронних органів та адвокатури України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 12. С. 458-461. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/114>
11. Храпенко О.О., Меденцев А.М., Сперанський В.О. Цифровізація правоохоронної діяльності: використання штучного інтелекту для боротьби з кіберзлочинністю. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 11. С. 505-508. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/117>
12. Габані І.І. Міжнародна інформація у правозастосуванні: роль цифрових технологій у співпраці адвокатури та правоохоронних органів. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2025. Вип. 87: ч. 4. С. 371-377. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.4.58>
13. Василенко В.М. Цифрова трансформація правоохоронних органів: ризики в умовах гібридних загроз та шляхи їх подолання. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2024. № 2(32). С. 945-958. URL: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.2.74>
14. Кірін Р., Шеховцов В. Актуальні проблеми регулювання процесів і відносин у сфері відкритості міст: термінологія, інструменти, цифровізація. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 6 (50). С. 190-200. URL: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.6.30>

References

1. On approval of the Concept for the Development of Electronic Governance in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 649-r dated September 20, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
2. Kirin R.S., Shyrshykova R.M. Sub-stage of the second Concept in the development of e-government legislation (2017–2020). *Juris Europensis Scientia*. 2025, № 1, pp. 56-67. URL: <https://doi.org/10.32782/chem.v1.2025.12> (in Ukrainian).
3. On approval of the Development Strategy for the Ministry of Internal Affairs for the period until 2020: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1023-r dated November 15, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
4. Bandurka O.M. Priority technologies for the digitization of the Ukrainian Ministry of Internal Affairs. *Combating cybercrime and human trafficking: collection of materials from the International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, May 27, 2022)* / MIA of Ukraine, Kharkiv National University of Internal Affairs. Kharkiv, 2022. pp. 14–16. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0f75355-d3b3-4fa0-87d6-53a6a0a6ee42/content> (in Ukrainian).
5. Lohvynenko B. The digital space in the interaction system of the National Police of Ukraine with the media. *Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2023. № 1(122). pp. 140-144. URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-1-140-144> (in Ukrainian).
6. Computerization of the MIA system. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. URL: <https://mvs.gov.ua/ministry/projekti-mvs/informatizaciya-sistemi-mvs-ukrayini> (in Ukrainian).
7. Kirin R.S., Shyrshykova R.M. Development of legislation on e-government at the sub-stage of the first concept (2011–2014). *Legal Novels*. 2024. № 24. pp. 84-102. URL: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.24.12> (in Ukrainian).
8. Kirin R.S., Shyrshykova R.M. Legislation on e-governance: peculiarities of formation in the context of moving toward sustainable development (2015-2016). *Uzhhorod National University Herald. Series «Law»*. 2025, № 87. Vol. 3. pp. 41-50. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.6> (in Ukrainian).
9. On approval of the Regulations on the unified information system of the Ministry of Internal Affairs and the list of priority electronic information resources of its entities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1024 dated November 14, 2018 (as amended by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 866 dated August 15, 2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2018-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).
10. Khrapenko O.O., Speranskyi V.O. Digital transformation of the justice system, law enforcements and the advocacy system in Ukraine. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. № 12. pp. 458-461. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/114> (in Ukrainian).
11. Khrapenko O.O., Medentsev A.M., Speranskyi V.O. Digitalization of law enforcement activities: use of artificial intelligence to fight cybercrime. *Juridical scientific and electronic journal*. 2024. № 11. pp. 505-508. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/117> (in Ukrainian).
12. Habani I.I. International information in law enforcement: the role of digital technologies in cooperation between the legal profession and law enforcement agencies. *Uzhhorod National University Herald. Series «Law»*. 2025. № 87. Vol. 4. pp. 371-377. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.4.58> (in Ukrainian).
13. Vasylenko V.M. Digital transformation of law enforcement agencies: risks in the context of hybrid threats and ways to overcome them. *Bulletin of the Criminological Association of Ukraine*. 2024. № 2(32). pp. 945-958. URL: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.2.74> (in Ukrainian).
14. Kirin R., Shekhovtsov V. Current problems of regulating processes and relations in the sphere of city openness: terminology, tools, digitalization. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 6(50). pp. 190-200. URL: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.6.30> (in Ukrainian).

Roman KIRIN

Doctor of Legal Sciences, Associate Professor, leading researcher, V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0089-4086>

e-mail: kirinrs62@gmail.com

Ruslana SHYRSHKOVA

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, Lesia Ukrainka Volyn National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9840-1045>

e-mail: shirshikova.ruslana@vnu.edu.ua

LEGAL SUPPORT FOR THE DIGITALIZATION OF THE ACTIVITIES OF LAW ENFORCEMENT AGENCIES IN UKRAINIAN CITIES UNDER MARTIAL LAW

The paper's subject is legal support in the field of information e-resources of the unified information system of the Ministry of Internal Affairs, grouping its elements, as well as determining the levels of digital interaction between law enforcement agencies of Ukrainian cities under martial law. Regulatory and legal acts in the field of digitization of law enforcement agencies (using the example of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine) have been systematized, establishing legal regimes for elements of the Unified Information System of the Ministry of Internal Affairs, the Information and Communication System "Information Portal of the National Police of Ukraine," and individual information and communication systems. Systematized regulatory and legal acts in the field of information e-interaction of law enforcement agencies, in particular the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, ministries, administrations, offices, departments, agencies, services, bureaus, funds with central executive bodies, whose activities are directed and coordinated by the Cabinet of Ministers of Ukraine. It is proposed to classify relations of information e-interaction as internal digital, organizational digital, and production digital. The areas of digitalization at the level of the National Police departments in the regions and their urban territorial divisions have been identified: transparency and the fight against corruption; response speed and analytics; resource optimization, e-document management; integration with international databases; accessibility for citizens; digital technologies in cooperation with the bar and other law enforcement agencies; hybrid threats in the process of digital transformation of law enforcement agencies; integration with comprehensive digitalization of the city. A list of key promising areas for the development of tools for the digitalization of law enforcement agencies in Ukrainian cities under martial law has been compiled: criminal e-proceedings; the "Autoexpert" system; use of AI; digitalization in the areas of humanitarian demining, interaction with business entities, financial investigations, services, and "paperless" police; robotization and unmanned systems, video surveillance systems; integration with e-Court and other registries; cyber security and ethics.

Keywords: digitalization, law enforcement agencies, cities, e-government, information system, martial law, regulatory acts, Ministry of Internal Affairs

**Тетяна Михайлівна ЯМНЕНКО**

д.ю.н., професор, Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9040-2358>e-mail: t.yamnenko@gmail.com

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ ОПОДАТКУВАННЯ КРИПТОВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ

У статті проаналізовано податкові ризики, пов'язані з оподаткуванням операцій із криптовалютами в Україні та на міжнародному рівні. Визначено проблеми, зумовлені відсутністю уніфікованого правового статусу цифрових активів, складністю визначення об'єкта оподаткування, високою волатильністю та недостатньою прозорістю операцій. Обґрунтовано необхідність гармонізації законодавства з міжнародними стандартами та формування системного підходу до регулювання ринку цифрових активів.

Ключові слова: криптовалюта, цифрові активи, оподаткування, податкові ризики, податкове планування, фінансовий моніторинг, податкове законодавство, криптовалютні операції, податковий контроль, регулювання цифрового ринку

Стаття надійшла 10.01.2026

Статтю прийнято 16.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Стрімкий розвиток цифрової економіки та поява нових форм віртуальних активів зумовили виникнення якісно нових фінансово-правових явищ, які не вписуються у традиційні моделі податкового регулювання. У 2026 р. крипториниок характеризується зростанням інституційної участі, токенизацією активів, інтеграцією штучного інтелекту, розвитком крипто-ETF та підвищенням зручності для користувачів. Ринок стає більш зрілим та інтегрованим у традиційну фінансову систему, зберігаючи водночас елементи децентралізації. Попри зростання обсягів криптовалютних транзакцій, національні податкові системи залишаються недостатньо адаптованими до таких операцій, що створює значні податкові ризики як для держави, так і для учасників ринку.

Крім того, децентралізована технологічна природа криптовалют ускладнює ідентифікацію платника податків, контроль за рухом активів і перевірку джерел їх походження. Це сприяє поширенню практик ухилення від оподаткування, приховування доходів та використання криптовалютних операцій для мінімізації податкового навантаження. Міжнародний характер циркуляції цифрових активів формує додаткові ризики, пов'язані з переміщенням доходів до юрисдикцій з м'якшим регулюванням, що ставить під загрозу фінансову безпеку держави. Так, проблема оподаткування криптовалютних операцій полягає не лише в технічній чи процедурній складності фіксації доходів, а й у фундаментальній невідповідності наявних податкових механізмів новим економічним реаліям. Виявлення, систематизація та теоретичне осмислення податкових ризиків у цій сфері є необхідною передумовою для формування ефективної моделі правового регулювання, яка забезпечить збалансованість інтересів держави та учасників криптовалютного ринку.

У науковій літературі питання правового статусу та економічної природи віртуальних активів розглядається досить широко, однак результати досліджень свідчать про відсутність усталеного понятійного апарату та єдиної методології їх правової кваліфікації. Зазначена термінологічна невизначеність породжує наукові дискусії стосовно природи криптовалют як об'єкта цивільних,

фінансових і податкових правовідносин. У працях А. Блінова [1], Т. Завади [2], І. Спільника [3], А. Макурін [4], О. Карашук О. [5], П. Перерва [6], І. Шепель [7] та ін.

Попри наявність фундаментальних напрацювань, більшість досліджень зосереджено переважно на загально-теоретичних характеристиках криптовалют, питаннях їх правового статусу та регулювання ринку віртуальних активів. Натомість проблематику податкового супроводу операцій з криптовалютами опрацьовано фрагментарно. Зокрема, в наукових роботах немає комплексного аналізу податкових ризиків, пов'язаних із визначенням податкової бази, ідентифікацією джерел доходів, специфікою бухгалтерського обліку та особливостями контролю за транскордонними транзакціями. Таке недостатнє опрацювання податкового складника свідчить про потребу у ґрунтовному вивченні механізмів оподаткування криптовалютних операцій та ризиків, що виникають у практиці їх застосування.

МЕТА статті полягає у здійсненні науково-теоретичного та системного правового аналізу податкових ризиків, пов'язаних з оподаткуванням операцій із криптовалютами, виявленні прогалин і внутрішніх суперечностей у правовому регулюванні віртуальних активів в Україні, а також у формуванні науково обґрунтованих пропозицій з удосконалення податково-правового механізму з урахуванням міжнародних підходів і стандартів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано комплекс нормативних, теоретичних та аналітичних джерел, що забезпечили можливість всебічного розкриття податкових ризиків, пов'язаних з оподаткуванням операцій з криптовалютними активами. Матеріальну основу дослідження становлять акти національного законодавства України, міжнародні стандарти регулювання ринку віртуальних активів, рекомендації FATF, аналітичні звіти Європейської комісії, OECD, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, присвячені цифровим фінансам і податковому контролю.

Методологічну базу становить сукупність загально-наукових і спеціально-правових методів. Зокрема, діалектичний метод застосовано для виявлення внутрішніх

суперечностей у формуванні податкового підходу до криптовалют, що зумовлено одночасною цифровою та фінансовою природою віртуальних активів. Формально-юридичний метод дав змогу проаналізувати чинні норми податкового законодавства, виявити прогалини та правові колізії, що виникають за спроби їх застосування до криптовалютних операцій [8].

Метод системного аналізу застосовано для дослідження взаємозв'язків між правовим статусом віртуальних активів, особливостями їх обігу та можливістю податкової кваліфікації доходів, отриманих від операцій з ними. Порівняльно-правовий метод забезпечив можливість зіставлення українських підходів з моделями регулювання, сформованими в країнах ЄС, США та окремих юрисдикціях, що вже мають усталені правила оподаткування криптоактивів.

Метод узагальнення застосовано для формування висновків стосовно ключових груп податкових ризиків, а також для визначення напрямів удосконалення національної системи податкового регулювання у сфері віртуальних активів. Застосування зазначених методів у сукупності дало змогу забезпечити комплексний та об'єктивний характер дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

З огляду на стрімке поширення криптовалютних технологій зростання обсягів операцій з віртуальними активами та підвищення податкової значущості доходів, отримуваних у цифровій формі, виникає потреба у ґрунтовному дослідженні податкових ризиків, що виникають у процесі їх оподаткування. Наявність Закону України «Про віртуальні активи» №2074-IX не супроводжується внесенням системних змін до Податкового кодексу України (ПКУ), що призводить до фактичної відсутності спеціального податкового режиму для криптовалют. В таких умовах оподаткування здійснюється на підставі загальних норм податкового законодавства, які не враховують специфіки правової природи віртуальних активів. Саме це зумовлює необхідність комплексного наукового аналізу ризиків, що виникають у сфері оподаткування криптовалют.

Однією з найбільш поширених тем стосовно криптовалют є питання, чи слід вважати їх активом чи валютою. Маємо різні думки у сприйнятті криптовалют, де одні вважають криптовалюту «спекулятивною бульбашкою» через її цінні коливання, водночас інші вважають, що криптовалюти діють на кшталт альтернативних фінансових інструментів, конкуруючи з готівкою. Хоча, наприклад, США та Німеччина вже встановили порядок звітування про криптовалюту, зі свого боку, наприклад, Греція ще офіційно не визначила подальші дії (Athanasios et al., 2020; Kounadeas et al., 2022).

Тому податкові ризики оподаткування криптовалютних операцій зумовлено відсутністю уніфікованого правового статусу цифрових активів, що ускладнює ідентифікацію об'єкта оподаткування та визначення бази оподаткування відповідно до ПКУ. Коливання ринкової вартості криптовалют створює проблеми з фіксацією моменту виникнення податкових зобов'язань, чергові традиційні критерії визнання доходів не адаптовані до волатильності децентралізованих активів, що призводить до розбіжностей у бухгалтерському обліку та податковій звітності [9].

Ключові податкові ризики оподаткування криптовалютних операцій пов'язані з децентралізованим характером блокчейн-транзакцій, що унеможливорює централізований контроль за ідентифікацією платника податків джерел та походження активів. Відсутність єдиного реєстру криптооперацій ускладнює застосування окремих норм ПКУ з декларування доходів, що створюють правоумови для неврахування оподатковуваних подій, таких як стейкінг чи майнінг, які формують пасивний дохід без традиційних документів первинного обліку.

Транснаціональний рух криптоактивів провокує ризики подвійного неоплати податків або навпаки конфліктів юрисдикцій, після чого платники купують на іноземній біржі (Binance, Coinbase) для арбітражних ставок (від 5% ПДФО в Україні до 0% в деяких юрисдикціях) нереалізованої прибутковості: наприклад, криптообмін на фіат фіксує дані за курсом НБУ, але DeFi-транзакції (NFT, yield farming) залишаються поза регулюванням, порушуючи принципи субстанції над формою.

Напрями мінімізації: впровадження DAO-подібних смарт-контрактів для автоматизованого податкового обліку, інтеграція API бірж з ДПС для автоматичного моніторингу (аналог DAC8 ЄС), визнання криптовалюти фінансовим інструментом за МСФЗ 9 з фіксацією справедливої вартості. Системне регулювання через зміни до ПКУ забезпечує баланс між стимулюванням інновацій та фіскальною безпекою.

Варто зазначити, що відсутність прозорих механізмів обліку фінансових транзакцій посилює ризики податкового ухилення, оскільки децентралізовані платформи (DEX) не надають звітності, аналогічної банківській формі 1-ДФ, що ускладнює контроль за дотриманням лімітів безготівкових розрахунків. Анонімність гаманців (non-custodial wallets) створює проблеми ідентифікації бенефіціарних власників, порушуючи принципи FATF стосовно віртуальних активів та ризикуючи визнанням операцій з донорахуванням штрафів [10].

Складність перевірки отримання криптоактивів на основі ризиків визнання доходів невстановленими, особливо за конвертації у фіат чи використанні в DeFi-протоколах, деланцюг транзакцій важко перевірити без інструментів аналітики (Chainalysis). Транснаціональний аспект посилює арбітраж: резидент України може мінімізувати ПДФО через дубайські чи естонські VASP без звітності до ДПС, що повідомляє Конвенції про включення подвійного оподаткування [11] та BEPS Action 1 [12].

Вивчаючи феномен ухилення від сплати податків в ЄС за допомогою криптовалют, вчені виявили відмінності в ефективності боротьби з податковим шахрайством у різних країнах-членах ЄС. Так, Німеччина, Франція та Нідерланди змогли закласти міцну законодавчу основу про оподаткування криптовалют у рамках регулювання ринків криптовалютних активів (MiCA), водночас болгари критично недотримуються вимог (Baer et al., 2023; Cipollini, 2024). Згідно з дослідженням Plüme (2022), опублікованим у червні 2022 р., країни Західної Європи, які запровадили комплексні заходи з податкової звітності, зафіксували 30% зниження порівняно з країнами Сходу. Кількісне дослідження Berdiev et al. (2024), проведене у Швеції, Іспанії та Італії, свідчить про позитивний взаємозв'язок оподаткування і простотою звітності [13].

Питання оподаткування операцій з криптовалютами в Україні досі залишається неврегульованим. Водночас саме від його врегулювання залежить набуття чинності Закону про віртуальні активи. Що стосується фізичних осіб, то є роз'яснення Державної податкової служби (ДПС) в Індивідуальній податковій консультації від 04.12.2019 № 1689/ПК/04-36-33-02-07. Згідно з ними дохід, одержаний фізичною особою від продажу криптовалюти, підлягає оподаткуванню як інші доходи відповідно до пп. 164.2.20 ПКУ. Зауважимо, що І. Шепель проводить цікаву аналітику на прикладах різних країн світу, окреслюючи цю проблематику [7].

Також необхідно зазначити, що отриманий дохід від продажу криптовалюти обов'язково підлягає декларуванню. Це означає, що особа, яка отримала дохід від продажу криптовалюти, повинна подати декларацію про майновий стан та доходи за підсумками звітного податкового року та самостійно сплатити ПДФО та військовий збір.

Податкові ризики у сфері криптоактивів стосуються не лише платників податків, а й держави. Насамперед це ризик втрати податкових надходжень у зв'язку зі складністю виявлення операцій та ідентифікації їх учасників. Анонімність або псевдонімність блокчейн-операцій істотно ускладнює податковий контроль.

Є також ризик використання криптовалют для ухилення від оподаткування, легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та виведення капіталу за межі юрисдикції. Саме тому міжнародні організації, зокрема OECD та ЄС, активно розвивають механізми податкової прозорості стосовно криптоактивів, зокрема через запровадження стандартів CARF та директиви DAC8.

Для України відсутність інтегрованої системи обміну інформацією про криптооперації створює ризик відставання від міжнародних стандартів податкової прозорості та може негативно вплинути на процес європейської інтеграції. І законопроект №10225-д та матриця оподаткування, запропонована Національного комісією з цінних паперів та фондового ринку [14], демонструють прагнення законодавця сформувати системний підхід до оподаткування віртуальних активів. Позитивним аспектом є орієнтація на оподаткування чис-

того фінансового результату, що відповідає європейській практиці та принципам податкової справедливості.

ВИСНОВКИ

Дослідження податкових ризиків оподаткування криптовалютних операцій дає змогу зробити висновок, що демонструє уніфікований правовий статус цифрових активів у ПКУ, створює системні колізії у визначеному об'єкті, базі та моменті оподаткування, що посилюється волатильністю активів та децентралізується цим характером транзакцій. Транснаціональний арбітраж та анонімність блокчейну провокують ухилення від ПДФО, порушуючи принципи субстанції над формою та міжнародними стандартами FATF/BEPS.

Можливе системне реформування через визнання криптовалют окремих класом активів з алгоритмом FIFO для фіксації доходів, обов'язковим реєстром транзакцій у ДПС, інтеграцією API бірж та автоматичним обміном даними (DAC8/MiCA). Це забезпечити фіскальну безпеку держави, стимулюючи легальний рівень ринку та знижуючи ризики для платників, з балансом між інноваціями та контролем.

