

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!

АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 3'2026

(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 11.03.2026

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

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

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

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua



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

№ 3'2026

(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 “Analytik”, 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 "Analytik",
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 11.03.2026

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*

© "Analytik", 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)

Учасники редколегії

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

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

Ольга Григорієв, 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)

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

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

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

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

Віктор Василюк, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативнорозшукової діяльності, Національна академія внутрішніх справ; Заслужений юрист України, полковник поліції (Україна)

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

Комітет консультантів і мовних редакторів

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

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

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

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

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

Гор 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)

Шеф-редактор

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

Заступник шеф-редактора

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

Леся Поповська-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)

Members of the editorial board

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

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

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)

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

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

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

Oleksandr Bryhinets, Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnitskyi 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)

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

Committee of consultants and language editors

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

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

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

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

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

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

Director

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

Deputy Director

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

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

ЗМІСТ

ЧУБАНЬ В.С., СКОРОБОГАТОВ Ю.А., ПАСИНЧУК К.М. Нормативно-правове забезпечення розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту України	6
БРИГІНЕЦЬ О.О. Земля як об'єкт договірних правовідносин у вітчизняному законодавстві	10
БУЛКОТ Г.В., БУГАЙ Н.О., ІВАНОВА Л.І. Особливості документування публічних закупівель в діяльності суб'єктів господарювання	13
КАДЮК З.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління запасами в SAP ERP	19
КОВАЛИК О.А., СЛАТІН Д.О., МАЛИШКІН Д.А. Впровадження міжнародних логістичних стандартів на українських підприємствах в умовах війни	27
ЛУК'ЯНЕНКО Ю.В. Адаптація управлінських компетенцій банківських лідерів під час міграції: порівняльний аналіз банківських систем України та США	30
СОЛОМОН Г.Г. Алгоритмізація судового провадження: роль штучного інтелекту на стадії відкриття провадження та підготовки справи до розгляду як інструмент процесуальної економії	34
БЄЛКІН Л.М., ЮРИНЕЦЬ Ю.Л., БЄЛКІН М.Л. Самозайнята особа як ФОП – особливості податкового обліку	38
ТИБІНЬ О.А., ШУЛЮК Б.С. Імплементація регламенту MiCA: виклики та можливості для інтеграції ринку віртуальних активів України в європейський фінансовий простір	41
ШВИДКА Т.І. Недобросовісна конкуренція та захист інтелектуальної власності: точки перетину правового регулювання	45
САМСІН І.Л. Адміністративно-правові засади антимонопольного регулювання на ринку цементу	51
РАДЧЕНКО О.П., МОТУЗ Ю.І. Імплементаційні стратегії підвищення результативності управління проєктами в умовах VANI-світу	55

CONTENTS

<i>V. CHUBAN, Y. SKOROBOHATOV, K. PASYNCHUK.</i> Regulatory and legal support for the development of the civil protection protective structures fund of Ukraine	6
<i>O. BRYHINETZ.</i> Land as an object of contractual legal relations in domestic legislation	10
<i>H. BULKOT, N. BUHAI, L. IVANOVA.</i> Peculiarities of documenting public procurement in the activities of business entities	13
<i>Z. KADIUK.</i> Analytical support of inventory management in SAP ERP	19
<i>O. KOVALYK, D. SLATIN, D. MALYSHKIN.</i> Implementation of international logistics standards at Ukrainian enterprises in war conditions	27
<i>Y. LUKIANENKO.</i> Adaptation of management competencies of banking leaders during migration: comparative analysis of banking systems of Ukraine and USA	30
<i>H. SOLOMON.</i> Algorithmization of judicial proceedings: the role of artificial intelligence at the stage of initiation of proceedings and preparation of cases for trial as a tool of procedural economy	34
<i>L. BIELKIN, Y. YURYNETS, M. BIELKIN.</i> Self-employed person as a individual – features of tax accounting	38
<i>O. TYBIN, B. SHULIUK.</i> Implementation of the MICA regulation: challenges and opportunities for integrating Ukraine’s virtual asset market into the European financial space	41
<i>T. SHVYDKA.</i> Unfair competition and the protection of intellectual property: intersections of legal regulation ...	45
<i>I. SAMSIN.</i