Аналіз чинного податкового законодавства України свідчить про відсутність спеціального режиму оподаткування віртуальних активів, у зв'язку з чим застосовуються загальні положення ПКУ до оподаткування доходів фізичних осіб, прибутку підприємств та об'єктів постачання. Водночас законопроект №10225-д пропонує комплексну модель оподаткування операцій з віртуальними активами, засновану на принципі оподаткування чистого фінансового результату, що корелює з підходами ЄС (DAC8, CARF, MiCA). Запропонована НКЦПФР матриця оподаткування фактично виконує функцію концептуального проєкту податкової кваліфікації операцій з віртуальними активами та може розглядатися як елемент формування податково-правової доктрини у сфері цифрової економіки. Запропоновані напрями гармонізації законодавства з МСФЗ 9 та ЄС-стандартами створюють передумови для податкової визначеності, перетворюючи криптовалютний сектор на стабільний елемент цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Білов А.В. Глобальні тренди формування та регулювання ринку криптовалют. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 1. С. 7–15. URL: <http://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.1-1>. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77030>
2. Завада Т.Й. Визначення поняття «ринок криптовалют» у фінансово-правовому аспекті. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 264–272. URL: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7993439>
3. Спілник І., Ярошук О. Інституалізація криптовалют: регулювання, правовий статус, облік і оподаткування. *Міжнародний науковий журнал*. 2020. Вип. 2. С. 81–92. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/481>
4. Макурін А.А. Легалізація криптовалют та відображення в обліку цифрових активів. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. URL: <http://www.market-info.od.ua/49-2020>
5. Карацук О.О. Як оподатковувати криптовалюту в Україні. *LIGA ZAKON*. 2024. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/227749_yak-opodatkovuvati-kriptovalyutu-v-ukran
6. Перерва П.Г., Мехович Є.С. Дослідження сучасного стану і структури ринку криптовалют. *Цифрові інструменти та інформаційні технології у розвитку економіки України: стратегічні підходи до трансформації*: кол. монографія / за ред. А.В. Череп та ін. Рига, 2025. Розд. 1.4. С. 47–91. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/96573>
7. Шепель І. Криптовалюта в системі оподаткування: нові реалії та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-94>
8. Оподаткування криптовалют. URL: <https://blog.whitebit.com/uk/crypto-taxes/>
9. Рехлицький М. Віртуальні активи: що це таке і навіщо нам їх законодавче регулювання? *Юридична газета онлайн*. 2020. № 10 (716). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informatsiye-pravo-telekomunikaciyi>
10. Островерх Л.Л., Нароган В.В. Криптовалюта як повноцінний учасник платіжної системи країни: реальність чи ілюзія. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 7(2). С. 24–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efipr_2019_7%282%29_7
11. Конвенція між Урядом України і Урядом Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії про усунення подвійного оподаткування...: ратифік. Законом України від 10.12.1993 № 3692-XII. *Офіційний вісник України*. 1994. № 3. Ст. 61. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826_648#Text

12. OECD. BEPS Action 1: Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy. Paris, 2015. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action1/>
13. Kolydas A. et al. Використання криптовалюти та її взаємозв'язок з ухиленням від сплати податків у грецькій економіці. *Журнал європейської економіки*. 2025. Т. 24, № 4. С. 716–748. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1906>
14. Матриця оподаткування, запропонована Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/matrytsia-opodatkovannia-va-1.pdf>

References

1. Blinov A.V. Global trends in the formation and regulation of the cryptocurrency market. *Bulletin of Sumy State University. Economics Series*. 2020. No. 1. pp. 7–15. URL: <http://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.1-1>. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77030> (in Ukrainian)
2. Zavada T.Y. Defining the concept of the “cryptocurrency market” in the financial and legal aspect. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*. 2022. Issue 35. P. 264–272. URL: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7993439> (in Ukrainian).
3. Spilnyk I., Yaroshchuk O. Institutionalization of cryptocurrency: regulation, legal status, accounting and taxation. *International Scientific Journal*. 2020. Issue 2. pp. 81–92. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/481> (in Ukrainian).
4. Makurin A.A. Legalization of cryptocurrency and reflection of digital assets in accounting. *Market Infrastructure*. 2020. No. 49. URL: <http://www.market-info.od.ua/49-2020> (in Ukrainian).
5. Karashchuk O.O. How to tax cryptocurrency in Ukraine. *LIGA ZAKON*. 2024. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitics/227749_yak-opodatkovuvati-kriptovalyutu-v-ukran (in Ukrainian)
6. Pererva P.H., Mekhovych Ye.S. Research on the current state and structure of the cryptocurrency market. *Digital tools and information technologies in the development of Ukraine's economy: strategic approaches to transformation*: coll. monograph. Riga, 2025. pp. 47–91. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/96573> (accessed: 15.02.2026). (in Ukrainian)
7. Shepel I. Cryptocurrency in the taxation system: new realities and approaches. *Economy and Society*. 2024. No. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-94> (in Ukrainian).
8. Cryptocurrency taxation. URL: <https://blog.whitebit.com/uk/crypto-taxes/> (in Ukrainian)
9. Rekhlytskyi M. Virtual assets: what they are and why we need their legislative regulation. *Legal Newspaper Online*. 2020. No. 10 (716). URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informacyne-pravo-telekomunikaciyi> (in Ukrainian).
10. Ostroverkh L.L., Narohan V.V. Cryptocurrency as a full-fledged participant in the country's payment system: reality or illusion? *Economics. Finances. Law*. 2019. No. 7(2). pp. 24–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_7%282%29_7 (in Ukrainian).
11. Convention between the Government of Ukraine and the Government of the United Kingdom on the avoidance of double taxation and the prevention of fiscal evasion with respect to taxes on income and capital. Official Bulletin of Ukraine. 1994. No. 3. Art. 61. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826_648#Text (in Ukrainian)
12. OECD. BEPS Action 1: Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy. Paris, 2015. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action1/>
13. Kolydas A. et al. Use of cryptocurrency and its relationship with tax evasion in the Greek economy. *Journal of European Economy*. 2025. Vol. 24, No. 4. pp. 716–748. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1906> (in Ukrainian).
14. Taxation matrix proposed by the National Securities and Stock Market Commission of Ukraine. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/matrytsia-opodatkovannia-va-1.pdf> (in Ukrainian).

Tetiana YAMNENKO

Doctor of Law, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9040-2358>

e-mail: t.yamnenko@gmail.com

TAX RISKS OF TAXATION OF CRYPTOCURRENCY TRANSACTIONS

The paper investigates tax risks arising in the taxation of cryptocurrency transactions in Ukraine and in the broader international context. It substantiates that the absence of a unified legal qualification of cryptocurrencies significantly complicates the identification of the taxable object, the determination of the tax base, and the establishment of the moment at which tax liabilities arise. The paper highlights key challenges associated with the high volatility of digital assets, the insufficient transparency of transaction recording mechanisms, the complexity of verifying the origin of crypto assets, and the increased risks of tax evasion. Particular attention is devoted to the transnational nature of cryptocurrency circulation, which creates favorable conditions for tax arbitrage, regulatory fragmentation, and manipulation of tax residency. These phenomena weaken the effectiveness of national tax systems and generate additional threats to fiscal stability. It is argued that existing regulatory approaches in many jurisdictions remain fragmented and inadequately adapted to the specific features of decentralized digital technologies. The paper identifies priority directions for mitigating tax risks, including the harmonization of national legislation with international standards, the development of a coherent and unified model for the taxation of digital assets, the improvement of financial monitoring mechanisms, and the enhancement of transparency in cryptocurrency-related transactions. The paper concludes that only a systematic, balanced, and coordinated approach to the legal regulation of the cryptocurrency market is capable of ensuring tax certainty, strengthening compliance, and reducing risks both for the state and for market participants.

Keywords: cryptocurrency, digital assets, taxation, tax risks, tax planning, financial monitoring, tax legislation, cryptocurrency transactions, tax control, digital market regulation

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.13>

УДК 005.8:001.895(075): 339.16

Тетяна Сергіївна ЯРОВЕНКО

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>e-mail: tsyarovenko@ukr.net**Глона Євгенівна СЕМЕНЧА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>e-mail: semilon@i.ua**Андрій Андрійович КОБЧЕНКО**

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua**Ярослав Ігорович ЛІТВІН**

аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0325-2403>e-mail: yaroslavlitvin0@gmail.com**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЗАСАДАХ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ**

У статті встановлено, що прийняття управлінських рішень стосовно інноваційних проєктів підприємств сфери торгівлі може охоплювати: проєкт інноваційного розвитку компанії; проєкти розвитку окремих сфер торговельної діяльності; проєкти розвитку господарських операцій. Встановлено, що аналіз інноваційних проєктів торговельних компаній доцільно доповнити аналізом: попиту; інноваційної сприйнятливості та реалізованості; відповідності запитів споживачів, цілям й можливостям інноваційного проєкту. Зазначено, що для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на засадах аналізу інноваційних проєктів підприємств сфери торгівлі доцільно створити спеціалізовану інформаційну систему з відкритою архітектурою на базі сучасних мов програмування. Водночас найбільш оптимальним є застосування імітаційного моделювання, що дає змогу отримати інформацію про можливі відхилення параметрів та ймовірність результатів, а також врахувати часовий чинник.

Ключові слова: методи, управлінські рішення, сфера торгівлі, аналіз інноваційних проєктів, торговельні підприємства

Стаття надійшла 18.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Швидкий розвиток технологій, динамічні зміни запитів споживачів та жорстка конкуренція у сфері торгівлі вимагають новітніх методів прийняття управлінських рішень передусім до інноваційних проєктів (ІП). Адже традиційні стратегії просування товарів через телевізійну, радіо та зовнішню рекламу вже не надають очікуваного ефекту. Інноваційність й креативність у прийнятті управлінських рішень сприяє стабільності продажів, є не лише конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності. Під впливом розвитку цифрових технологій стратегії торговельних компаній модифікуються та використовують ІП, які забезпечують розвиток різних напрямів діяльності й аспектів торговельного бізнесу. Проєктно-орієнтована інноваційна діяльність торговельної компанії являє собою систему ІП, в межах яких відбувається прийняття управлінських рішень.

Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств сфери торгівлі знайшли своє відображення у працях вітчизняних дослідників, таких як: О. Декалюк, Т. Денисенко, І. Сташук, О. Пурденко, В. Мельник, І. Шиндировський, О. Собко, І. Бойчук, І. Крисоватий, С. Смирека, Н. Іванова, А. Бондаренко та ін. Сучасні дослідження не акцентують на новітніх методах прийняття управлінських рішень на засадах проєктного аналізу інновацій підприємств сфери торгівлі, що зумовлює необхідність подальших досліджень цього

спрямування.

Дослідники О. Лисак, В. Тебенко та Л. Болтянська відзначають, що вітчизняний бізнес може ефективно застосовувати креативні стратегії, впроваджуючи інноваційні рішення [1], зокрема: технологію доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR); інтерактивні ігри та конкурси; партизанський маркетинг; креативні колаборації; побудову історій бренду (storytelling); інтерактивні соціальні мережі; аналітику та великі дані (Big Data); штучний інтелект; блокчейн; локальні партнерства; роботу з мікроінфлюенсерами тощо.

Фахівці С. Ілляшенко, В. Божкова та О. Дериколенко для прийняття правильних управлінських рішень до аналізу ІП промислових підприємств пропонують застосувати правило морфологічного синтезу, яке дає змогу аналізувати ланцюгові поєднання чинників і робити висновки, врахувавши увесь їх комплекс [2]. Такий підхід може бути застосовано й для підприємств торговельної сфери.

МЕТА статті – дослідження методів прийняття управлінських рішень на засадах аналізу інноваційних проєктів підприємств сфери торгівлі, що передбачає вивчення сучасного інструментарію проєктного аналізу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

РЕЗУЛЬТАТИ

Прийняття управлінських рішень до ІП підприємств сфери торгівлі може охоплювати:

- проєкт інноваційного розвитку компанії, розрахований на довгострокову перспективу;
- проєкти розвитку окремих сфер торговельної діяльності (маркетингу, обслуговування клієнтів, логістики, організації роботи складів тощо);
- проєкти розвитку господарських операцій (наприклад, маркетингових досліджень, акцій зі стимулювання збуту, бухгалтерського або управлінського обліку тощо).

Проєктний підхід у рамках інноваційної діяльності на рівні окремих операцій у торговельних компаній зустрічається досить рідко та, зазвичай, стосується маркетингових досліджень, акцій з розпродажу товарів, участі в ярмарках і виставках тощо [3].

На зміну каскадної моделі (Waterfall) жорсткого управління інноваційними проєктами приходить гнучке управління (Agile), що суттєво пришвидшує інноваційний розвиток торговельних компаній та завдяки адаптивності дає змогу реалізовувати такі проєкти у період економічної турбулентності.

В якості сучасного інструментарію аналізу ІП доцільно застосовувати морфологічний синтез: за допомогою аналізу поєднання двох чинників можна визначити третій, який можна оцінити математично і в поєднанні з іншими чинниками застосувати для прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Крім того, аналіз ІП торговельних компаній доцільно доповнити:

- аналізом попиту (потреб, вимог, купівельної спроможності споживачів);
- аналізом інноваційної сприйнятливості (готовності до впровадження інновацій) та інноваційної реалізованості (можливості реалізації проєкту, зокрема наявності ресурсів їх впровадження);
- аналізом відповідності запитів споживачів, цілям й можливостям ІП.

Серед сучасних методів прийняття управлінських рішень на засадах аналізу ІП доцільно відзначити методичний підхід обґрунтування доцільності їх реалізації Н. Ілляшенко [4]. Він вважає, що загальний успіх ІП можна оцінити шляхом поетапного оцінювання п'яти чинників (людські, грошові та часові ресурси, державна підтримка, відповідність ринковим вимогам). Для цього застосовується метод комплексного оцінювання на базі побудови ієрархічної структури критеріїв. Такий підхід дає змогу: більш раціонально й економічно використовувати ресурси, а також визначити структуру ресурсів, необхідних для реалізації проєкту.

Дослідник В. Зубенко для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень до портфеля інноваційних проєктів пропонує методику визначення пріоритетності їх реалізації на основі інтегрального показника. Пріо-

ритетним ІП є такий, що має найкраще поєднання економічної ефективності та відповідності обраній стратегії розвитку підприємства. Крім того, він наголошує, що після реалізації першого за пріоритетністю проєкту або групи пріоритетних проєктів доцільно переходити на етап пошуку нових інноваційних ідей [5].

Фахівець О. Лобода вважає, що прийняття рішень залежить від множини показників та пов'язане з етапами реалізації проєкту, внутрішніми виробничими циклами [6]. Він розглядає специфічні задачі управління ІП на етапах: підготовки (вибору) проєктів та їх реалізації. Так на першому етапі: формується портфель ІП, здійснюється підготовка та підбір проєкту відповідно до встановлених вимог, прийняття рішення про його початок й тривалість, вибір ринку; на другому: об'ємно-календарного планування, підбір персоналу, визначення значень цільових показників. Поставлені завдання може бути вирішено із застосуванням програмного забезпечення для моделювання, роботи з статистичними даними, оптимізаційних задач, прийняття бізнес-рішень, а також мови програмування.

Отже, для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на засадах аналізу ІП підприємств сфери торгівлі, що передбачає вивчення сучасного інструментарію проєктного аналізу, доцільно створити спеціалізовану інформаційну систему з відкритою архітектурою на базі сучасних мов програмування. Така система повинна вирішувати задачі управління інноваційними процесами із застосуванням сучасних підходів проєктного аналізу. Її може бути застосовано як спеціалізоване програмне рішення для управління інноваціями конкретної торговельної мережі або створено як універсальний інструмент надання консалтингових послуг окремим торговельним компаніям у сфері інновацій. Архітектура такої системи повинна поєднувати різні підходи й методи аналізу, прийняття рішень, оптимізації тощо, а також можливість здійснювати певні послідовні, паралельні й пошарові розрахунки, що збільшить продуктивність. Найбільш оптимальним є застосування імітаційного моделювання, яке дає змогу одержати інформацію про можливі відхилення параметрів та ймовірність результатів, а також врахувати часовий чинник.

ВИСНОВКИ

Отже, запропоновані науково-методичні підходи до аналізу ІП підприємств сфери торгівлі дають змогу проаналізувати різні варіанти розвитку ситуації їх впровадження, що є основою прийняття ефективних управлінських рішень. Застосування інтегральних показників та систем критеріїв дасть змогу не тільки забезпечити успішність реалізації пріоритетних ІП, але й їх відповідність стратегії розвитку компанії. Крім того, слід констатувати необхідність розроблення спеціалізованого програмного забезпечення, яке б давало змогу забезпечити реалізацію вищезазначених підходів для більш обґрунтованого й об'єктивного прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Лисак О.І., Тебенко В.М., Болтянська І.О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Серія: Економічні науки.* 2024. №4(53). С.157-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17>.
2. Ілляшенко С.М., Божкова В.В., Дериколєнко О.М. Теоретико-методичні підходи до аналізу інноваційних проєктів промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2010. С. 48-53.
3. Молодоженя М. С. Інноваційні проєкти підприємств торгівлі. *Економіка України.* 2016. № 4. С. 92-103.

4. Ілляшенко Н.С. Методичний підхід щодо обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проєктів. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №1. С.184-193.
5. Зубенко В.О. Визначення пріоритетності реалізації інноваційних проєктів. *Науково-технічний збірник «Комуніальне господарство міст»*. 2008. № 80. С. 38–45.
6. Лобода О.М. Застосування імітаційного моделювання та програмних комплексів при реалізації інноваційних проєктів в економічних системах. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.59>.

References

1. Lysak O.I., Tebenko V.M., Boltianska L.O. Creative strategies in trade: analysis of modern innovative approaches. *Collection of scientific works of the Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny. Series: Economic Sciences*. 2024. № 4(53). pp. 157-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17> (in Ukrainian).
2. Molodozhenia M.S. Innovative projects of trade enterprises. *Economy of Ukraine*. 2016. № 4. pp. 92-103. (in Ukrainian).
3. Illiashenko S.M., Bozhkova V.V., Derykolenko O.M. Theoretical and methodological approaches to the analysis of innovative projects of industrial enterprises. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic."* 2010. pp. 48-53. (in Ukrainian).
4. Illiashenko N.S. Methodological approach to justifying the feasibility of implementing innovative projects. *Mechanism of economic regulation*. 2009. №1. pp. 184-193. (in Ukrainian).
5. Zubenko V.O. Determining the priority of implementing innovative projects. *Scientific and technical collection "Municipal Economy of Cities"*. 2008. №80. pp. 38–45. (in Ukrainian).
6. Loboda O.M. Application of simulation modeling and software complexes in the implementation of innovative projects in economic systems. *Effective Economy*. 2020. №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.59> (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Ilona SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Andrii KOBCHENKO

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

Yaroslav LITVIN

postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0325-2403>

e-mail: yaroslavlitvin0@gmail.com

METHODS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS BASED ON THE ANALYSIS OF INNOVATIVE PROJECTS OF ENTERPRISES IN THE TRADE SECTOR

Introduction. The rapid development of technology, dynamic changes in consumer demand, and fierce competition in the retail sector require new methods of management decision-making, primarily with regard to innovative projects. Traditional strategies for promoting goods through television, radio, and outdoor advertising no longer provide the expected effect. In addition, innovation and creativity in management decision-making contribute to sales stability and are not only a competitive advantage but also a prerequisite for ensuring competitiveness.

The purpose of the paper is to study methods of managerial decision-making based on the analysis of innovative projects of trade enterprises, which involves studying modern project analysis tools.

Results. The paper establishes that management decisions regarding innovative projects of trade enterprises may cover: a company's innovative development project; projects for the development of specific areas of trade activity; projects for the development of economic operations. It is established that the analysis of innovative projects of trading companies should be supplemented with: demand analysis; innovative receptivity and feasibility; compliance with consumer demands, goals, and capabilities of the innovative project. It is noted that in order to make informed management decisions based on the analysis of innovative projects of trade enterprises, it is advisable to create a specialized information system with open architecture based on modern programming languages. The most optimal approach is to use simulation modeling, which allows obtaining information about possible parameter deviations and the probability of results, as well as taking into account the time factor.

Conclusion. The proposed scientific and methodological approaches to analyzing innovative projects of trade enterprises allow analyzing various options for the development of their implementation, which is the basis for making effective management decisions. The use of integrated indicators and systems of criteria will not only ensure the successful implementation of priority innovative projects, but also their compliance with the company's development strategy. In addition, it should be noted that there is a need to develop specialized software that would ensure the implementation of the above approaches for more informed and objective management decisions.

Keywords: methods, management decisions, analysis of innovative projects, commercial enterprises, trade sector

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.14>
 УДК 342.726:355.292.21]:94(477)

Роман Ярославович **ДЕМКІВ**

к.ю.н., доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3867-7968>

e-mail: demkiv80@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ СТАТУСУ УЧАСНИКА БОЙОВИХ ДІЙ ОСОБАМ ВИЗНАНИМ БОРЦЯМИ ЗА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНИ У ХХ СТ. (ОУН ТА УПА)

У статті проведено аналіз правового механізму надання статусу учасника бойових дій особам, які брали участь у збройній боротьбі за незалежність України у ХХ ст., зокрема у складі ОУН та УПА. Досліджено еволюцію вітчизняного законодавства від фрагментарного визнання окремих категорій ветеранів у 1990-х рр. до системного впровадження статусу борців за незалежність після 2015 р. Особливу увагу приділено законодавчим змінам 2018 р., які дали змогу зрівняти соціальні гарантії вояків українських національних формувань з ветеранами регулярних армій. Висвітлено специфічні труднощі процедурного характеру, пов'язані з одержальною базою підтвердження участі у бойових діях та роллю галузевих архівів у цьому процесі. Обґрунтовано, що надання статусу учасника бойових дій є не лише інструментом соціального захисту, але й важливим елементом державної політики відновлення історичної справедливості та національної пам'яті.

Ключові слова: правовий статус, учасник бойових дій, борці за незалежність, ОУН, УПА, історична справедливість, соціальний захист

Стаття надійшла 15.01.2026

Статтю прийнято 21.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Згідно з Конституцією Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна і правова держава. Держава сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості. Громадяни України мають рівні конституційні права та свободи, є рівними перед законом. Конституційні норми встановлюють, що не може бути обмежень за ознаками політичних переконань, етнічного та соціального походження, за мовними чи іншими ознаками. Відтак, основним завданням держави і суспільства є забезпечення соціально-правової справедливості. Недосконалість правового інструментарію із захисту статусу борців за незалежність та відсутність відповідальності за порушення відповідного законодавства свідчать про системні вади державної політики у цьому напрямі. Це створює вакуум у визнанні ролі національних патріотичних рухів ХХ ст. у процесі відновлення української державності.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку української державності є інституціоналізація високої суспільної поваги як до осіб, що захищають територіальну цілісність держави так і до осіб, які брали участь у всіх формах політичної, збройної та іншої колективної чи індивідуальної боротьби за незалежність України (борців за незалежність України у ХХ ст.).

До 2015 р. правовий статус осіб, які виборювали незалежність України у ХХ ст., зокрема ОУН та УПА, характеризувався фрагментарністю, відсутністю єдиного державного підходу та правовими колізіями. Лише з прийняттям пакету декомунізаційних законів¹ особи зі складу ОУН та УПА отримали статус «борців за незалежність», визначено їх право на отримання державних

та муніципальних соціальних гарантій, статус нагород та відзнак, які надано учасникам цієї боротьби органами влади, організаціями, структурами та формуваннями, метою діяльності яких було здобуття (відновлення) або захист незалежності України. Правовий статус як сукупність прав та обов'язків особи в правовому полі не виникає стихійно за рішенням держави. Його легалізація для нових суб'єктів завжди є результатом об'єктивної соціальної необхідності, диктованої історичним контекстом та тенденціями розвитку національної правової системи.

Також в сучасній Україні тривалий час зберігається певний юридичний дисонанс стосовно надання статусу учасника бойових дій особам зі складу ОУН та УПА. Тоді як ветерани радянської армії та репресивно-каральних органів колишнього СРСР мають законодавчо визначений статус, чимало суб'єктів визвольного руху, які виборювали незалежність України до 2019 р. залишалися поза межами аналогічного правового захисту та державного визнання.

МЕТА статті – аналіз правових засад надання статусу учасника бойових дій особам визнаним борцями за незалежність України у ХХ ст. (ОУН та УПА).

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано науково-публіцистичний і нормативно-правовий матеріал, який опрацьовано за допомогою загально-теоретичних та спеціальних методів юриспруденції (аналіз, синтез, системний, формальнологічний, порівняльно-правовий, соціологічний).

РЕЗУЛЬТАТИ

Розвиток та функціонування будь-яких правовідносин базується на чітко визначених нормах і положеннях чинного законодавства. Вперше категорії осіб, які належать до учасників бойових дій, передбачено у ст. 6 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 р. Зокрема, у п. 9 йшлося про вояків УПА, які брали участь у бойових діях проти німецько-фашистських загарбників на тимчасово окупованій ними території України в 1941-

¹ Пакет із чотирьох українських законів, ухвалених 9 квітня 2015 р. Верховною Радою України, що засуджують комуністичний та нацистський тоталітарні режими, забороняють їхню пропаганду та символіку, надають правовий статус борцям за незалежність, врегульовують вшанування перемоги над нацизмом і забезпечують доступ до архівів репресивних органів СРСР, з метою ліквідації радянської ідеології та символічної спадщини.

1944 рр., які не вчинили злочинів проти миру і людства, та ті, що реабілітовані відповідно до Закону України «Про реабілітацію жертв політичних репресій в Україні» [1].

Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 р. був основним нормативним актом зі статусу учасника бойових дій, однак мав суттєві обмеження до учасників визвольного руху. Статус «учасника бойових дій» надавався лише воякам УПА, які брали участь у бойових діях проти німецько-фашистських загарбників у 1941-1944 рр. і не вчинили злочинів проти миру та людства. На практиці отримати цей статус було надзвичайно складно через вимогу наявності архівних документів, які часто були знищені або засекречені в архівах КГБ. Учасники збройної боротьби 1917-1921 рр., учасники збройних підрозділів ОУН, учасники підпілля та вояки УПА, які воювали після 1944 р. проти радянського режиму, не мали статусу ветеранів війни на державному рівні.

Крім того, не дивлячись на це, що в Законі передбачено можливість надання статусу учасника бойових дій воякам УПА, правового акта, який би чітко прописував процедуру отримання такого статусу не було. Це також дуже ускладнювало отримання зазначеного статусу.

Ситуація докорінно змінилася з прийняттям Закону України «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті» від 09.04.2015 р. Це сприяло, з одного боку, відновленню історичної справедливості, а з іншого – протидії російській пропаганді, яка наслідуючи традиції радянської, продовжила створювати для борців за незалежність образ «фашистів», «нацистів та їх пособників», а також злочинців, тим самим заперечуючи підвалини української державності [2].

Законом вперше на загальнодержавному рівні закріплено вичерпний перелік органів, організацій та структур (зокрема ОУН та УПА), учасники яких визнаються борцями за незалежність. Ключовим аспектом Закону є декларація правомірності. Ст. 4 чітко вказує, що держава визнає форми та методи боротьби (збройну, політичну, культурну) за незалежність України у XX ст. правомірними [3]. Це положення юридично детермінує статус таких осіб не як «злочинців» (як це було в радянському праві), а як легітимних суб'єктів державотворення.

Закон запровадив механізм захисту національної пам'яті. Публічне виявлення зневажливого ставлення до борців за незалежність або заперечення правомірності їхньої боротьби визнається протиправним. Громадяни та посадові особи, які порушують вимоги Закону (наприклад, перешкоджають вшануванню пам'яті), несуть відповідальність згідно з чинним законодавством. Громадяни та посадові особи, які порушують вимоги Закону (наприклад, перешкоджають вшануванню пам'яті), несуть відповідальність згідно з чинним законодавством.

Хоча Закон має переважно ідеологічний та декларативний характер, ним закладено базу для соціальної підтримки. Передбачено, що держава може надавати борцям за незалежність та членам їхніх сімей соціальні гарантії, передбачені законодавством. Борці за незалежність можуть бути відзначені державними нагородами та почесними званнями (зокрема посмертно). Органи місцевого самоврядування отримали право встановлювати додаткові виплати та пільги за рахунок місцевих бюджетів.

Наступним етапом нормативно-правового регулювання питання надання статусу учасника бойових дій зі складу ОУН та УПА стало внесення змін п. 16 ст. 6 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 р.

Як зазначено вище, до внесення змін 2018 р. у Законі України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» нормою, викладеною у п. 16 ст. 6, визнано учасниками бойових дій вояків УПА, які брали участь у бойових діях проти німецько-фашистських загарбників на тимчасово окупованій території України в 1941-1944 рр., у разі якщо вони не вчинили злочинів проти миру і людства та реабілітовані відповідно до Закону України «Про реабілітацію жертв політичних репресій в Україні».

Проте слід зазначити, що УПА сформовано у 1942 р., а не у 1941 р., вояки УПА продовжували збройний опір тоталітарному режиму СРСР і після 1944 р., останнє значне бойове зіткнення відбулося у 1956 р., окремі невеликі бойові підрозділи продовжували чинити опір і у подальшому. Саме ці фактологічні неточності у Законі суттєво обмежують категорію реальних учасників бойових дій з числа борців за незалежність України [4].

Виходячи з цього, була потреба привести норму п. 16 ст. 6 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» відповідно до норм Закону України «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті», для забезпечення соціальної справедливості відносно борців за незалежність України у XX ст. 6 грудня 2018 р. Верховною Радою України прийнято Закон України «Про внесення зміни до статті 6 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» щодо посилення соціального захисту учасників боротьби за незалежність України у XX столітті», відповідно до якого п. 16 ст. 6 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» викладено в такій редакції: особи, які брали участь у всіх формах збройної боротьби за незалежність України у XX ст. у складі Української повстанської армії, Української повстанчої армії отамана Тараса Боровця (Бульби) «Поліська Січ», Української народної революційної армії (УНРА), Організації народної оборони «Карпатська Січ», Української військової організації (УВО), збройних підрозділів Організації українських націоналістів і відповідно до Закону України «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті» визнані борцями за незалежність України у XX ст. Порядок надання статусу учасника бойових дій зазначеним особам встановлюється Кабінетом Міністрів України.

На виконання зазначеного припису Закону процедуру надання статусу учасника бойових дій особам, яких визнано борцями за незалежність України у XX ст. (ОУН та УПА), визначено «Порядком надання статусу учасника бойових дій особам, яких визнано борцями за незалежність України» – Постанова Кабінету Міністрів України № 604 від 10 липня 2019 р.

Ця Постанова є важливим інструментом, що забезпечує виконання Закону України «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті» від 9 квітня 2015 р. Рішення про надання особам статусу учасника бойових дій прийма-

ється комісією з питань розгляду матеріалів про визнання учасниками бойових дій, утвореною Міноборони.

Для отримання статусу учасника бойових дій особа звертається до комісії за місцем реєстрації або проживання із заявою в довільній формі, в якій зазначається період перебування особи у складі організацій, структур та формувань, зазначених у Порядку надання статусу учасника бойових дій особам, яких визнано борцями за незалежність України.

До заяви додаються копія документа, що посвідчує особу, а також не менш як одного з таких матеріалів:

- документи про нагороди та військові ступені, грамоти, відзнаки відповідного періоду учасників боротьби за незалежність України (ОУН та УПА);

- фотографії (оригінали), матеріали періодичних друкованих видань за відповідний період, які містять інформацію про участь особи у складі ОУН та УПА;

- архівні матеріали чи інші документи відповідного періоду із зазначенням прізвища, імені, по батькові особи, на підставі яких можна зробити достовірний висновок про належність особи до організацій, структур та формувань, ОУН та УПА. Зазначені архівні матеріали та інші документи повинні бути завірені підписом керівника чи уповноваженої особи установи, яка видала документ, і скріплені печаткою такої установи.

За відсутності в особи з незалежних від неї причин необхідних документів, які підтверджують її право на отримання статусу учасника бойових дій, дозволяється брати до уваги завірені в установленому законодавством порядку показання свідків (не менше двох), які в період, що потребує підтвердження, разом з такою особою брали участь у збройній боротьбі у складі ОУН та УПА, та отримали статус учасника бойових дій за такий період.

Комісія вивчає подані документи й в разі потреби заслуховує пояснення свідків чи особи, стосовно якої приймається рішення, та в місячний строк з дня надходження заяви та відповідних документів приймає рішення з надання статусу учасника бойових дій або відмови в наданні такого статусу. У разі прийняття рішення про надання статусу учасника бойових дій не пізніше ніж через три робочі дні комісія письмово інформує про це особу.

За відсутності підстав для надання статусу учасника бойових дій комісія протягом п'яти робочих днів повертає особі документи разом з обґрунтованою письмовою відповіддю, що містить роз'яснення причин від-

мови. У разі відмови в наданні особі статусу учасника бойових дій питання про надання такого статусу може вноситися на розгляд комісії повторно.

Особа має право у порядку, визначеному законодавством, звернутися до суду стосовно встановлення факту участі в бойових діях чи інших подіях. Копія рішення суду підлягає зберіганню разом з іншими документами [5; 6]. Так, нині розроблено механізм для отримання статусу учасника бойових дій особам зі складу ОУН та УПА.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження правових засад надання статусу учасника бойових дій особам, визнаним борцями за незалежність України у XX ст., зокрема у складі ОУН та УПА, встановлено, що до 2015 р. в Україні був суттєвий юридичний дисонанс, за якого ветерани радянських каральних органів мали вищий рівень правового захисту, ніж особи, які виборювали незалежність України. Прийняття пакету «декомунізаційних законів» та подальших змін до профільного законодавства у 2018 р. уможливило усунути цю дискримінацію, забезпечивши реалізацію принципу соціально-правової справедливості.

З'ясовано, що Закон 2015 р. про встановлення статусу борців за незалежність України у XX ст. мав переважно ідеологічно-символічне значення, фіксуючи правомірність боротьби за незалежність. Проте лише внесення змін до Закону «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» у 2018 р. та прийняття відповідних підзаконних актів у 2019 р. створили дієвий адміністративний механізм реалізації прав вояків ОУН та УПА на статус учасника бойових дій.

Аналіз свідчить, що попередні редакції законодавства штучно обмежували період діяльності УПА 1941–1944 рр., що суперечило історичній дійсності. Сучасне нормативне регулювання справедливо охоплює всі форми збройної боротьби протягом усього XX ст., визнаючи опір тоталітарному режиму і після завершення Другої світової війни.

Визначено, що особливістю надання статусу цій категорії осіб є складність документального підтвердження. Законодавче закріплення можливості використання свідчень двох очевидців (за умови наявності в них статусу учасника бойових дій) за відсутності архівних даних є критично важливим кроком для легітимізації статусу тих ветеранів, чиї справи знищено або засекречено репресивними органами СРСР.

Список використаних джерел

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 р. № 3551-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#n45>
2. Карташов А.Г. Особливості реалізації політики національної пам'яті: публічно-управлінський аспект. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 147–157.
3. Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті: Закон України від 09.04.2015 р. № 314-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-19#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
4. Рада визнала усіх воїнів ОУН-УПА учасниками бойових дій. *Медіагрупа онлайн-медіа «ДЗБІН»*. URL: <https://dzvin.media/news/rada-viznala-usih-voyniv-oun-upa-uchasnikami-boyovih-diy/>
5. Про затвердження Порядку надання статусу учасника бойових дій особам, яких визнано борцями за незалежність України у XX столітті: Постанова КМУ від 10.07.2019 р. № 604. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/604-2019-%D0%BF#n9>
6. Про затвердження Положення про комісії Міністерства оборони України з питань розгляду матеріалів про визнання учасниками бойових дій, учасниками війни та вирішення спірних питань щодо зарахування окремих періодів служби до вислуги років та Інструкції про порядок видачі в Міністерстві оборони України посвідчень учасника бойових дій, нагрудних знаків «Ветеран війни – учасник бойових дій» та листів талонів на право одержання ветеранами війни проїзних квитків з 50-відсотковою знижкою їх вартості: Постанова КМУ від 10.11.2022 р. № 369. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1441-22#n91>

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. On the status of war veterans, guarantees of their social protection. 1993. Law No. 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#n45> (in Ukrainian).
2. Kartashov, A. H. Features of the implementation of national memory policy: public administration aspect. *Law and State Administration*. 2024. No. 2. pp. 147–157 (in Ukrainian).
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). On the legal status and honoring the memory of fighters for the independence of Ukraine in the 20th century. 2015. Law No. 314-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-19#Text> (in Ukrainian).
4. Rada recognized all OUN-UPA warriors as combatants. *Dzvin Media Group*. 2018. URL: <https://dzvin.media/news/rada-viznala-usih-voyiniv-oun-upa-uchasnikami-boyovih-diy/> (in Ukrainian).
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. On approval of the Procedure for granting the status of a combatant to persons recognized as fighters for the independence of Ukraine in the 20th century. 2019. Resolution No. 604. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/604-2019-%D0%BF#n9> (in Ukrainian).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. On approval of the Regulation on the commission of the Ministry of Defense of Ukraine on the issues of considering materials on recognition as participants in hostilities, participants in war and resolving controversial issues regarding the inclusion of individual periods of service in the length of service and the Instruction on the procedure for issuing certificates of a participant in hostilities, badges «War veteran – participant in hostilities» and coupon sheets for the right of war veterans to receive travel tickets with a 50 percent discount on their cost in the Ministry of Defense of Ukraine. 2022. Resolution No. 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1441-22#n91> (in Ukrainian).

Roman DEMKIV

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, Lviv State University of Internal Affairs

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3867-7968>

e-mail: demkiv80@ukr.net

LEGAL PECULIARITIES OF GRANTING COMBATANT STATUS TO PERSONS RECOGNIZED AS FIGHTERS FOR THE INDEPENDENCE OF UKRAINE IN THE XX CENTURY (OUN AND UPA)

The paper provides a comprehensive legal analysis of the evolution of the legal status of individuals who fought for the independence of Ukraine in the 20th century, specifically focusing on the members of the Organization of Ukrainian Nationalists (OUN) and the Ukrainian Insurgent Army (UPA). Guided by the constitutional principles of Ukraine as a sovereign, social, and law-governed state, the author examines the transition from a «legal vacuum» to a structured system of state recognition. The study highlights that until 2015, the legal status of these individuals was characterized by fragmentation and legal collisions, creating a significant asymmetry compared to the status of former Soviet military and security personnel. The paper analyzes the pivotal role of the «decommunization laws» of 2015, which officially recognized the legitimacy of various forms of struggle for independence. A central focus is placed on the 2018 legislative amendments to the Law «On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection». The author argues that these changes corrected historical and factual inaccuracies regarding the periods of UPA activity (previously limited to 1941-1944) and expanded the criteria to include the entire period of the armed resistance. Furthermore, the paper details the administrative procedure established by Cabinet of Ministers Resolution No. 604 (2019). It examines the evidentiary requirements for obtaining combatant status, including the use of archival materials, photographs, and the unique legal mechanism of using witness testimonies in cases where official documents were destroyed or classified by Soviet repressive organs. The author concludes that the institutionalization of respect and the granting of combatant status to OUN and UPA members are not merely acts of social welfare but essential components of the state policy of national memory and historical justice. This process serves as a vital tool for national consolidation and a defensive measure against foreign ideological propaganda that seeks to delegitimize Ukrainian statehood.

Keywords: legal status, combatant, fighters for independence, OUN, UPA, historical justice, state memory policy, social protection, administrative procedure, Ukrainian statehood

Мафтуна Бохадирівна ДЖУМАБАЄВА

Міжнародний експерт у галузі професійної колористики волосся та косметичної хімії

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1200-3669>**ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНДИВІДУАЛІЗОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ПОСЛУГ КОЛОРУВАННЯ:
КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ТА СТРАТЕГІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ САЛОННОГО БІЗНЕСУ**

У статті подано комплексний економічний аналіз ринку послуг професійного фарбування волосся, й обґрунтовано економічну доцільність впровадження індивідуалізованого підходу до колоруювання. Досліджено глобальні та регіональні тенденції розвитку б'юті-індустрії, структуру витрат салонного бізнесу, фактори формування ціноутворення на послуги колористики та вплив якості надання послуг на показники клієнтської лояльності й повторних звернень. Проаналізовано економічні втрати, пов'язані з незадоволеністю клієнтів результатами фарбування, та запропоновано стратегії оптимізації бізнес-процесів на основі впровадження діагностичних протоколів. Обґрунтовано, що інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу та впровадження персоналізованих методик обслуговування забезпечують суттєве зростання рентабельності салонного бізнесу. Подано результати порівняльного аналізу економічних показників салонів, що впровадили методологію LUMIGLOW, та салонів із традиційним підходом до обслуговування.

Ключові слова: економіка б'юті-індустрії, ринок колористичних послуг, рентабельність салону краси, клієнтська лояльність, ціноутворення, собівартість послуг, конкурентоспроможність

Стаття надійшла 14.01.2026

Статтю прийнято 20.01.2026

Статтю опубліковано 12.02.2026

ВСТУП

Сучасна б'юті-індустрія займає особливе місце в структурі світової економіки, демонструючи унікальну стійкість до кризових явищ та стабільне зростання навіть в умовах глобальних економічних потрясінь. Серед численних сегментів цієї індустрії послуги професійного фарбування волосся вирізняються особливим значенням, формуючи лівову частку доходів салонного бізнесу та визначаючи конкурентоспроможність підприємств індустрії краси загалом. Водночас, попри значні обсяги ринку та сприятливу динаміку розвитку, проблема економічної ефективності салонного бізнесу залишається надзвичайно гострою. Статистичні дані галузевих досліджень засвідчують тривожну тенденцію: від 35% до 45% новостворених салонів припиняють діяльність протягом перших трьох років функціонування, що суттєво перевищує показники інших галузей сфери послуг. Ця обставина набуває особливої актуальності в контексті трансформації споживчих уподобань у напрямі персоналізації послуг, яка створює принципово нові можливості для диференціації та підвищення рентабельності, однак водночас потребує системного підходу до впровадження інноваційних методик обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Економіка б'юті-індустрії є предметом активного наукового вивчення в контексті розвитку сфери послуг та підприємництва протягом останніх десятиліть. Фундаментальні дослідження ринку косметичних послуг, проведені провідними аналітичними агенціями, заклали міцний теоретичний фундамент для розуміння закономірностей розвитку галузі. Зокрема, дослідження Grand View Research засвідчують стійке зростання глобального ринку салонних послуг із середньорічним темпом 4,6 %, виокремлюючи ключові драйвери цього зростання: підвищення рівня доходів населення в країнах, що розвиваються, зростання уваги до особистого іміджу та самопрезентації, а також потужний вплив соціальних мереж на формування сучасних стандартів краси.

Значний внесок у вивчення економіки салонного бізнесу зробили дослідження Professional Beauty Association, які встановили статистично значущу кореляцію між рівнем кваліфікації персоналу та показниками утримання клієнтів. За даними цієї організації, салони з високим рівнем підготовки майстрів демонструють показник утримання клієнтів на 34 % вищий за середньогалузевий рівень, що має безпосередні економічні наслідки у вигляді підвищення рентабельності та стабілізації доходів.

Теоретичний фундамент дослідження значно складають класичні роботи провідних вчених у сфері маркетингу послуг та управління взаємовідносинами з клієнтами. У праці Ф. Райхельда та Е. Сассера [6] закладено основу розуміння економічного значення клієнтської лояльності ще у 1990 р. Авторами переконливо доведено, що підвищення показника утримання клієнтів навіть на 5% може збільшити прибуток компанії на 25–95% залежно від специфіки галузі. Цей висновок має революційне значення для салонного бізнесу, де традиційно основну увагу приділено залученню нових клієнтів, а не утриманню наявних.

Постановка проблеми

Незважаючи на значні обсяги ринку послуг фарбування волосся, що за оцінками провідних аналітичних агенцій становить близько 24 млрд дол. США глобально, проблема економічної ефективності салонного бізнесу залишається надзвичайно гострою та актуальною. Детальний аналіз галузевої статистики дає змогу виокремити кілька ключових проблемних аспектів, які потребують системного наукового осмислення.

Передусім викликає занепокоєння висока частка неефективних підприємств у галузі. За даними галузевих досліджень, до 40 % салонів краси припиняють діяльність протягом перших трьох років роботи, що суттєво перевищує середній рівень банкрутств малого бізнесу в інших галузях сфери послуг, який становить приблизно 28–32 %. Основними причинами припинення діяльності є недостатня рентабельність, яка фіксується у 67 % випадків, проблеми з утриманням клієнтської бази, що

спостерігаються у 54 % випадків, високі операційні витрати, на які вказують 48% підприємців, та неефективне управління персоналом, яке відзначають 39% власників закритих салонів.

Окремою серйозною проблемою є високі витрати на залучення нових клієнтів. Численні дослідження переконливо доводять, що залучення нового клієнта коштує салону в 5–7 разів дорожче, ніж утримання наявного. Показник вартості залучення клієнта в б'юті-індустрії становить в середньому від 45 до 120 дол. США залежно від каналу залучення та регіону, що створює значний фінансовий тиск на салони з низьким показником утримання клієнтської бази.

МЕТА дослідження – комплексний економічний аналіз ринку послуг колорювання та наукове обґрунтування економічної ефективності впровадження індивідуалізованого підходу до обслуговування клієнтів салонного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети визначено низку взаємопов'язаних завдань: систематизувати сучасні наукові знання про структуру витрат та доходів салонного бізнесу в сегменті колористичних послуг; проаналізувати глобальні та регіональні тенденції розвитку ринку фарбування волосся з виявленням ключових драйверів та бар'єрів зростання; дослідити вплив якості послуг на економічні показники діяльності салонів з кількісним оцінюванням економічних втрат від незадоволеності клієнтів; обґрунтувати методологію розрахунку ключових показників ефективності для салонного бізнесу; провести порівняльний аналіз економічних показників салонів з різними підходами до обслуговування клієнтів; розробити практичні рекомендації з оптимізації бізнес-моделі з урахуванням принципів персоналізації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ринок професійного фарбування волосся є одним з найбільших і найдинамічніших сегментів світової б'юті-індустрії. Протягом останнього десятиліття він демонструє стабільне зростання, й за прогнозами аналітичних агенцій досягне обсягу понад 40 млрд дол. США до 2028 р. Сегмент салонних послуг становить близько 58% ринку. Після спаду на 8,2 % у 2020 р. внаслідок пандемії ринок швидко відновився, показавши зростання 13,2 % у 2021 р. та стабілізувавшись на рівні 8–11 % щорічно.

Основними драйверами розвитку є зростання частки споживачів, які регулярно користуються послугами колорювання: серед жіночої аудиторії цей показник зріс з 48 % до 62 % за останні десять років. Додатковий вплив мають орієнтація на безпечні технології, індивідуалізацію послуг і підвищення стандартів якості.

Український ринок б'юті-послуг має специфічну динаміку. У 2021 р. його обсяг становив близько 1,2 млрд дол. США, у 2022 р. скоротився до 0,7 млрд дол. США через повномасштабне вторгнення, але частково відновився до 0,9 млрд дол. США у 2023 р. Послуги для волосся формують близько 42 % ринку, з яких 18 % припадає на колорювання. Середній чек на фарбування становить близько 1600 грн за частоти 4–6 процедур на рік.

Серед ключових тенденцій українського ринку варто виділити зростання попиту на преміальні послуги у великих містах і західних регіонах, розвиток мобільних та виїзних форматів обслуговування, посилення вимог до безпеки процедур відповідно до європейських стан-

дартів, а також активну цифровізацію записів і комунікації з клієнтами через онлайн-платформи та соціальні мережі.

Собівартість послуги фарбування складається з матеріальних витрат (15–25%), оплати праці майстра (40–55%) та накладних витрат (15–20%). Найбільшою статтею є оплата праці, а тривалість процедури безпосередньо впливає на рентабельність. Точка безбитковості типового салону досягається за завантаження майстрів на рівні 55–65%.

Впровадження персоналізованого підходу, зокрема методології LUMIGLOW, демонструє суттєвий економічний ефект. Індекс споживчої лояльності зростає в середньому з 32 до 58 пунктів, що підвищує частоту повторних візитів і рекомендацій. Частка процедур, які потребують безкоштовної корекції, зменшується з 12% до 3,8%, що дає змогу знизити втрати доходу та заощадити для салону середнього розміру близько 98 тис. грн на рік.

Основними інвестиціями у впровадженні методології є навчання персоналу (близько 42%), придбання діагностичного обладнання (25%) та маркетингове просування (8%). Загальний обсяг інвестицій для типового салону становить близько 180 тис. грн. Сукупний додатковий дохід в перший рік перевищує 520 тис. грн, а додатковий прибуток – близько 250 тис. грн, що свідчить про високу інвестиційну привабливість.

Досвід салонів, які впровадили LUMIGLOW, показує, що ключовим фактором успіху є залученість і мотивація персоналу. Важливо уникати формального підходу до діагностики та забезпечити реальне застосування її результатів у виборі технологій фарбування.

На основі дослідження рекомендовано зробити професійну діагностику фундаментом бізнес-моделі салону, впровадити сегментацію клієнтів за довічною цінністю, встановити чіткі показники якості (частка корекцій до 5%, лояльність не нижче 50 балів, утримання клієнтів не менше 75%) та переорієнтувати маркетинг на реферальні програми й органічне просування через соціальні мережі.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження дає змогу сформулювати низку важливих висновків, які мають як теоретичне, так і практичне значення для розвитку салонного бізнесу в сегменті колористичних послуг.

Ринок послуг колорювання демонструє стійку позитивну динаміку розвитку із середньорічним темпом зростання близько 8,5%, що суттєво перевищує показники більшості інших галузей сфери послуг. Водночас ринок характеризується високим рівнем конкуренції та значною часткою неефективних підприємств, серед яких до 40% припиняють діяльність протягом перших трьох років функціонування. Ця ситуація створює як серйозні виклики для учасників ринку, так і суттєві можливості для салонів, що впроваджують інноваційні підходи до обслуговування та вибудовують свою діяльність на науково обґрунтованих принципах.

Економічна ефективність салонного бізнесу безпосередньо та суттєво залежить від якості надання послуг клієнтам. Кількісний аналіз засвідчує, що незадоволеність клієнтів результатами фарбування генерує значні економічні втрати кількох категорій: прямі втрати на

рівні 93–167 тис. грн на рік для типового салону, втрачений дохід від відмови повторних візитів, де довічна цінність базового клієнта становить близько 14 тис. грн, а преміум-клієнта – понад 100 тис. грн, а також репутаційні збитки, що відлякують до 22% потенційних клієнтів за кожен негативний відгук в Інтернет.

Методологія LUMIGLOW, що інтегрує досягнення косметичної хімії та економіки сфери послуг, демонструє практичну ефективність як інструмент одночасного підвищення якості послуг та економічних результатів діяльності салонного бізнесу. Ця методологія пропонує системний підхід до персоналізації, що може бути адап-

товано до специфіки різних салонів та ринкових умов.

Перспективи подальших досліджень пов'язано з розробленням математичних моделей прогнозування довічної цінності клієнта в б'юті-індустрії з урахуванням специфічних галузевих факторів, аналізом впливу цифровізації на економіку салонного бізнесу, дослідженням регіональних особливостей функціонування ринку колористичних послуг в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, а також вивченням потенціалу застосування методів штучного інтелекту для персоналізації рекомендацій та прогнозування результатів фарбування.

Список використаних джерел

1. Allied Market Research. Hair Coloring Market Report 2023–2028. Portland, 2023. 186 p.
2. Grand View Research. Beauty Salon Services Market Size Report, 2023–2030. San Francisco, 2023. 142 p.
3. McKinsey & Company. The State of Fashion: Beauty. New York, 2022. 94 p.
4. Professional Beauty Association. Salon Industry Economic Analysis 2023. Scottsdale, 2023. 78 p.
5. Euromonitor International. Hair Care and Colourants: Global Market Outlook. London, 2024. 112 p.
6. Reichheld F.F., Sasser W.E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 5, pp. 105–111.
7. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Berlin, 2018. 422 p.
8. Ткаченко Т.І. Економіка підприємств сфери послуг в умовах невизначеності. Київ, 2022. 284 с.
9. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. Harlow, 2021. 832 p.
10. BrightLocal. Local Consumer Review Survey 2023. Brighton, 2023. 46 p.
11. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ, 2024. 482 с.
12. Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York, 2018. 544 p.
13. Лук'янець Т.І. Економіка та організація підприємництва в сфері краси. Харків, 2021. 196 с.
14. Statista. Hair Care Market Worldwide — Statistics & Facts. Hamburg, 2024. 38 p.
15. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49, No. 4, pp. 41–50.
16. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, 1980. 396 p.
17. Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1, pp. 109–127.
18. Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 3, P. 53–66.
19. Reichheld F.F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 12, P. 46–54.
20. Gupta S., Lehmann D.R. Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*. 2003. Vol. 17, No. 1, P. 9–24.
21. Hallowell R. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*. 1996. Vol. 7, No. 4, pp. 27–42.
22. Гончар О.І. Управління якістю послуг підприємств сфери обслуговування. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 54–59.
23. Кравченко В.О. Маркетинг послуг: теорія та практика. Київ, 2019. 328 с.
24. Oliver R.L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. 2nd ed. New York, 2014. 544 p.
25. Грицюк Н.О. Особливості ціноутворення в сфері б'юті-послуг. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 4. С. 78–89.

References

1. Allied Market Research. Hair Coloring Market Report 2023–2028. Portland, 2023. 186 p.
2. Grand View Research. Beauty Salon Services Market Size Report, 2023–2030. San Francisco, 2023. 142 p.
3. McKinsey & Company. The State of Fashion: Beauty. New York, 2022. 94 p.
4. Professional Beauty Association. Salon Industry Economic Analysis 2023. Scottsdale, 2023. 78 p.
5. Euromonitor International. Hair Care and Colourants: Global Market Outlook. London, 2024. 112 p.
6. Reichheld F.F., Sasser W.E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 5, pp. 105–111.
7. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Berlin, 2018. 422 p.
8. Tkachenko T.I. Economics of Service Enterprises under Uncertainty. Kyiv, 2022. 284 p. (in Ukrainian).
9. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. Harlow, 2021. 832 p.
10. BrightLocal. Local Consumer Review Survey 2023. Brighton, 2023. 46 p.
11. State Statistics Service of Ukraine. Statistical Yearbook of Ukraine 2023. Kyiv, 2024. 482 p. (in Ukrainian).
12. Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York, 2018. 544 p.
13. Lukianets T.I. Economics and Organization of Entrepreneurship in the Beauty Sphere. Kharkiv, 2021. 196 p. (in Ukrainian).
14. Statista. Hair Care Market Worldwide — Statistics & Facts. Hamburg, 2024. 38 p.
15. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49, No. 4, pp. 41–50.
16. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, 1980. 396 p.
17. Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1, pp. 109–127.
18. Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 3, P. 53–66.
19. Reichheld F.F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 12, P. 46–54.
20. Gupta S., Lehmann D.R. Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*. 2003. Vol. 17, No. 1, P. 9–24.
21. Hallowell R. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*. 1996. Vol. 7, No. 4, pp. 27–42.
22. Honchar O.I. Service Quality Management of Service Enterprises. *Economy and State*. 2020. № 8. pp. 54–59. (in Ukrainian).
23. Kravchenko V.O. Services Marketing: Theory and Practice. Kyiv, 2019. 328 p. (in Ukrainian).
24. Oliver R.L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. 2nd ed. New York, 2014. 544 p.
25. Hrytsiuk N.O. Features of Pricing in the Beauty Services Sphere. *Bulletin of KNTEU*. 2021. № 4. pp. 78–89. (in Ukrainian).

Maftuna DZHUMABAIEVA

International expert in the field of professional hair color and cosmetic chemistry

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1200-3669>

ECONOMIC EFFICIENCY OF AN INDIVIDUALIZED APPROACH TO HAIR COLOR SERVICES: A COMPREHENSIVE ANALYSIS OF THE MARKET AND SALON BUSINESS OPTIMIZATION STRATEGIES

The paper presents a comprehensive economic analysis of the professional hair coloring services market and evaluates the economic feasibility of implementing an individualized, client-focused approach to hair coloring. The paper examines global and regional trends in the beauty industry, including shifts in consumer preferences, the growing demand for personalized services, and the increasing influence of digital platforms on client engagement. The cost structure of salon operations is analyzed, highlighting key expenditure areas such as labor, materials, marketing, and equipment, along with the primary factors influencing pricing strategies for colorist services. The impact of service quality on customer satisfaction, loyalty, and repeat visits is also assessed, emphasizing the direct relationship between personalized care and long-term business success. The paper further investigates the economic losses incurred by salons due to client dissatisfaction with coloring results, including reduced repeat business, negative reviews, and missed revenue opportunities. Based on these findings, practical strategies for optimizing business processes are proposed, centered on the implementation of diagnostic protocols, tailored service plans, and performance monitoring. Detailed methodology is provided for calculating key economic efficiency indicators relevant to salon management, including Customer Lifetime Value (CLV), Customer Acquisition Cost (CAC), Net Promoter Score (NPS), and Return on Investment (ROI), offering salon owners measurable tools to evaluate and enhance profitability. The paper highlights the significant benefits of investing in personnel training, advanced professional development, and personalized service methodologies, demonstrating that such investments lead to measurable increases in client satisfaction, repeat visits, and overall profitability. Comparative analysis is conducted between salons that adopted the LUMIGLOW methodology and those that follow traditional approaches, showing that the personalized approach provides higher economic efficiency, better client retention, and more sustainable business growth. In conclusion, the findings underscore that the integration of individualized hair coloring services supported by structured diagnostic protocols and strategic business management practices is not only economically advantageous but also essential for salons aiming to maintain competitiveness in a rapidly evolving beauty market. The paper provides actionable insights for salon owners, managers, and colorists seeking to enhance operational efficiency, optimize client engagement, and implement evidence-based strategies for long-term success.

Keywords: *beauty industry economics, colorist services market, salon profitability, customer loyalty, pricing, service cost, competitiveness*

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.16>

УДК 005.8:001.895(075): 339.16

Тетяна Сергіївна **ЯРОВЕНКО**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Глона Євгенівна **СЕМЕНЧА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Андрій Андрійович **КОБЧЕНКО**

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КОРПОРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

У статті встановлено, що проєктний менеджмент забезпечує керованість бізнес-процесів, а цифрові інструменти інформатизації створюють підґрунтя масштабування бізнесу в умовах конкуренції. Встановлено, що розвиток проєктного менеджменту зумовлено розвитком інформаційних технологій, адже саме вони надають можливість реалізовувати сучасний методологічний інструментарій. Зазначено, що не завжди гнучкі підходи проєктного менеджменту є доцільними. Гібридні підходи застосовуються у складних проєктах з фіксованим бюджетом, а інтегровані – до інноваційних проєктів. Встановлено, що проєктний аналіз застосовується для обґрунтування вибору проєкту для реалізації, контролю його ефективності, результативності, ліквідності й ризикованості. Глибина аналізу залежить від масштабу й наслідків проєкту. Зазначено, що єдина система корпоративного менеджменту не тільки керує поточною діяльністю корпорації, а й портфелем її проєктів, що дає змогу отримати позитивний синергійний ефект та оцінити наслідки прийняття проєктів.

Ключові слова: прийняття рішень, корпоративний менеджмент, проєктний аналіз, інформатизація

Стаття надійшла 18.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі технологічні рішення та сучасні інструменти аналізу є основою забезпечення конкурентоспроможності, що підтверджує доцільність проєктно-орієнтованого підходу. Багато проєктів мають характер спільних (зокрема, регіональних, міжнародних), що вимагає новітніх підходів прийняття рішень у корпоративному менеджменті для забезпечення сумісної роботи й комунікацій.

Ще більше проєктів зазнають невдачі, що зумовлює необхідність вдосконалення методології аналізу для забезпечення ефективного управління. Крім того, в умовах інформатизації актуальним є цифрове управління проєктами на засадах системного підходу щодо аналізу й керування.

Теоретико-методологічні аспекти управління проєктами, зокрема їх аналіз як складник, відображено у працях вітчизняних й іноземних науковців, таких як: Л. Батенко, В. Бочаров, Я. Деренська, Д. Ребека, П. Микитюк, Ф. Наз, В. Гриньова, Ю. Богоявленська, Ю. Багатін, С. Золотарьов, Г. Тарасюк, К. Курочка, В. Занора, О. Кірдіна, В. Коломиєць, С. Павлова, Г. Лучко, Е. Коен, Ю. Савка, Є. Штефанта та ін.

Вітчизняний корпоративний менеджмент має низку проблем у сфері аналізу й управління проєктами, зокрема відсутність досвідчених менеджерів; прорахунки у теоретико-методологічних підходах аналізу, зокрема їх невідповідність сучасним реаліям в Україні; застарілі організаційні структури й підходи управління; несприйняття об'єктивних й необхідних змін тощо. Тому розвиток корпоративного менеджменту шляхом впровадження новітнього інструментарію проєктного аналізу є актуальним

питанням вітчизняної системи управління проєктами, що зумовлює необхідність подальших досліджень цього напрямку.

МЕТА статті – дослідження методів прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проєктного аналізу в умовах інформатизації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

РЕЗУЛЬТАТИ

Стосовно проблем прийняття рішень у вітчизняному корпоративному менеджменті в умовах інформатизації, слід відзначити відсутність спеціалізованих підрозділів та кадрів у цій сфері; обмежену співпрацю, зокрема з консалтинговими компаніями; недосконалість аналітичного інструментарію аналізу, планування, прогнозування; відсутність надійної системи забезпечення безпеки проєктів, зокрема стосовно шпівонажу, хакерських атак тощо; бюрократичні перепони й ієрархічна неузгодженість прийняття рішень; відсутність пріоритизації цілей, рішень, завдань; неефективний розподіл повноважень й відповідальності; відсутність стандартизації та уніфікації процесів тощо.

Проєктний менеджмент, зокрема аналіз проєктів, забезпечує керованість бізнес-процесів, а цифрові інструменти інформатизації створюють підґрунтя масштабування бізнесу в умовах конкуренції.

Розвиток проєктного менеджменту зумовлюється розвитком інформаційних технологій, адже саме вони

дають можливість реалізовувати сучасний методологічний інструментарій.

Сучасні підходи корпоративного менеджменту є менш ієрархічними, мають інноваційне масштабне мислення, креативні підходи та засновані на гнучкому управлінні.

Дослідник Г. Тарасюк наголошує, що сучасний бізнес у проектному менеджменті застосовує Waterfall («каскадну модель») або Agile («гнучке управління») [1]. Основними характеристиками другого підходу є безперервне проектування, можливість змінювати масштаб, тісна взаємодія з клієнтами, інтерактивність, модифікована організація команди, максимізація ефективності й мінімізація втрат, швидка «безболісна» реакція на зміни, контроль ресурсів. Проте не завжди гнучкі підходи є доцільними. Так, наприклад, системи SCRUM та Kanban ефективні для короткострокових однотипних проектів й задач. Гібридні підходи застосовуються у складних проектах з фіксованим бюджетом, а інтегровані – до інноваційних.

Окремим сучасним аспектом прийняття рішень у проектному управлінні й аналізі є застосування штучного інтелекту (ШІ). Його впровадження в аналізі й реалізації проектів дає змогу пріоритизувати й узгоджувати ініціативи; автоматизовано оброблювати великий масив даних; контролювати стадії життєвого циклу проекту; виявити проблеми й чинники; аналізувати взаємодію команди, документообіг, виконання завдань, ефективність комунікацій, дотримання бюджету й термінів виконання робіт; прогнозувати параметри проекту; своєчасно отримати інформацію про можливі збої й відхилення для реалізації превентивних заходів; оптимізувати ресурси; виявити й зменшувати ризики; здійснювати моніторинг прогресу у режимі реального часу.

Проте нині реалізація підходів проектного управління, заснованих на ШІ є недосконалою, а інноваційні проекти, які не мають аналогів, не піддаються такому управлінню.

Для обґрунтованого прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проектного аналізу в умовах інформатизації необхідно застосовувати новітні підходи аналізу й управління проектом та проектним портфелем інтегрованого аналітично орієнтованого характеру.

Фахівець І. Чайковська відзначає, що лідером серед застосування підходів проектного менеджменту в Україні є сектор ІТ, а також наявна активація його розвитку у виробничій та банківській сферах. Загалом підкреслено, що застосування проектного менеджменту українськими компаніями різних галузей стрімко зростає [2].

Сучасний підхід корпоративного менеджменту зазвичай засновано на проектно-орієнтованій моделі, яка являє собою завдання розвитку окремих напрямів або сфер діяльності у вигляді самостійних проектів. Це забезпечує гнучкість, прозорість та контрольованість прийняття рішень на рівні компаній (корпорацій) в умовах інформатизації й динамічних ринкових змін.

В умовах інформатизації проектне управління все більше застосовує технології ШІ, машинного навчання та Big data, що забезпечує надійну систему підтримки прийняття стратегічних й оперативних рішень для реалізації стратегії розвитку корпорації.

Науковці І. Вербіцька та Т. Бучинська вважають, що

саме проектний менеджмент дає змогу створити бізнес-структури з невеликими проектними групами всередині корпорації, що має тимчасовий характер та може застосовуватися у напрямках її діяльності, що потребують змін [3].

Нині у США функціонує Інститут Управління Проектами (Project Management Institute, PMI) – міжнародна неприбуткова професійна організація з проектного менеджменту, яка розробляє базові стандарти (проектний, програмний, портфельний та організаційний підходи управління проектами); практичні стандарти та фреймворки (що описують застосування інструментів); специфічні доповнення стандартів [3].

Міжнародні методології, зокрема, GRI (Global Reporting Initiative) застосовують у проектному аналізі багатокритеріальний підхід [4].

Проектний аналіз застосовується для обґрунтування вибору проекту для реалізації, контролю його ефективності, результативності, ліквідності й ризикованості. Глибина такого аналізу залежить від масштабу й наслідків проекту. Він може бути детальним, глибоким, системним й потребувати залучення експертів, проведення технічної, правової та екологічної експертизи або проводиться за спрощеною схемою. Так, для оцінювання бізнес-ідеї не застосовується весь арсенал інструментів проектного аналізу (стратегічний, фінансово-економічний, технічний, комерційний, інституційний, екологічний; аналіз надійності, ліквідності, ризику), а здійснюється скоринговий або експрес-аналіз.

Прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проектного аналізу тісно пов'язано із необхідністю управляти портфелем проектів, які як плануються до реалізації, так й вже в її процесі. Нові проекти інтегруються в діяльність корпорації з урахуванням їх впливу на вже наявні та потенційні. Суттєво важливим є врахування у проектному аналізі системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), адже саме вони є ключовими індикаторами управління.

Єдина система корпоративного менеджменту не тільки керує поточною діяльністю корпорації, а й портфелем її проектів, що дає змогу отримати позитивний синергійний ефект та оцінити наслідки прийняття проектів до реалізації.

Отже, проектно-орієнтований підхід прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проектного аналізу містить кілька етапів розрахунків, що дає змогу:

- економити час на проведенні експертиз, поглибленого аналізу й непотрібних розрахунків;
- забезпечити інтерактивність інформації про проект;
- враховувати інтереси й вплив стейкхолдерів, зокрема, адаптуватися до їх запитів, змінювати склад;
- обмежувати бюджетні запити;
- варіювати застосовані методи проведення розрахунків;
- більш обґрунтовано відхиляти недоцільні проекти тощо.

ВИСНОВКИ

Військові дії, введення воєнного стану вимагає від корпорації гнучкості стратегій розвитку в умовах війни, спроможність інтегрувати інноваційні підходи аналізу й управління у бізнес-моделі задля інтеграції у глобальні ринки та сприяння відбудові національної економіки.

Проектно-орієнтований підхід прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проектного аналізу в умовах інформатизації дає змогу забезпечити швидкі стратегічні зміни, впроваджувати інноваційні процеси для реалізації цілей окремого проекту, компанії й корпорації. Вибір методологічного підходу до аналізу

й управління проектами має врахувати його специфіку, мету, масштаб, часові й бюджетні обмеження, а інструментарій – носити гібридний або інтегрований характер. Такі системи забезпечують надійну підтримку прийняття управлінських рішень на корпоративному рівні у режими реального часу.

Список використаних джерел

1. Тарасюк Г.М. Розвиток проектного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №4(106). С. 26–32. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)
2. Чайковська І.І. Аналіз використання інструментів проектного менеджменту компаніями України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С.175–180.
3. Вербіцька І.І., Бучинська Т.В. Проектний менеджмент – інструмент реалізації бізнес-пріоритетів міжнародних компаній. *Інноваційна економіка*. 2023. №2 (94). С. 135–140. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.19>
4. Біляк Т.О. Напрями застосування проектного аналізу в управлінській діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 3–8. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-3-8](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-3-8)

References

1. Tarasiuk H.M. Development of project management: main methodologies and trends. *Economics, Management, and Administration*. 2024. №. 4(106). pp. 26–32. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) (in Ukrainian).
2. Chaikovska I. I. Analysis of the use of project management tools by Ukrainian companies. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2020. № 2. pp. 175–180. (in Ukrainian).
3. Verbitska I.I., Buchynska T.V. Project management – a tool for implementing the business priorities of international companies. *Innovative Economy*. 2023. №2 (94). pp. 135–140. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.19> (in Ukrainian).
4. Biliak T.O. Areas of application of project analysis in management activities. *Economics, Management and Administration*. 2022. №3(101). pp. 3–8. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-3-8](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-3-8) (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

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

Iлона SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>
e-mail: semilon@i.ua

Andrii KOBCHENKO

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>
e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

DECISION-MAKING IN CORPORATE MANAGEMENT BASED ON PROJECT ANALYSIS IN THE CONTEXT OF INFORMATIZATION

Introduction. In today's business environment, technological solutions and modern analytical tools are the basis for ensuring competitiveness, which confirms the feasibility of a project-oriented approach. Many projects are collaborative (regional and international), requiring innovative approaches to decision-making in corporate management to ensure joint work and communication. Even more projects fail, which necessitates the improvement of analysis methodologies to ensure effective management. In addition, in the context of informatization, digital project management based on systematic approaches to analysis and control is relevant.

The purpose of the paper is to study decision-making methods in corporate management based on project analysis in the context of informatization.

Results. Project management ensures the controllability of business processes, while digital information tools create the basis for scaling up business in a competitive environment. The development of project management is driven by the development of information technologies, as they enable the implementation of modern methodological tools. Flexible approaches to project management are not always appropriate. Hybrid approaches are used in complex projects with a fixed budget, while integrated approaches are used for innovative projects. Project analysis is used to justify the choice of a project for implementation and to monitor its effectiveness, efficiency, liquidity, and riskiness. The depth of analysis depends on the scale and impact of the project. A unified corporate management system not only manages the corporation's current activities, but also its project portfolio, which allows for positive synergies and assessment of the impact of project adoption.

Conclusion. A project-oriented approach to decision-making in corporate management based on project analysis in the context of informatization allows for rapid strategic changes and the implementation of innovative processes to achieve the goals of individual projects, companies, and corporations. The choice of a methodological approach to project analysis and management must take into account its specifics, purpose, scale, time and budget constraints, and the tools used should be hybrid or integrated in nature. Such systems provide reliable support for management decision-making at the corporate level in real time.

Keywords: decision-making, corporate management, project analysis, informatization



Максим Миколайович КИРИЛЕНКО

доктор філософії з публічного управління та адміністрування; аспірант, Український державний університет імені Михайла Драгоманова; 1-й заступник директора департаменту правової політики та якості, Вінницька міська рада

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2518-9375>

e-mail: maks2024k@ukr.net

ЕВОЛЮЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ФОРМ ВИРІШЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ МІСЬКИХ РАД В РІЗНИХ ПРАВОВИХ СИСТЕМАХ

У статті розкрито особливості еволюції нормативно-правового забезпечення альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад в різних правових системах. Окремі етапи еволюції цього процесу включають як стадії його раннього становлення, так і стадії формалізації в контексті наднаціональних та національних правових систем. Відмічено, що застосування альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад в ЄС суттєво еволюціонувало, що зумовлено бажанням зменшити кількість нерозглянутих судових справ, сприяти більш ефективному та доступному вирішенню спорів, сприяти захисту прав і інтересів місцевих громад.

Ключові слова: еволюція нормативно-правового забезпечення альтернативних форм вирішення господарських спорів, міські (муніципальні) ради, правові системи, досудове вирішення спорів, наднаціональне законодавство ЄС, національне законодавство, Литва, Естонія

Стаття надійшла 18.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Еволюція нормативно-правового забезпечення (НПЗ) форм альтернативного вирішення господарських спорів міськими (або муніципальними) радами різниться залежно від країни та правової системи, але є загальна тенденція до їх визнання та просування. Ця еволюція пояснюється бажанням зменшити перевантаженість судів, скоротити витрати та терміни вирішення спорів, а також запропонувати сторонам більш доцільні та паритетні засоби вирішення їхніх спорів. Форми альтернативного вирішення спорів мають багату та складну історію, що охоплює століття та глибоко формує світовий правовий ландшафт. Від свого скромного початку до сучасного інституційного визнання форми альтернативного вирішення спорів зазнали вражаючої еволюції, пропонуючи інноваційні рішення для вирішення спорів поза межами традиційних судів.

НПЗ альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад переважно залежить від правових засад рамкових законів, які стосуються цього напрямку на рівні країн. Становлення зазначеного процесу відбувається з відповідними особливостями, характерними для різних правових систем. Дослідження зазначеної проблематики дасть змогу встановити особливості розвитку НПЗ альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад в контексті різних правових систем.

МЕТА статті – охарактеризувати особливості еволюції НПЗ альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад в різних правових системах. Для реалізації вказаної мети визначено низку завдань, зокрема: визначити еволюційні аспекти розвитку зазначеного процесу на загальному рівні; встановити характеристики НПЗ альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад в різних правових системах.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження здійснено із застосуванням оглядового аналізу наукових джерел, присвячених питанню ево-

люції НПЗ альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад в різних правових системах. Встановлено, що є наукові дослідження (М. Дюпон та ін. [2], С. Пінет та ін. [9], Д. Джезуальді-Фекто та ін. [3], Ф. Мота та ін. [8], Н. Камінськіє та ін. [4], Дж. Лехманна та В. Крана [5], М. Сірбу [10]), присвячені аналізу еволюції розвитку НПЗ і характеристик альтернативних форм вирішення спорів в контексті різних галузей права. Також є певні напрацювання (С. Берначес та ін. [1]) стосовно становлення зазначеного процесу в розрізі господарських спорів міських (муніципальних) рад. З огляду на те, що на нинішньому етапі наукових розвідок немає достатньо комплексних досліджень у зазначеній сфері, доведено, що актуальним є розкриття зазначеного питання.

Також застосовано порівняльний аналіз, необхідний для порівняння підходів авторів до цієї проблематики.

За допомогою методу систематизації встановлено основні аспекти еволюційного розвитку за ключовими складниками.

РЕЗУЛЬТАТИ

Розглянемо еволюційні аспекти розвитку альтернативних форм вирішення спорів як в контексті різних галузей права, так і на рівні господарських спорів міських (муніципальних) рад.

Дослідження наукових джерел [2, 8, 9] показало, що витоки альтернативного вирішення спорів сягають давніх часів, коли різні культури розробили неформальні механізми вирішення конфліктів. Наприклад, у Стародавній Греції для врегулювання спорів зазвичай застосовувалася медіація, водночас нейтральні треті сторони сприяли переговорам між сторонами спору. Аналогічно у Стародавньому Римі сторони могли вдаватися до арбітражу для вирішення своїх спорів, приймаючи рішення неупередженої третьої сторони. У Середньовіччі та епоху Відродження гільдії та корпорації створили системи для вирішення внутрішніх спорів, часто засновані на нормах громади та традиційних практиках. Ці механізми еволюціонували до примітивних форм

медіації та арбітражу, підкреслюючи важливість вирішення конфліктів поза межами офіційних судів.

Аналіз наукових джерел [1, 3] свідчить, що з часом альтернативне вирішення спорів здобуло визнання та прийняття в правових системах усього світу, а саме у XIX ст. виникли рухи за правові реформи, які підкреслили обмеження та неефективність традиційних юридичних процедур. Правові науковці та практики почали пропагувати застосування альтернативних методів вирішення спорів швидшими, менш витратними та гнучкішими способами. На початку XX-го ст. спостерігалося значне розширення альтернативного вирішення спорів з появою нових підходів, таких як сучасна медіація, примирення та допомога у переговорах. Міжнародні організації, такі як Комісія ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ), відіграли вирішальну роль у просуванні та стандартизації практики альтернативних форм вирішення спорів у всьому світі. У сучасному контексті альтернативне вирішення спорів стало невід'ємним елементом правової системи, забезпечуючи ефективні рішення для широкого кола спорів, включаючи господарські, сімейні, громадські та міжнародні спори. Багато юрисдикцій включили альтернативні форми вирішення спорів до своїх правових баз, прийнявши спеціальні закони та нормативні акти, що регулюють медіацію, арбітраж та інші форми альтернативного вирішення спорів.

Проаналізуємо розвиток НПЗ альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад на рівні окремих правових систем.

Висвітлюємо цей напрям у контексті правової системи ЄС.

Дослідження наукових джерел [10] показало, що застосування альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад в ЄС значно еволюціонувало, що зумовлене бажанням зменшити кількість нерозглянутих судових справ, сприяти більш ефективному та доступному вирішенню спорів, а також сприяти кращому захисту прав і інтересів місцевих громад. На ранніх етапах альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад, такі як медіація та арбітраж, часто були неформальними або експериментальними, але відгоді стали більш формалізованими та інтегрованими до положень НПЗ. На наднаціональному рівні ЄС створено рамкові правові засади для просування альтернативних форм вирішення спорів (зокрема господарських) муніципальних рад. Зокрема, ухвалено Директиву про альтернативне вирішення спорів (2013/11/ЄС) [5]. Серед найбільш поширених альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад виділяють медіацію, арбітраж, примирення та переговори, кожна з яких пропонує різні підходи до вирішення спорів. Для регулювання застосування альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад не передбачено окремого НПЗ. До муніципальних (або міських) рад відповідно застосовуються як наднаціональні норми права ЄС, так і та національні (переважно загальні) норми права, які застосовуються до суб'єктів господарських спорів.

Висвітлюємо вказаний напрям в розрізі таких країн ЄС, як Естонія та Литва.

Першою досліджуваною країною є Литва.

Нами визначено, що найбільше поширення та нормативно-правове врегулювання отримала така форма альтернативного вирішення спорів, як медіація. Встановлено, що правові засади медіації регулюються на національному рівні, і законодавством це застосовується до вирішення господарських спорів міських рад.

У Литві реформи медіації запроваджено у 2017 р., тому зараз країна має судову медіацію у цивільних та адміністративних процесах, добре структуровану систему позасудової медіації у цивільних спорах, позасудову медіацію в адміністративних спорах та обов'язкову досудову медіацію у більшості сімейних спорів. Також є перевірений часом інститут медіації у діяльності служби пробачії. Вирішення господарських спорів міських рад здійснюється переважно на рівні позасудової медіації.

Кваліфікаційні вимоги до медіаторів були одними з найважливіших елементів реформ у Литві. Національний список медіаторів створено на початку 2019 р. Законом Литовської Республіки «Про медіацію» передбачено правило, що лише медіатори, які внесені до списку, можуть надавати послуги з медіації в Литві (ст. 4, ч. 1). Щоб бути внесеним до списку медіатором, потрібно мати: успішно завершену університетську освіту; участь у 40 годинах навчання з медіації; складання кваліфікаційного іспиту на медіаторів та бездоганну репутацію. На кінець 2021 р. до національного списку медіаторів включено понад 600 медіаторів, 117 з яких є суддями-медіаторами. Однак є винятки з цих кваліфікаційних вимог і до них належать ті, хто працює викладачами університетів, суддями, адвокатами, нотаріусами та судовими приставами. Перші спроби застосування медіації в литовській правовій системі пов'язано із запуском пілотного проєкту медіації, пов'язаної з судом, у 2005 р. Пілотний проєкт проводили кілька суддів та науковців, знайомих з поняттям медіації, і які рішуче підтримали модель, прийняту провінцією Квебек у Канаді, та її впровадження в литовських судах. У 2014 р. модель, подану пілотним проєктом, визнано литовською моделлю медіації, пов'язаної з судом, і почали її застосовувати в усіх судах, які розглядають цивільні справи. Остання статистика показує, що медіація, пов'язана з судом, все ще недостатньо популярна в литовських судах. Зокрема, у литовських судах у 2021 р. розпочато 144 тис. цивільних справ. Протягом того ж року розпочато лише 574 медіації, пов'язані з судом. У 47% справ, укладених за допомогою медіації, досягнуто врегулювання. Вчені стверджують, що протягом останніх чотирьох років кількість справ, пов'язаних із судовою медіацією, суттєво не змінилася.

Розвиток позасудової медіації в Литві був досить повільним, що частково можна пояснити історичною традицією країни покладатися на суди для вирішення спорів. Реформу медіації ініційовано як Міністерством юстиції, так і соціальними партнерами, які брали участь у підготовці Концепції розвитку медіації в Литві. Цей важливий документ забезпечив дорожню карту для подальших кроків у розвитку медіації в усіх трьох галузях правосуддя: цивільному, адміністративному та кримінальному. Правове регулювання медіації, запроваджене у 2008 р., створило ліберальну основу для процесу медіації, але це не призвело до зростання медіації. Усвідомлюючи інерцію, створену таким правовим регулю-

ванням, та спостерігаючи за поточними процесами запровадження обов'язкових схем медіації в інших європейських країнах, законодавчі органи Литви вирішили не лише запропонувати точне регулювання професійної діяльності медіаторів, щоб заохотити підвищення якості послуг медіації та підвищити довіру до медіаторів, але й запровадити обов'язкову медіацію в сімейних спорах. Ці зміни вплинули на те, що литовське законодавство про медіацію відійшло від суто нормального регуляторного підходу до відповідального та чіткого регулювання. Водночас національне законодавство не реалізувало вказані ініціативи на інші сфери.

Результатом є те, що сьогодні позасудова медіація у цивільних і господарських справах підтримується литовською державою. Загалом вона працює на договірній основі. Сторони спору можуть найняти професійного медіатора та домовитися з ним про оплату та інші важливі правила їхньої співпраці. Крім того, для тих суб'єктів господарських відносин, які не можуть дозволити собі найняти приватного медіатора, надаються послуги медіації, що фінансуються державою. Усі медіатори, які бажають надавати послуги з медіації, повинні бути зареєстровані в Литовському списку медіаторів, який адмініструється Державною службою правової допомоги. Відсутність реєстрації означає, що вони не мають права видавати документи, що підтверджують проведення медіації, і тому не можуть легально займатися практикою медіатора. Медіатори зобов'язані кожні п'ять років надавати документи, що підтверджують підвищення кваліфікації, та дотримуватися правил і принципів, передбачених Законом Литовської Республіки «Про медіацію» [6].

В адміністративних спорах однією стороною завжди є держава або муніципальний орган, кожен з яких діє в межах своїх функцій та повноважень. Для муніципальної ради такі спори переважно стосуються господарських відносин (господарські спори). У 2013 р. до Закону Литовської Республіки «Про адміністративне судочинство» внесено зміни, які дозволяють сторонам адміністративного спору укласти мирову угоду через застосування медіації, за певними винятками. Слідуючи цьому курсу, у 2019 р. за ініціативою адміністративних судів у литовській адміністративній юстиції запроваджено медіацію, пов'язану з судом. Модель медіації, пов'язаної з судом, в адміністративних спорах подібна до тієї, що застосовується в цивільному судочинстві. У 2021 р. в адміністративних судах відбулося лише сім медіацій. З початку цієї ініціативи дуже мало спорів передано на медіацію, пов'язану з судом, що вводить, що шлях розвитку цієї ініціативи є повільним. Нова редакція Закону про медіацію набула чинності 01.01.2021 р. Вона розширила сферу застосування Закону та включила медіацію не лише до цивільних, а й до адміністративних спорів. Новизною цього законодавства є позасудова медіація в адміністративних спорах. Суто добровільна медіація стала можливістю для сторони спору, яка розпочала досудовий процес врегулювання спору в Комісії з адміністративних спорів Литви. Члени цієї Комісії можуть бути медіаторами, і вимагається обов'язкова реєстрація в Литовському списку медіаторів. Крім того, інші медіатори зі списку мають можливість бути призначеними з погодинною оплатою з державного бюджету. Позасудова медіація в

адміністративних спорах є безкоштовною для сторін спору. У 2021 р. в Комісії з адміністративних спорів Литви відбулося 11 позасудових медіаційних процесів. Підсумовуючи, у Литві впровадження медіації в адміністративному судочинстві перебуває на початковій стадії та застосовується рідко.

Дослідження наукових матеріалів [4] показало, що муніципальна медіація в Литві, хоча й не згадується прямо як окрема категорія, є частиною ширшої системи медіації. Медіація застосовується для вирішення спорів, зокрема тих, що стосуються адміністративних органів (муніципальних рад) та окремих осіб, і розглядається як спосіб підвищення ефективності правосуддя та запобігання ескаляції спорів до суду. Стосовно господарських судів сторонами спорів виступають муніципальні ради та суб'єкти господарювання, і відповідно предметом спорів є відносини у господарській сфері. Відповідно литовське законодавство розглядає муніципальні ради у якості суб'єктів (адміністративних органів), які на добровільній основі можуть звертатись до медіації як альтернативної форми вирішення господарських спорів. Хоча адміністративну медіацію виділено як окремий підвид медіації, вона не передбачає окреме законодавче регулювання стосовно адміністративних органів (зокрема муніципальних рад).

Другою досліджуваною державою є Естонія.

Розвиток медіації в Естонії як галузі наукових досліджень, а також у практичному плані, відбувався поступово. Незважаючи на брак загальних знань про медіацію серед широкої громадськості, схвалення медіації значно залишалося за фахівцями, які працюють у цій галузі. Цивільний процесуальний кодекс Естонії вимагає від суду вжити всіх можливих заходів для врегулювання справи або її частини шляхом компромісу або за допомогою медіатора. Однак через відсутність сталої державної підтримки медіація не охопила всіх, хто її потребує. Три найбільші університети країни – Таллінський університет, Талліннський технологічний університет та Тартуський університет – організували курси, лекції та семінари, щоб підвищити обізнаність та розуміння громадськості. Незважаючи на зусилля університетів з підвищення обізнаності громадськості, можливості для практики професійного медіатора залишаються обмеженими.

Медіація у цивільному судочинстві в Естонії регулюється Законом Естонії «Про примирення» від 18.11.2009 р. Однак законодавство не встановлює правової бази для медіації, пов'язаної з судом, залишаючи модель позасудової медіації дещо загальною за своїм характером [7]. Що стосується професії та кваліфікації медіатора, закон визнає медіатора як фізичну особу, якій сторони довірили це завдання, а також присяжних адвокатів та нотаріусів, і примирювальний орган уряду або місцевого органу влади. Офіційних процедур акредитації немає, як і повного списку медіаторів, що діють в країні, хоча Асоціація адвокатів Естонії має спеціальний список адвокатів, які надають послуги з медіації. Законодавство залишає відкритими вимоги до навчання з медіації, а також координацію медіації урядом. З огляду на це не дивно, що розвиток медіації стримується, і це ніяк не зробило для посилення зусиль держави стосовно участі в цьому процесі. Вищезгаданий закон забезпечив загальну основу для надання послуг з

медіації, якої до того моменту не було. Однак різні види медіації не регулюються чинним законодавством. Найпоширенішими сферами справ, пов'язаних з медіацією в Естонії, є сімейне та спадкове, трудове та договірне право, а також господарське право та спори з нерухомості. Медіація в Естонії не сприймається як рівноцінна альтернатива судовому порядку та є лише завдяки зусиллям відданих ентузіастів. Очікується набагато більша підтримка цивільної медіації з боку держави, якщо альтернативне вирішення спорів стане природною частиною правового ландшафту Естонії.

Процес примирення в адміністративному судочинстві встановлено Кодексом адміністративного судочинства. Однак положення кодексу визначають лише модель примирення, пов'язаного з судом, в адміністративних справах. Тут медіація подана як одна з форм примирення. Запроваджена на початку 2012 р. глава про медіацію в законі мала на меті зменшити навантаження на адміністративні суди, проте законодавство розкриває мало деталей процедури. Наприклад, примирення не може проводитися в суді суддею, який розглядає справу, а може бути проведене неупередженим суддею, який діє як суддя-примиритель і проводить процедуру медіації (п. 137). Суд зобов'язаний роз'яснити точні процесуальні правила та цілі примирення, а також права учасників примирення. Закон забороняє письмові та інші види записів процедури медіації (п. 138 (6)). Плата за медіацію сплачується сторонами спору (п. 141). Порівняно зі справами цивільного примирення, інформація про статистику та практику адміністративного примирення (включаючи медіацію) залишається недоступною та не потрапила на публічне обговорення, незважаючи на наявність відповідного регулювання. Перешкодою для майбутнього позасудової медіації в адміністративному судочинстві в Естонії є Закон Естонії «Про примирення», який має виключні повноваження регулювати можливість медіації в цивільному судочинстві, і тому його слід розширити, щоб він включав адміністративне судочинство. Крім того, більш точні правила медіації, пов'язаної з судом, допомогли б суддям та сторонам зрозуміти примирення (включаючи медіацію як одну з можливих його форм) та частіше його застосовувати. Досі нові зміни до законодавства не обговорювалися публічно.

Відповідно констатуємо, що альтернативне вирішення господарських спорів міських рад в Естонії регулюється на рівні національного законодавства і стосується врегулювання адміністративних та господарських спорів. Водночас національне законодавство у зазначеній сфері на нинішньому етапі знаходиться на стадії становлення.

ВИСНОВКИ

Розкрито особливості еволюції нормативно-правового забезпечення альтернативних форм вирішення господарських спорів міських рад в різних правових системах світу. Окремі етапи еволюції цього процесу включають як стадії його раннього становлення (часи, коли різні культури розробили неформальні механізми вирішення конфліктів), так і стадії формалізації в контексті наднаціональних та національних правових систем.

Можемо зазначити, що застосування альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад в ЄС суттєво еволюціонувало, що зумовлене бажанням зменшити кількість нерозглянутих судових справ, сприяти більш ефективному та доступному вирішенню спорів, а також сприяти кращому захисту прав та інтересів місцевих громад. Слід відмітити, що на наднаціональному рівні ЄС створено рамкові правові засади для просування альтернативних форм вирішення спорів (зокрема господарських) муніципальних рад. А саме ухвалено Директиву про альтернативне вирішення спорів (2013/11/ЄС). До складу найбільш поширених альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад виділяють медіацію, арбітраж, примирення та переговори, кожна з яких пропонує різні підходи до вирішення спорів. Сучасний стан забезпечення застосування альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад не передбачає окремого нормативно-правового забезпечення, що обумовлює потребу застосування як наднаціональних норм права ЄС, так і та національних (переважно загальних) норм права, які застосовуються до суб'єктів господарських спорів.

Досліджено становлення зазначеного процесу на рівні таких країн ЄС, як Естонія та Литва. Можемо зауважити, що стан його регулювання є більш ефективним в законодавстві Литви, зокрема передбачено можливість застосування альтернативних форм вирішення господарських спорів муніципальних рад в розрізі медіації та арбітражу, особливості організації та види яких достатньо чітко визначено. Також слід відмітити, що литовське законодавство розглядає муніципальні ради в якості суб'єктів (адміністративних органів), які на добровільній основі можуть звертатись до медіації як альтернативної форми вирішення господарських спорів. Хоча адміністративна медіація виділена як окремий підвид медіації, вона не передбачає окреме законодавче регулювання стосовно адміністративних органів (зокрема муніципальних рад). Естонія на відміну від Литви на нинішньому етапі, незважаючи на існування рамкових нормативно-правових актів, знаходиться на етапі розвитку законодавства у цій сфері.

References

1. Bernatchez S., Comtois S., Fortin V., Rousseau G., Desjardins M.-C. La justice de proximité : des transformations en matière d'accès à la justice vues sous l'angle de la gouvernance. *Les Cahiers de droit*. 2021. Vol. 62(2). pp. 339–404. <https://doi.org/10.7202/1077694ar>
2. Dupont M., Luise V., Muraille C., Quoilin C. Les modes alternatifs de résolution des conflits. *Avocats.be*. 2023. No. 9. URL: https://carrefourdesstagiaires.com/wp-content/uploads/2023/09/RETAavocat_LES-MODES-ALTERNATIFS-DE-RESOLUTION-DES-CONFLITS_2023.pdf
3. Gesualdi-Fecteau D., Visotzky-Charlebois M., Clouet J., Leclerc C., Morin-Aubut A. Le recours aux modes alternatifs de règlement des conflits: une exploration au prisme d'une analyse des coûts humains et financiers de la justice. *Canadian Journal of Law and Society / Revue Canadienne Droit et Société*. 2024. No. 39(1). ss. 1–22. doi:10.1017/cls.2024.1
4. Kaminskienė N., Tvaronavičienė A., Žemaitaitytė I. Teisminės mediacijos Lietuvoje raida ir galimos tobulinimo kryptys: teisėjų požiūris. *Jurisprudencija*. 2023. Nr. 30 (1). pp. 209–237. 10.13165/JUR-23-30-1-10
5. Lehmann J., Krahn V. Litigation & Dispute Resolution Laws and Regulations 2024 – Germany. *Global Legal Insights*. 2024. URL: <https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/litigation-and-dispute-resolution-laws-and-regulations/germany/>

6. Lietuvos Respublikos mediacijos įstatymas Nr. 1081010ISTA00X-1702, 2008-07-15. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. URL: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.27B041C4CCDE/asr>
7. Mediation in EU countries. Estonia. European e-Justice Portal. 2025. URL: https://e-justice.europa.eu/topics/taking-legal-action/mediation/mediation-eu-countries/ee_en
8. Mota F.B., Braga L.A.M., Cabral B.P. Alternative Dispute Resolution Research Landscape from 1981 to 2022. *Group Decis Negot.* 2023. Vol. 32. pp. 1415–1435 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10726-023-09848-8>
9. Pinet S.C., Vincent G.B., Chantepie G., Fortunato A., Guerlin G., de Coatpont M. Le B., Roberge J.-F., Tricoit J.-P. Le e-règlement extrajudiciaire des différends. Le déploiement d'une justice alternative en ligne. *Institut des études et de la recherche sur le Droit et la Justice.* 2021. hal-03735441. URL: https://hal.science/hal-03735441v1/file/18.28_E-reglement_RR_final-1.pdf
10. Sirbu M. ADR methods in the European and international context. Bucharest: Universul Juridic. 2024. 225 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/384564318_Alternative_Dispute_Resolution_mechanism_in_international_and_European_context

Maksym KYRYLENKO

PhD in Public Management and Administration; postgraduate student, Dragomanov Ukrainian State University; 1st Deputy Director of the Department of Legal Policy and Quality at Vinnytsia City Council

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2518-9375>

e-mail: maks2024k@ukr.net

EVOLUTION OF REGULATORY AND LEGAL PROVISION OF ALTERNATIVE FORMS OF RESOLUTION OF ECONOMIC DISPUTES OF CITY COUNCILS IN VARIOUS LEGAL SYSTEMS

The paper reveals the features of the evolution of the regulatory and legal support for alternative forms of resolving economic disputes of city councils in various legal systems of the world. The identified stages of the evolution of this process include both the stages of its early formation (the times when different cultures developed informal mechanisms for resolving conflicts), and the stages of formalization in the context of supranational and national legal systems.

It is noted that the use of alternative forms of resolving economic disputes of municipal councils in the EU has evolved significantly, which was due to the desire to reduce the number of pending court cases, promote more effective and accessible dispute resolution, and also promote better protection of the rights and interests of local communities. It should be noted that at the supranational level of the EU, a legal framework has been created to promote alternative forms of resolving disputes (including economic) of municipal councils. Namely, the Directive on Alternative Dispute Resolution (2013/11/EU) was adopted. The most common alternative forms of resolving economic disputes of municipal councils include mediation, arbitration, conciliation and negotiations, each of which offers different approaches to resolving disputes. The current state of ensuring the use of alternative forms of resolving economic disputes of municipal councils does not provide for separate regulatory and legal support, which necessitates the application of both supranational norms of EU law and national (mainly general) norms of law applicable to subjects of economic disputes.

The development of the specified process at the level of such EU countries as Estonia and Lithuania has been analyzed. It should be noted that the state of its regulation is more effective in the legislation of Lithuania, in particular, the possibility of using alternative forms of resolving economic disputes of municipal councils in the context of mediation and arbitration is provided for, the features of the organization and types of which are quite clearly defined. It should also be noted that Lithuanian legislation considers municipal councils as entities (administrative bodies) that can voluntarily resort to mediation as an alternative form of resolving economic disputes. Although administrative mediation is distinguished as a separate subtype of mediation, it does not provide for separate legislative regulation of administrative bodies (including municipal councils). Estonia, unlike Lithuania, is currently at the stage of developing legislation in this area, despite the existence of framework regulations.

Keywords: evolution of regulatory and legal support for alternative forms of economic dispute resolution, city (municipal) councils, legal systems, pre-trial dispute resolution, EU supranational legislation, national legislation, Lithuania, Estonia

Раїса Володимирівна **ПЕРЕЛИГІНА**

к.ю.н., доцент, Київський університет права НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3798-0861>**ФІЛЬТРАЦІЯ ЯК КАТЕГОРІЯ ПРОЦЕСУАЛЬНОЇ ДОКТРИНИ**

У статті проведено систематизацію й узагальнення сучасних наукових підходів до розуміння фільтрації у міжнародному, конституційному, цивільному, кримінальному та інших видах процесу. У результаті дослідження обґрунтовано, що поняття «фільтра» у сучасній доктрині постає як багатовимірна процесуально-правова конструкція, спільним ядром якої є селективна функція доступу до правозастосування. Виявлено, що в європейському та конституційно-процесуальному вимірах фільтрація концептуалізується переважно як інституційний механізм управління навантаженням, тоді як у касаційних галузевих провадженнях – як режим допуску, орієнтований на розвиток права та забезпечення єдності судової практики.

Ключові слова: касаційні фільтри, доступ до правосуддя, правова визначеність, процесуальна економія, інституційна фільтрація, правова доктрина

Стаття надійшла 18.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Проблематика процесуальних, зокрема касаційних, фільтрів посідає помітне місце у сучасній науковій літературі та безпосередньо пов'язується з реформуванням судової системи України, трансформацією моделі касаційного перегляду і переосмисленням функціонального призначення Верховного Суду (ВСУ). Попри формальне зако-нодавче унормування касаційного провадження, межа-нізм його фактичного «запуску» залишається складним для прогнозування, що зумовило активне доктринальне осмислення фільтрації як самостійної аналітичної ка-тегорії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У доктрині цивільного процесу поняття фільтра найповніше розробляється у працях Д. Луспеника, С. Щербака та С. Мирославського, які розглядають касаційні фільтри як законодавчо встановлені обмеження доступу до касаційного перегляду й водночас як інструмент концентрації діяльності ВСУ на питаннях права [13; 14; 26]. Важливий внесок у концептуалізацію цього інституту зробили також К. Гусаров і В. Комаров, які пов'язують фільтрацію з інстанційною побудовою судової системи, попереднім апеляційним переглядом та дискреційними повноваженнями касаційного суду [8; 10; 11]. Альтернативний, більш змістовно орієнтований підхід простежується у працях Г. Ахмач, яка трактує фільтр не лише як формальну передумову допуску справи, а як аргументативний механізм, що виявляється у мотивації суду у вирішенні питання про відкриття касаційного провадження [6]. У ширшому процесуально-теоретичному контексті до осмислення фільтрації звертається Н. Сакара, застосовуючи цей термін для позначення системи внутрішніх обмежень судової юрисдикції, спрямованих на запобігання зловживанню правом на звернення до суду [22].

Узагальнення наукових позицій Д. Луспеника, С. Щербака, С. Мирославського, К. Гусарова, В. Комарова та Г. Ахмач дає змогу дійти висновку, що у доктрині фільтри розуміються як багаторівневий селекційний механізм, що поєднує нормативні приписи й суддівський розсуд та покликаний збалансувати ефективність касаційного провадження, єдність судової практики і право особи на доступ до правосуддя в умовах триваючої судової реформи.

Як видається, у сучасній науковій доктрині поняття фільтрації зазнає постійної еволюції, набуваючи дедалі нових виявів: в одних підходах воно розширюється до універсальної характеристики селективних механізмів у правосудді, в інших – навпаки спеціалізується відповідно до галузевої логіки міжнародного, кримінального, цивільного чи адміністративного процесу. Така варіативність свідчить про відсутність усталеного, уніфікованого розуміння фільтрації та водночас про її зростаюче методологічне значення для аналізу сучасних моделей судового контролю.

МЕТА статті – висвітлення ключових наукових публікацій, присвячених проблематиці фільтрації в межах міжнародного, кримінального, цивільного та інших видів процесу з метою встановлення сучасного стану розвитку наукової інтерпретації цього поняття та окреслення домінантних тенденцій його подальшої концептуалізації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу статті становить доктринальний аналіз, який застосовано для систематизації наукових позицій стосовно поняття «фільтра» та його функціонального призначення, а елементи інституційного й аксіологічного підходів – для виявлення зв'язку фільтраційних механізмів з цілями ефективності правосуддя, юридичної визначеності та захисту права на доступ до суду.

РЕЗУЛЬТАТИ

Як послідовно впливає з практики Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ), право на доступ до суду не має абсолютного характеру й може підлягати обґрунтованим обмеженням, зокрема у формі процесуальних умов прийнятності скарг, за умови, що такі обмеження переслідують легітимну мету та не підривають саму сутність цього права [3, 15, 16]. У національному правопорядку відповідний підхід інституціоналізовано на конституційному рівні, оскільки ст. 129 Конституції України гарантує право на апеляційний перегляд та лише у визначених законом випадках на касаційне оскарження судових рішень [1]. У цьому сенсі процесуальні фільтри касаційного перегляду, що закріплено у статтях процесуальних кодексів, слугують не запереченню доступу до правосуддя, а реалізації моделі

обмеженої касації, спрямованої на забезпечення юридичної визначеності, ефективності судової системи та концентрації діяльності ВСУ на вирішенні принципових питань права. Як наголошено Великою Палатою ВСУ, введення таких фільтрів не порушує права на доступ до суду, оскільки це право вже реалізоване на рівні першої та апеляційної інстанцій, тоді як касаційний перегляд виконує іншу, системоутворюючу функцію [19]. Узгоджуючись зі стандартами ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та принципом «суду, встановленого законом», застосування процесуальних фільтрів водночас забезпечує передбачуваність правозастосування і дотримання вимог юридичної визначеності, обов'язкових як для учасників процесу, так і для самих судів [2; 20; 23-25].

Під «фільтрами» автор Я. Костюченко розуміє сукупність процесуальних механізмів селекції попереднього звернення національних судів, застосовуваних Судом ЄС з метою відсіву неприйнятних, надмірних або таких, що вже отримали усталене тлумачення у практиці. Водночас ця конструкція застосовується ним для обґрунтування необхідності збереження функціональної ефективності процедури, запобігання інституційному перевантаженню Суду ЄС та концентрації його діяльності на справді проблемних і системно значущих питаннях тлумачення права ЄС [12].

У такому ж інституційному напрямі дослідниця А. Бадида застосовує поняття «фільтра» у значенні багаторівневого процесуального механізму селекції доступу до органу конституційної юрисдикції. Аналіз цього поняття зумовлено потребою пояснити трансформацію французької моделі конституційного контролю після запровадження пріоритетного питання конституційності, в межах якої суди загальної та адміністративної юрисдикції виконують роль т.зв. «суддів-фільтрів», здійснюючи первинне оцінювання серйозності та значущості конституційного питання [7, с. 215].

Зі свого боку, М. Погорецький під цим інститутом розуміє сукупність операційних запобіжників судового контролю за угодами – стандартизованих критеріїв і контрольних переліків питань для судді (а також прокурора й захисника), які мають відсікати дефекти угод у кримінальному процесі ще на стадії її затвердження. Їх функція полягає в тому, щоб окреслити межі «договірності» у публічному процесі, унеможливити «переговорний примус», мінімізувати ризики декларативного мотивування та забезпечити реальну перевірку добровільності, поінформованості й фактичної основи угоди з огляду на публічний інтерес і права учасників провадження. Зазначена конструкція, за висновком автора, слугує інструментом збалансування процесуальної економії з незнижуваними вимогами справедливого судового розгляду, зберігаючи імперативний характер судового контролю там, де консенсуальність за своєю природою створює підвищені ризики формалізму й асиметрії сторін [17]. В іншій публікації цього автора «фільтр» (у доказуванні цифрових даних) функціонує як нормативно й практично детермінований механізм допуску інформації до доказової системи, де ключовими «прохідними умовами» є автентичність, допустимість і верифікованість походження. У цьому сенсі автор послідовно показує, що вирішальним є не стільки зміст електронних відомостей, скільки спосіб їх одержання

та процесуальна «історія» збереження [18].

Дослідник Н. Адамчук під касаційними фільтрами розуміє сукупність процесуально-правових механізмів, які обмежують і структурують доступ до касаційного перегляду. Відповідно до позиції вказаного автора йдеться не про єдиний інститут, а про багаторівневу систему нормативних, оціночних і дискреційних інструментів, що діють на етапі вирішення питання про прийнятність касаційної скарги та спрямовані на відбір справ, які мають значення для розвитку права, забезпечення єдності судової практики або захисту істотних публічних чи приватних інтересів. Водночас фільтри постають як форма балансу між правом особи на доступ до суду та потребою раціоналізації діяльності касаційної інстанції, зменшення її перевантаження і запобігання зловживанню правом на оскарження. Що прикметно, автор трактує касаційні фільтри не лише як формальні законодавчі обмеження, а й як змістовний механізм, в межах якого значну роль відіграють правова аргументація скажника, суддівський розсуд та оціночні категорії, наповнення яких відбувається через практику Верховного Суду й орієнтацію на стандарти ЄСПЛ [4; 5].

Близькою до наведеної є також позиція дослідниці Т. Проскурні. Під «касаційними фільтрами» авторка розуміє не технічні пошукові інструменти (хоч далі вона й згадує фільтри в IT-ресурсі), а передусім процесуальні критерії допуску справи до касаційного перегляду у ВСУ. Йдеться про нормативно встановлені «пороги», які відсікають скарги, що не містять питання права належної ваги та спрямовують касацію на її конституційну функцію – формування узгодженого правотлумачення і забезпечення *jurisprudence constante*. У розумінні авторки, «фільтри» виконують подвійне завдання: звужують коло справ до тих, у яких рішення ВСУ має значення поза межами індивідуального спору (для розвитку права або єдності практики, і знижують ризик множинності та внутрішньої суперечливості правових позицій через надмірну кількість касаційних рішень, а відтак, підвищуючи правову визначеність і передбачуваність господарського судочинства. Водночас у логіці авторки ці фільтри є «зшивкою» між приватним інтересом сторін на перегляд та публічним інтересом у стабільному правопорядку: доступ до касації має бути не «суцільним правом на третю інстанцію», а селективним механізмом для розв'язання принципових правових питань і виправлення розбіжностей у правозастосуванні [21].

Порівнюючи підходи Т. Проскурні та Н. Адамчука до феномену касаційних фільтрів, можна відзначити, що перша авторка концептуалізує їх передусім у площині інституційного забезпечення єдності судової практики, тобто як елемент формального «режиму доступу» до суду найвищої інстанції, покликаний (у зв'язку з верховенством права та принципом юридичної визначеності) оптимізувати судовий ресурс і знизити ризик суперечливості правових позицій шляхом концентрації касаційного перегляду на питаннях, значущих поза межами конкретної справи; натомість Н. Адамчук зміщує аналітичний центр ваги на доктринально-юрисдикційний вимір фільтрації, наголошуючи, що сам термін не закріплено у позитивному праві, а його реальний зміст стає явним через поєднання процесуальних приписів та практики дискреційного тлумачення (зокрема оціночних

критеріїв «фундаментальності», «винятковості», «суперінтересу»), що зумовлює непередбачуваність допуску і потребу типологізації підходів та критеріїв застосування; відтак, якщо у Т. Проскурні домінує «публічно-системна» оптика (єдність практики як стабілізатор правопорядку й передбачуваності), то у Н. Адамчука – «балансувальна» аксіологічна рамка (ефективність касації ↔ доступ до правосуддя та процесуальна справедливість), причому в обох підходах наскрізним є висновок про необхідність чіткішого нормування й аргументативної дисципліни у застосуванні фільтрів, аби інструмент, спрямований на правову визначеність, не продукував її дефіцит.

Науковиці Л. Єрофєєнко та О. Остапенко розглядають фільтрацію як процедурно-правовий механізм попереднього відсіву, який має не допустити непропорційного втручання у фундаментальні права під приводом захисту прав (у цілях статті – інтелектуальної власності). Йдеться про те, що будь-який обмежувальний захід повинен пройти перевірку на: легітимну мету, необхідність, співмірність, а також містити запобіжники від надмірного втручання держави [9].

Т. Якименко вкладає у поняття «фільтрів» зміст формалізованих механізмів селекції справ, які на різних стадіях судового провадження обмежують доступ до перегляду у суті та, зокрема, до інстанцій, здатних виробляти уніфіковані правові підходи. Інакше кажучи, йдеться про процедурні бар'єри допустимості (критерії прийнятності скарги, відсів «малозначних» або «непріоритетних» справ, інші підстави відмови у відкритті / продовженні перегляду), які не розв'язують питання права, але позбавляють його можливості отримати авторитетне судове тлумачення. Саме тому автор пов'язує потенціал несудових інтерпретаційних актів (роз'яснень автора / встановлювача норми) з можливістю компенсувати дефіцит єдності правозастосування там, де судова система через дію таких фільтрів не забезпечує оперативного й передбачуваного роз'яснення двозначних положень [27].

ВИСНОВКИ

У сучасній науковій доктрині поняття «фільтра» постає як багатовимірний процесуально-правова конструкція, спільним ядром якої є селективна функція у доступі до правозастосування, водночас наповнена різним нормативним і аксіологічним змістом залежно від галузевого контексту. Так, в європейському та консти-

туційно-процесуальному вимірах (Я. Костюченко, А. Бадида) «фільтрація» концептуалізується передусім як інституційний механізм управління навантаженням і концентрації юрисдикційної діяльності на системно значущих питаннях тлумачення, що зумовлює появу багаторівневих моделей доступу та ролі «суддів-фільтрів». Натомість у дослідженнях касаційного перегляду (Н. Адамчук, Т. Проскурня) фільтри осмислюються як нормативно й практично зумовлений режим допуску, покликаний забезпечити єдність судової практики та правову визначеність, однак водночас такий, що актуалізує проблему балансу між раціоналізацією діяльності найвищої інстанції й правом особи на доступ до суду.

У працях М. Погорєцького фільтрація набуває виразно гарантійного характеру: у контексті кримінально-процесуальних угод вона функціонує як система запобіжників проти формалізму й «переговорного примусу», а у сфері цифрового доказування – як епістемічний бар'єр допустимості, де визначальними є не зміст відомостей, а спосіб їх одержання та процесуальна історія збереження.

Суміжну правозахисну оптику демонструють підходи Л. Єрофєєнко та О. Остапенко, які розглядають фільтрацію як механізм попереднього відсіву непропорційних обмежень фундаментальних прав через призму тесту легітимної мети, необхідності та співмірності. Водночас критичний вимір поняття підкреслює Т. Якименко, наголошуючи, що фільтри, виконуючи селективну функцію, можуть водночас відсікати питання права від можливості отримати авторитетне судове тлумачення, що зумовлює потребу в компенсаторних інтерпретаційних механізмах поза судовою системою. У підсумку, попри галузеву варіативність, у наукових підходах простежується спільна тенденція до розуміння «фільтра» як процедурної «брами», яка одночасно слугує інструментом ефективності правосуддя та потенційним джерелом напруження між селекцією, справедливостю і правовою визначеністю.

Перспективи подальших досліджень пов'язано з поглибленим аналізом співвідношення фільтраційних механізмів і суддівського розсуду, а також із розробленням міжгалузевої типології фільтрів, здатної зменшити правову невизначеність та підвищити передбачуваність правозастосування в умовах триваючих судових реформ.

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини): Міжнародний документ Ради Європи від 04.11.1950.
3. «Дія-97» проти України: рішення Європейського суду з прав людини від 21 жовтня 2010 р. (заява № 19164/04). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-101189>
4. Адамчук Н.В. Касаційні фільтри як інструмент багатовимірного контролю в цивільному процесі України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2025. Вип. 36 (75). Ч. 2. С. 35-43. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.2/05>
5. Адамчук Н.В. Типологізація фільтрів касаційного оскарження в цивільному процесі. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2025. Вип. 2 (61). С. 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/ryuv.v2.2025.5>
6. Ахмач Г.М. Застосування процесуальних «фільтрів» під час перегляду судових рішень у касаційній інстанції. Порівняльно-аналітичне право. 2017. № 4. С. 68-71.
7. Бадида А.Ю. «Пріоритетне питання конституційності» vs «конституційна скарга»: у пошуку ефективності інститутів. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія право*. 2025. Вип. 90. Ч. 1. С. 213-218. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.1.27>
8. Гусаров К.В. Інстанційний перегляд судових рішень у цивільному судочинстві: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.03. Харків, 2011. 431 с.
9. Єрофєєнко Л., Остапенко О. Конституційний захист прав інтелектуальної власності в Україні та ЄС: порівняльний аналіз. *Національні інтереси України*. 2026. Вип. 1(18). С. 622-640. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18))
10. Комаров В. В. Курс цивільного процесу. Харків, 2011. 1352 с.

11. Комаров В.В., Сакара Н.Ю. Право на справедливий судовий розгляд у цивільному судочинстві. Харків, 2007. 35 с.
12. Костюченко Я. Попереднє звернення національних судів до суду ЄС як інструмент забезпечення верховенства права Європейського Союзу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 5. Ч. 3. С. 335-341. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.3.49>
13. Луспенник Д. Межі розгляду цивільної справи судом касаційної інстанції: деякі спірні питання. *Вісник Верховного Суду України*. 2010. № 9. С. 27-33.
14. Луспенник Д., Сакара Н. Українська модель касаційного оскарження судових рішень у цивільних справах: проблеми та перспективи удосконалення (спрощення). *Право України*. 2008. № 7. С. 99-107.
15. Мушта проти України: рішення Європейського суду з прав людини від 18 листопада 2010 р. (заява № 8863/06). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-101769>
16. Пелевін проти України: рішення Європейського суду з прав людини від 20 травня 2010 р. (заява № 24402/02). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-98603>
17. Погорєцький М. Угоди в кримінальному процесі України: доктринальні засади, судова практика, стандарти європейського суду з прав людини. *Наука і правоохорона*. 2025. Вип. 3 (69). С. 7-19. URL: <https://doi.org/10.33270/0525676812>
18. Погорєцький М.А. Цифрові технології та докази у розслідуванні злочинів проти основ національної безпеки України: процесуальні проблеми та європейські стандарти. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. 5. Ч. 3. С. 239-255. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.3.37>
19. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 18 травня 2021 року у справі № 914/1570/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/97967349>
20. Постанова Об'єднаної палати Касаційного цивільного суду у складі Верховного Суду від 04 липня 2018 р. у справі № 337/5253/13-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/75149048>
21. Проскурня Т.В. Способи та засоби забезпечення єдності судової практики у господарському судочинстві. *Juris Europensis Scientia*. 2025. Вип. 4. С. 38-45. URL: <https://doi.org/10.32782/chem.v4.2025.8>
22. Сакара Н.Ю. Проблема доступності правосуддя у цивільних справах: монографія. Харків, 2010. 256 с.
23. Ухвала Верховного Суду у складі колегії суддів Третньої судової палати Касаційного цивільного суду від 03 березня 2025 року у справі № 2-1380/10. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/125558465>
24. Ухвала Верховного Суду у складі колегії суддів Третньої судової палати Касаційного цивільного суду від 22 грудня 2025 р. у справі № 644/8393/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/132789523>
25. Ухвала Верховного Суду у складі колегії суддів Третньої судової палати Касаційного цивільного суду від 03 лютого 2025 р. у справі № 2-347/10. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/125005251>
26. Щербак С., Мирославський С. Касаційні фільтри в цивільному судочинстві. *Copernicus Political and Legal Studies*. 2022. Вип. 1 (3). С. 82-93. URL: <https://doi.org/10.15804/CPLS.2022.3.10>
27. Якименко Т.С. Судові деферанси (judicial deference) тлумаченням адміністративних органів у США та висновки для України: чи поважають судді законодавця. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № 90. Том 1. С. 181-205. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.1.25>

References

1. Constitution of Ukraine of 28 June 1996 No. 254k/96-VR. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1996, No. 30, Art. 141. (in Ukrainian).
2. Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (with Protocols) (European Convention on Human Rights): International treaty of the Council of Europe of 4 November 1950.
3. Case of Diya 97 v. Ukraine: Judgment of the European Court of Human Rights of 21 October 2010 (Application No. 19164/04). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-101189> (in Ukrainian).
4. Adamchuk, N.V. Cassation filters as an instrument of multidimensional control in the civil procedure of Ukraine. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Yurydychni nauky*. 2025. Issue 36 (75). Part 2. pp. 35-43. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.2/05> (in Ukrainian).
5. Adamchuk N.V. Typologisation of cassation appeal filters in civil procedure. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*. 2025. Issue 2 (61). pp. 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/pyuv.v2.2025.5> (in Ukrainian).
6. Akhmach H.M. Application of procedural “filters” in the review of court decisions by the cassation instance. *Porivnialno-analitychne pravo*. 2017. No. 4. pp. 68-71. (in Ukrainian).
7. Badyda A.Y. Priority question of constitutionality” vs “constitutional complaint”: in search of institutional effectiveness. *Naukovyi visnyk Uzhhorod National University. Law Series*. 2025. Issue 90. Part 1. pp. 213-218. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.1.27> (in Ukrainian).
8. Husarov K.V. Instance-based review of court decisions in civil proceedings: diss... Doctor of legal sciences. Kharkiv, 2011. 431 p. (in Ukrainian).
9. Yerofieienko L., Ostapenko O. Constitutional protection of intellectual property rights in Ukraine and the EU: a comparative analysis. *Natsionalni interesy Ukrainy*. 2026, Issue 1 (18). pp. 622-640. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)) (in Ukrainian).
10. Komarov V.V. Course of Civil Procedure. Kharkiv, 2011. 1352 p. (in Ukrainian).
11. Komarov V.V., Sakara, N.Y. The right to a fair trial in civil proceedings. Study guide. Kharkiv: *National Law Academy of Ukraine*. 2007. 35 p. (in Ukrainian).
12. Kostyuchenko, Ya. Preliminary references by national courts to the Court of Justice of the EU as an instrument for ensuring the rule of law of the European Union. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*. 2025, No. 5, Part 3, pp. 335-341. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.3.49> (in Ukrainian).
13. Luspenyk, D. Limits of cassation court review in civil cases: selected controversial issues. *Visnyk Verkhovnoho Sudu Ukrainy*, 2010, No. 9, pp. 27-33. (in Ukrainian).
14. Luspenyk D., Sakara, N. Ukrainian model of cassation appeal in civil cases: problems and prospects of improvement (simplification). *Pravo Ukrainy*. 2008, No. 7. pp. 99-107. (in Ukrainian).
15. Case of Mushta v. Ukraine: Judgment of the European Court of Human Rights of 18 November 2010 (Application No. 8863/06). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-101769> (in Ukrainian).
16. Case of Peleven v. Ukraine: Judgment of the European Court of Human Rights of 20 May 2010 (Application No. 24402/02). URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-98603> (in Ukrainian).
17. Pohoretskyi M. Agreements in the criminal procedure of Ukraine: doctrinal foundations, judicial practice, and standards of the European Court of Human Rights. *Nauka i pravoohorona*, 2025, Issue 3 (69). pp. 7-19. URL: <https://doi.org/10.33270/0525676812> (in Ukrainian).
18. Pohoretskyi, M.A. Digital technologies and evidence in the investigation of crimes against the foundations of national security of Ukraine: procedural issues and European standards. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*. 2025, Issue 5. Part 3. pp. 239-255. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.3.37> (in Ukrainian).
19. Grand Chamber of the Supreme Court: Resolution of 18 May 2021 in Case No. 914/1570/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/97967349> (in Ukrainian).
20. Joint Chamber of the Civil Cassation Court of the Supreme Court: Resolution of 4 July 2018 in Case No. 337/5253/13-ts. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/75149048> (in Ukrainian).
21. Proskurnia T.V. Methods and means of ensuring the unity of judicial practice in commercial proceedings. *Juris Europensis Scientia*, 2025. Issue 4. pp. 38-45. URL: <https://doi.org/10.32782/chem.v4.2025.8> (in Ukrainian).
22. Sakara, N.Yu. The problem of access to justice in civil cases: monograph. Kharkiv, 2010. 256 p. (in Ukrainian).
23. Supreme Court: Ruling of the Civil Cassation Court (Third Judicial Chamber) of 3 March 2025 in Case No. 2-1380/10. URL:

<https://reyestr.court.gov.ua/Review/125558465> (in Ukrainian).

24. Supreme Court: Ruling of the Civil Cassation Court (Third Judicial Chamber) of 22 December 2025 in Case No. 644/8393/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/132789523> (in Ukrainian).

25. Supreme Court: Ruling of the Civil Cassation Court (Third Judicial Chamber) of 3 February 2025 in Case No. 2-347/10. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/125005251.7> (in Ukrainian).

26. Shcherbak, S., Myroslavskyi, S. Cassation filters in civil proceedings. *Copernicus Political and Legal Studies*. 2022, Issue 1 (3), pp. 82–93. URL: <https://doi.org/10.15804/CPLS.20223.10> (in Ukrainian).

27. Yakymenko T.S. Judicial deference to administrative agencies' interpretations in the United States and conclusions for Ukraine: do judges respect the legislator? *Naukovyi visnyk Uzhhorod National University. Law Series*. 2025. No. 90. Vol. 1. pp. 181–205. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.1.25> (in Ukrainian).

Raisa PERELYHINA

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, Kyiv University of Law of NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3798-0861>

FILTRATION AS A CATEGORY OF PROCEDURAL DOCTRINE

The relevance of this paper is determined by the growing importance of filtering mechanisms in contemporary models of justice, which is directly linked to the reform of the judicial system of Ukraine, the transition to a model of limited cassation, and the rethinking of the functional role of higher courts. Despite the normative regulation of procedural admissibility requirements for complaints, the concept of a “filter” remains doctrinally heterogeneous and is employed across different branches of procedural law with varying substantive meanings. This situation necessitates a comprehensive scholarly analysis of modern approaches to filtration as a mechanism that is both selective and, at the same time, protective.

The purpose of the paper is to systematise and synthesise contemporary scholarly approaches to the understanding of filtration in international, constitutional, civil, criminal, and other types of procedure, with a view to identifying the current state of development of the academic interpretation of this concept and revealing the dominant trends in its further conceptualisation. The methodological framework of the study is based on the doctrinal method, used to systematise scholarly positions concerning the concept of the “filter” and its functional purpose. Institutional and axiological approaches are also applied in order to assess the role of filters in balancing the effectiveness of justice, the unity of judicial practice, and the individual’s right of access to a court.

As a result of the study, it is substantiated that the concept of a “filter” in contemporary doctrine appears as a multidimensional procedural-law construct, the common core of which is the selective function of access to legal adjudication.

It is demonstrated that, in the European and constitutional-procedural dimensions, filtration is conceptualised primarily as an institutional mechanism for managing judicial workload, whereas in cassation proceedings it functions as an admission regime oriented towards the development of law and the maintenance of the unity of judicial practice. In criminal procedure, filters acquire a distinctly protective character, serving as safeguards against formalism and violations of the rights of participants in proceedings. Prospects for further research are associated with a deeper analysis of the relationship between filtering mechanisms and judicial discretion, as well as with the development of an inter-branch typology of filters capable of reducing legal uncertainty and enhancing the predictability of law enforcement in the context of ongoing judicial reforms.

Keywords: cassation filters, access to justice, legal certainty, procedural economy, institutional filtration, legal doctrine

Олег Сергійович ВАЛЕНДЮК

аспірант, Київський міжнародний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4752-1989>e-mail: valendiuk@bencherslf.com**ОКРЕМІ ПИТАННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСОБІВ ТА ПРАВОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ВІДШКОДУВАННЯ ШКОДИ ТА ЗБИТКІВ, ЗАВДАНИХ УКРАЇНІ ВНАСЛІДОК ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ**

У статті розглянуто актуальні цивільно-правові механізми відшкодування збитків та шкоди, завданої збройною агресією росії Україні. Проаналізовано проблеми, з якими стикається наукова юридична спільнота, фахівці з правничої допомоги та судова влада у розгляді та вирішенні питань про відшкодування шкоди та збитків, завданих збройною агресією росії населенню України. Обґрунтовано необхідність розроблення пропозицій з удосконалення національного та міжнародного законодавства. Зроблено висновок про те, що нині продовжується робота у сфері гуманітарної, фінансово-економічної підтримки держави, у сфері юридичного опрацювання дієвих механізмів відшкодування збитків та шкоди, зокрема й через конфіскацію активів росії з дотриманням норм міжнародного права.

Ключові слова: збитки та шкода, міжнародно-правових механізмів відшкодування шкоди, справедливе правосуддя, воєнний стан, збройна агресія, жертви війни, фізичні та юридичні особи, методи та засоби терору мирного населення, норми та принципи міжнародного права, міжнародна безпека

Стаття надійшла 18.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Питання відшкодування шкоди та збитків, завданих військовою агресією росії Україні, а також майбутні механізми компенсації, нині викликають більше питань, ніж однозначних відповідей. Зрозуміло, що практика відшкодування має базуватися на вивченні попередніх успішних прецедентів та механізмів компенсації, які вже мали місце та забезпечили практичне правосуддя для мільйонів постраждалих від вторгнення в інших державах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питаннями проблем та перспектив вдосконалення міжнародно-правових механізмів відшкодування шкоди, завданої фізичним та юридичним особам внаслідок війни в різні часи займалися такі сучасні вітчизняні вчені, як І.М. Городиський, М.В. Бем, С. Р. Косаревиц, С.О. Верланов, Н.В. Василечко, А.А. Слюсар [1], А.В. Войціховський, Ю.М. Коломієць, Р.В. Ватаманюк [2], С.В. Іванов [3], О.О. Гавриленко [4], І.І. Голубенко, К.О. Шпак [5], О.В. Кресін [6], В.В. Лихвар [7; 8], В.П. Мороз [9], І.Р. Мудра [10], Л.Р. Наливайко, К.В. Степаненко [11], О.О. Хорватова [12] та ін. Наукова та практична цінність запропонованих вказаними вченими підходів до розуміння підстав та механізмів відшкодування шкоди, до наявних практичних проблем є надзвичайно важливими в умовах сьогодення, оскільки воєнна агресія росії проти України триває. Держава-агресор постійно вдосконалює методи та засоби терору мирного населення, кількість постраждалих та жертв збільшується в геометричній прогресії. Саме тому розв'язання низки дискусійних питань та відшукування ефективних правових механізмів реального відшкодування шкоди та збитків, рівно й як визначення джерел компенсації, координація між національними та міжнародними інституціями – все це потребує подальших досліджень для формування сталого теоретичного підґрунтя. Саме тому актуальність теми статті не викликає сумнівів, а поглиблений аналіз й формулювання пропозицій з удосконалення законодавства та механізмів відшкодування шкоди сприятиме ефективному захисту прав фізичних та юридичних осіб, які зазнали страждань та збитків внаслідок війни.

МЕТА статті – дослідження наявних механізмів відшкодування збитків та шкоди, завданої фізичним та юридичним особам внаслідок збройної агресії; виокремлення кола важливих напрямів удосконалення наявних правових механізмів відшкодування такої шкоди з урахуванням позитивної міжнародної судової практики, а також визначення шляхів підвищення їх ефективності у контексті національних реалій.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано комплекс загальнонаукових та спеціально-юридичних методів пізнання, що забезпечили об'єктивність і повноту розкриття теми. Зокрема, застосовано такі загальнонаукові методи: аналіз та синтез – для виявлення прогалин у законодавстві та узагальнення наукових позицій; індукція та дедукція – для формування висновків на основі окремих прикладів і загальних норм. Також застосовано нормативно-правові акти України, а також офіційні звіти ДМСУ та Міністерства фінансів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Збройна агресія росії проти України розпочалась у березні 2014 р. з анексії Криму і цей факт вже давно не викликає ані сумнівів, ані піддається спростуванню міжнародною спільнотою. До того ж міжнародні організації та їх нормативно-правові акти дають належну оцінку та кваліфікацію означеним діям росії, адже станом нині нараховується неповних 12 років вторгнення росії на територію України. За різними фаховими оцінками економіці України за цей час завдано збитків в понад 1 трлн дол. США [13]. Так, вимірюючи шкоду цивільному населенню, Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні наголошує: втрати серед цивільних осіб з 24.02. 2022 р. (з моменту повномасштабного вторгнення) загиблими становлять щонайменше 12654 цивільні особи, поранення отримали 29392 цивільні особи. Переважна більшість постраждалих (84%) знаходяться на підконтрольній Україні території. Серед загиблих є 673 дитини, 1865 дітей отримали поранення. Ці випадки агібелі та поранення цивільних осіб зафіксовано у 24 з 27

адміністративних регіонів України [14].

Також Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні констатує, що збройні сили росії навмисно та систематично атакують енергетичну інфраструктуру України, здійснюючи масштабні скоординовані удари. Внаслідок подібних атак вкрай зменшилася потужність генерації електроенергії, що спричинило аварійні та планові відключення електроенергії у всій країні. Вторинні наслідки таких ударів вплинули на водопостачання, системи каналізації та санітарію, опалення та гаряче водопостачання, охорону здоров'я, освіту та загальний стан економіки, ментальне здоров'я людей.

Невичерпною за підрахунками Місії є й шкода навколишньому середовищу, оскільки Україна є однією з країн з найвищим рівнем забруднення вибухонебезпечними предметами та мінами, що створює довгострокову загрозу для цивільного населення. За оцінками експертів Місії, забруднено близько 139000 км² території держави. До того ж руйнування греблі Каховської ГЕС в червні 2023 р. спричинило масштабну повінь, що призвела до екологічної катастрофи з нищівними наслідками для громад у декількох регіонах [14].

Зрештою, враховуючи на те, що збройна агресія триває, щоденне спричинення збитків та школи зростає. І тут слід також розуміти, що невинуватена агресія росії до України призводить до негативних наслідків не лише для України, а й для інших держав світу. Передусім мова йде про перешкоджання у світовій торгівлі різноманітними товарами. Крім того, війна спричиняє доволі високий рівень витрат як фінансових, так і матеріальних, що несуть цивілізовані країни, допомагаючи Україні. З цих підстав у практиці міжнародного права особливої актуальності набуває питання якнайшвидшого розроблення та застосування відповідних норм, які б змусили росію належно відшкодувати завдану шкоду не у далекій перспективі міжнародного трибуналу за злочин агресії, а в найближчий час.

Аналізуючи праці вітчизняних колег з цієї теми, можна зробити висновок про певне юридичне опрацювання вказаної проблематики. Так, А.В. Войціховський, Ю.М. Коломієць, Р.В. Ватаманюк справедливо відмічають: питання відшкодування шкоди, завданої внаслідок збройної агресії, набуває безпрецедентної актуальності в умовах повномасштабної війни, розв'язаної росією проти України. Цей виклик не лише підриває основи міжнародного правопорядку, а й вимагає ефективного правового реагування [2].

І дійсно, вчинивши ще у 2014 р. анексію українських територій, як слушно зауважує О.О. Хорватова, росія порушила найважливіші принципи міжнародного права, сформовані після II світової війни. З огляду на те, що принципи міжнародного права є імперативними нормами міжнародного права або нормами *ius cogens*, що приймаються та визнаються міжнародною спільнотою держав загалом як норма, відхилення від них недопустиме, оскільки їх може бути змінено лише наступною нормою міжнародного права з тим же характером. Як імперативні положення, відмічає дослідниця, принципи міжнародного права не може бути скасовано жодними іншими постановами спеціального характеру або реформовано з урахуванням спеціальних обставин [12].

З цього приводу слід погодитись з думкою В.В. Лихваря, який відмічає, що міжнародне право забезпечу-

ється за допомогою добровільного дотримання норм міжнародного права, а в разі потреби силою чи примусовими заходами, що застосовуються безпосередньо державами, індивідуально чи колективно або через міжнародні організації до держави, яка відповідальна за порушення норм міжнародного публічного права. В тому разі, відмічає дослідник, коли міжнародний спір виникає внаслідок порушення державою норм міжнародного публічного права, що не може бути вирішено у мирний засіб, потерпіла сторона має право застосувати низку обмежувальних заходів і контрзаходів примусу проти того/тих, хто вчинив/вчинили такі дії, але з рекомендацією уникати, наскільки це можливо, використанню збройних сил. У таких випадках потрібно застосовувати спеціальні інструменти для врегулювання суперечок, втілених у міжнародних санкціях, які мають додаткову роль засобів мирного вирішення конфліктів [7].

Саме в контексті порушень норм та принципів міжнародного права І.Р. Мудра акцентує на необхідності зосередження уваги в міжнародних актах на «відновленні справедливості» в частині безумовної ідеї невідворотності відповідальності росії за вчинені міжнародні протиправні дії, зокрема і через компенсаційні механізми, що мають стати надзвичайно важливим політико-правовим інструментом залучення ширшого кола держав, міжнародних організацій, робочих груп та комісій до просування ідеї миру та обговорення порядку забезпечення миру через відновлення справедливості та укорінення ідеї неприпустимості повторення подібних актів агресії майбутніми поколіннями [10]. Історичне значення кваліфікації діянь росії як міжнародно-протиправних з боку Генеральної Асамблеї ООН, на думку І.Р. Мудрої, створює фундаментальний прецедент у міжнародному праві в цьому світлі; така позиція є прямим виявом застосування як одного з принципів сучасного міжнародного правопорядку, а саме порушення норм міжнародного права та прав людини потужними державами-постійними членами Ради Безпеки ООН не створюють правових прецедентів, не змінюють Статут ООН і не призводять до виникнення нового міжнародного права [10].

Досліджуючи форми міжнародно-правової відповідальності держав, В.В. Лихвар приходять до висновку про те, що міжнародна відповідальність передбачає правові наслідки, які настають для суб'єкта міжнародного права в результаті вчиненого ним міжнародного правопорушення, які зобов'язують його ліквідувати збиток, заподіяний іншим суб'єктам міжнародного права [8].

Відшкодування потерпілим шкоди, завданої в результаті воєнних злочинів, як справедливо відмічають О. Костюченко та Д. Стеценко, є одним з ключових аспектів у захисті прав людини. Дослідники, акцентуючи на цьому важливому аспекті концепції перехідного правосуддя, підкреслюють, що воно у суті спрямовано на відновлення справедливості, що охоплює грошову компенсацію за завдану шкоду; моральне задоволення; поновлення порушених прав. У нормах міжнародного гуманітарного права не передбачено конкретного переліку тих, кому належить компенсація за порушення його положень. Натомість на сторони міжнародних збройних конфліктів покладається відповідальність за відшкодування шкоди, що виникла через недотримання цих норм. З огляду на усталену практику звернень до відповідних установ зазвичай вигодонабувачами відшкодувань за

порушення міжнародного гуманітарного права стають особи, які зазнали збитків або стали жертвами таких порушень, а саме цивільне населення, яке зазнало страждань внаслідок дій або бездіяльності сторін конфлікту, особливо через напади на цивільні об'єкти, незаконне ув'язнення, викрадення та інші форми насильства; військовополонені, які зазнають знущань через порушення їхніх прав, передбачених Женевськими конвенціями, зокрема через жорстоке поводження, тортури чи невиконання зобов'язання з надання необхідної медичної допомоги; родичі покійного та найближче оточення, котрі втратили годувальника й відповідно мають право на відшкодування збитків через втрату; держава, що зіткнулася з жакливими наслідками руйнувань цивільної інфраструктури, важливих об'єктів критичної інфраструктури, виснаження трудових ресурсів, відчутної шкоди довкіллю та інших тяжких наслідків [15].

З цього приводу О.В. Кресін підкреслює, що Україна як потерпіла від неефективної політики цивілізованих держав у частині нездатності своєчасно гарантувати Україні безпеку на підставі наявних міжнародних домовленостей, а також протидіяти російській агресії має ініціювати зміни в архітектурі європейської та міжнародної безпеки [6].

Річ у тім, що на початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. Україна поклала певні надії на швидке отримання відповідних компенсаційних виплат для відшкодування понесених збитків за рахунок російських активів, що заблоковано іноземними державами. Водночас з боку керівників окремих іноземних держав практично відразу висловлювалось занепокоєння стосовно легітимності рішення про передачу вказаних активів Україні, а також їх відповідності нормам міжнародного права.

Слід зазначити, що одним з перших кроків української влади з вирішення вказаного питання стало створення у травні 2022 р. робочої групи з розроблення та впровадження міжнародно-правових механізмів відшкодування шкоди, завданої Україні внаслідок збройної агресії росії. Вказаній робочій групі доручалось розробити та внести пропозиції про засоби та правові інструменти відшкодування шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії росії, зокрема репарації, конфіскації, контрибуції, а також кроки з їх впровадження з урахуванням міжнародно-правових механізмів, міжнародного досвіду та судової практики. Створення вказаної робочої групи, на нашу думку, дійсно стало відповідним моментом для ефективної роботи української влади та громадянського суспільства, направленої передусім на отримання міжнародної підтримки самої ідеї компенсації завданих війною Україні збитків за рахунок конфіскації російських активів та головне – розроблення конкретних правових механізмів вказаної конфіскації та передачі активів для фінансування відшкодування.

Переважає більшість держав демократичного світу підтримало Україну в її прагненні отримати компенсацію від росії за спричинені нею збитки. Провідні міжнародні організації також прийняли відповідні рішення

з відшкодування Україні понесених у ході російської агресії збитків. В цьому контексті заслуговує на увагу рішення ООН, прийняте в листопаді 2022 р., де чітко сформульовано зобов'язання росії відшкодувати Україні збитки через агресію. Однак, на нашу думку, самі результати вказаного голосування, – 94 голоси «за», 13 «проти» та 74 «утрималось», свідчать про значний вплив росії на прийняття рішень певними державами у ході голосувань в ООН та можливі ускладнення в отриманні позитивних для України рішень з відшкодування завданої шкоди в майбутньому [16].

Аналізуючи загальну проблематику розроблення міжнародною спільнотою та впровадження в життя дієвого механізму покарання росії як держави-агресора протягом останніх двох років, можна відмітити, що однією з небагатьох таких результативних дій стало рішення Ради Європи, прийняте в травні 2023 р. про створення Реєстру збитків [17; 18], завданих агресією росії проти України. Станом на 31 грудня 2025 р. Реєстр активно працює в штатному режимі [19], мова сайту українська та англійська. Слід відзначити, що даний Реєстр є першим компонентом міжнародного компенсаційного механізму, розроблення якого триває нині.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз сучасного стану проблематики застосування норм міжнародного права та наявних механізмів відшкодування збитків та шкоди, завданої збройною агресією росії Україні, дає змогу зробити висновок про невідворотний та поступальний рух міжнародної спільноти до остаточного правового та фінансово-економічного вирішення вказаного питання. Наведений аналіз проблем та перспектив удосконалення засобів та правових інструментів відшкодування шкоди та збитків, завданих росією, дають змогу стверджувати, що нині в Україні та країнах демократичного світу продовжується активна робота, по-перше, у сфері гуманітарної та фінансової підтримки України, по-друге, стосовно юридичного опрацювання механізмів конфіскації та передачі російських активів з дотриманням норм міжнародного права.

У розробленні глобального компенсаційного механізму відшкодування збитків, завданих російським агресором Україні, на нашу думку, слід неодмінно враховувати наукові розробки вітчизняних дослідників та реальні пропозиції практиків, які вже працюють у сфері відновлення справедливості.

Водночас доки ще спостерігається певне зволікання та затягування кінцевого рішення з цього приводу. А тому, на наш погляд, постійна активність української юридичної спільноти, стимулювання, разом з громадянським суспільством, української влади та міжнародних інституцій до активації роботи в цьому напрямі, опрацювання наявних проблемних питань та підготовка пропозицій з їх вирішення, – це ті завдання, які приведуть в найближчому майбутньому до розроблення реального компенсаційного механізму відшкодування завданих російською агресією збитків Україні з дотриманням усіх вимог міжнародного права.

Список використаних джерел

1. Відшкодування для України: моделі, перспективи, виклики. Аналітична доповідь / І.М. Городиський та ін. Львів, 2023. 103 с.
2. Войціховський А.В., Коломісць Ю.М., Ватаманюк Р.В. Відшкодування шкоди як форма міжнародно-правової відповідальності рф за

збройну агресію проти України. Право і безпека – Law and Safety. 2025. № 4 (99). С. 7-19.

3. Іванов С.В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: монографія. Дніпро, 2015. 175 с.

4. Гавриленко О.О. Правова основа відшкодування шкоди, завданої фізичним особам та юридичним особам приватного права внаслідок повномасштабної війни Російської Федерації проти України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2024. Вип. 86. Ч. 2. С. 51-58.

5. Голубенко І.І., Шпак К.О. Правові аспекти відшкодування шкоди та збитків, завданих фізичним та юридичним особам внаслідок збройної агресії російської федерації: Наукові перспективи. 2023. №4(34). С. 384-396.

6. Кресін О.В. Правові аспекти протидії російській агресії та відновлення територіальної цілісності України: Вісник НАН України, 2022, № 6, С. 61-65.

7. Лихвар В.В. Міжнародно-правове регулювання застосування санкцій як форми політичної відповідальності держав. Європейський Правничий Часопис. 2024. Вип. 3. С. 133-139.

8. Лихвар В.В. Міжнародно-правове регулювання застосування реституції як форми матеріальної відповідальності держав. Науковий вісник Ужгородського Національного університету, Серія Право. 2024. Вип. 85. Ч. 4. С. 288-293.

9. Мороз В.П., Абразевич Д.А. Правові механізми стягнення шкоди, завданої бізнесу війною. Юридичний вісник. 2022. № 4 (65). С. 145-150.

10. Мудра І.Р. Інституційні та правові механізми відшкодування шкоди, завданої внаслідок збройної агресії: дис. ... д-ра філософії: 081 Право. Київ, 2025. 241 с.

11. Наливайко, Л. Р., Степаненко, К. В. Міжнародне судочинство: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2022. 304 с.

12. Хорватова О.О. Сучасне поняття та значення принципів міжнародного права у зв'язку з воєнно-політичною ситуацією в Україні. Правничий часопис Європейського університету. 2015. С. 24-31.

13. Мудра І.Р. Росія з 2014 року завдала збитків Україні на 1 трильйон доларів. УкрІнформ, 28.03.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3975737-rosia-z-2014-roku-zavdala-zbitkiv-ukraini-na-1-triljon-mudra.html>

14. Інформаційний бюлетень: Три роки з початку повномасштабного вторгнення в Україну: ключові факти та висновки щодо впливу на права людини 24 лютого 2022 року – лютий 2025 року. Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні. 6 с. URL: <https://hrmmu-3-year-update.my.canva.site/ukrainian>

15. Костюченко О., Стеценко Д. Відшкодування потерпілим шкоди, завданої в результаті воєнних злочинів. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2025. Серія ПРАВО. Вип. 90. Ч. 4. С. 267-272.

16. Resolution adopted by the General Assembly on 14 November 2022: United Nations, General Assembly, 2022. URL: https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/a_res_es_11_5.pdf

17. Про встановлення Розширеної часткової угоди про Реєстр збитків, завданих агресією Російської Федерації проти України: Резолюція CM/Res (2023)3, прийнята Комітетом Міністрів 12 травня 2023 року на 1466-му засіданні заступників Міністрів. Офіційний вісник України від 25.01.2024. 2024 р., № 9 / № 2; 03.01.2024; стор.15 / стор. 842, стаття 572, код акта 122433/2023.

18. Про приєднання України до Розширеної часткової угоди про Реєстр збитків, завданих агресією Російської Федерації проти України: Закон України № 3432-IX від 8 листопада 2023 року. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2023, № 96, ст. 382.

19. Реєстр збитків для України. Офіційний сайт. URL: <https://rd4u.coe.int/uk/home>

References

1. Compensation for Ukraine: models, prospects, challenges. Analytical report / I.M. Horodyskyi et al. Lviv, 2023. 103 p. (in Ukrainian).

2. Voitsikhovskiy A.V., Kolomyiets Yu.M., Vatamanyuk R.V. Compensation for damage as a form of international legal responsibility of the Russian Federation for armed aggression against Ukraine. Law and Safety. 2025. No. 4 (99). pp. 7-19. (in Ukrainian).

3. Ivanov S.V. The impact of armed conflict (war, hostilities) on the value of the enterprise: monograph. Dnipro, 2015. 175 p. (in Ukrainian).

4. Havrylenko O.O. Legal basis for compensation for damage caused to individuals and legal entities of private law as a result of the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series «Law». 2024. Issue 86. part 2. pp. 51-58. (in Ukrainian).

5. Holubenko I.I., Shpak K.O. Legal aspects of compensation for damage and losses caused to individuals and legal entities as a result of the armed aggression of the Russian Federation. Scientific Perspectives. 2023. No. 4(34). pp. 384-396. (in Ukrainian).

6. Kresin O.V. Legal aspects of countering Russian aggression and restoring the territorial integrity of Ukraine. Bulletin of the NAS of Ukraine. 2022, No. 6. pp. 61-65. (in Ukrainian).

7. Lykhvar V.V. International legal regulation of the application of sanctions as a form of political responsibility of states. European Legal Journal. 2024. Issue 3. pp. 133-139. (in Ukrainian).

8. Lykhvar V.V. International legal regulation of the application of restitution as a form of material responsibility of states. Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University, Law Series. 2024.. Issue 85. Part 4. pp. 288-293. (in Ukrainian).

9. Moroz V.P., Abrashevich D.A. Legal mechanisms for recovering damage caused to business by war. Legal Bulletin. 2022. No. 4 (65). P. 145-150. (in Ukrainian).

10. Mudra I.R. Institutional and legal mechanisms for compensating for damage caused as a result of armed aggression: diss ... PhD in legal sciences. Kyiv, 2025. 241 p. (in Ukrainian).

11. Nalyvaiko L.R., Stepanenko, K. V. International Litigation. Dnipro, 2022. 304 p. (in Ukrainian).

12. Khorvatova O.O. Modern concept and meaning of the principles of international law in connection with the military-political situation in Ukraine. Legal Journal of the European University. 2015. pp. 24-31. (in Ukrainian).

13. Mudra I.R. Russia has caused losses to Ukraine of 1 trillion dollars since 2014. UkrInform, 03/28/2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3975737-rosia-z-2014-roku-zavdala-zbitkiv-ukraini-na-1-triljon-mudra.html>. (in Ukrainian).

14. Newsletter: Three years since the start of the full-scale invasion of Ukraine: key facts and conclusions on the impact on human rights February 24, 2022 - February 2025. UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine. URL: <https://hrmmu-3-year-update.my.canva.site/ukrainian>. (in Ukrainian).

15. Kostiuhenko O., Stetsenko D. Compensation to victims of damage caused as a result of war crimes. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, Law Series. 2025. Issue 90: Part 4. pp. 267-272. (in Ukrainian).

16. Resolution adopted by the General Assembly on 14 November 2022: United Nations, General Assembly, 2022. URL: https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/a_res_es_11_5.pdf

17. On the establishment of an Extended Partial Agreement on the Register of Damage Caused by the Aggression of the Russian Federation against Ukraine: Resolution CM/Res (2023) 3, adopted by the Committee of Ministers on 12 May 2023 at the 1466th meeting of the Ministers' Deputies. Official Gazette of Ukraine of 25.01.2024. 2024, No. 9 / No. 2; 03.01.2024; p. 15 / p. 842, Article 572, Act Code 122433/2023. (in Ukrainian).

18. On Ukraine's Accession to the Expanded Partial Agreement on the Register of Damages Caused by the Aggression of the Russian Federation against Ukraine: Law of Ukraine No. 3432-IX of November 8, 2023. Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR). 2023, No. 96, Art. 382. (in Ukrainian).

19. Register of Damages for Ukraine. URL: <https://rd4u.coe.int/uk/home> (in Ukrainian).

Oleh VALENDIUK

postgraduate student, Kyiv International University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4752-1989>

e-mail: valendiuk@bencherslf.com

SPECIFIC ISSUES OF IMPROVING MEANS AND LEGAL INSTRUMENTS FOR COMPENSATION FOR DAMAGES AND LOSSES CAUSED TO UKRAINE AS A RESULT OF ARMANNED AGGRESSION BY THE RUSSIA

Introduction. The issue of compensation for damage and losses caused by the Russian Federation's military aggression against our state, as well as future compensation mechanisms, currently raises more questions than unambiguous answers. The Russian Federation's military aggression against Ukraine has been going on for 12 years, and the number of victims and victims is increasing daily. Therefore, it is important to resolve controversial issues and find effective legal mechanisms for real compensation for damage and losses.

The purpose of the paper is to study existing mechanisms for compensation for damage and losses caused to individuals and legal entities as a result of the Russian Federation's armed aggression.

Results. According to various expert estimates, over 1 trillion US dollars have been caused to the Ukrainian economy during the 12 years of armed aggression by the Russian Federation. Civilian casualties in the form of dead and wounded number in the tens of thousands of civilians. In recent years, the Russian armed forces have been deliberately and systematically attacking Ukraine's energy infrastructure, which has resulted in a critical reduction in electricity generation capacity. The secondary consequences of such attacks have affected water supply, sewage and sanitation systems, heating and hot water supply, healthcare, education and the general state of the economy, and people's mental health. The damage to the environment is also inexhaustible, as Ukraine is one of the countries with the highest levels of contamination by explosive devices and mines, which poses a long-term threat to the civilian population. Compensation to victims of damage caused as a result of Russian war crimes is one of the key aspects in the protection of human rights.

Conclusions. When developing a global compensation mechanism for damages caused to Ukraine by the Russian aggressor, one should take into account the scientific developments of domestic researchers and real proposals of practitioners who are already working in the field of restoring justice. The main tasks should be the activity of the Ukrainian legal community, the processing of existing problematic issues and the preparation of proposals for their resolution.

Keywords: losses and damage, international legal mechanisms for compensation for damage, fair justice, martial law, armed aggression, victims of war, individuals and legal entities, methods and means of terrorizing the civilian population, norms and principles of international law, international security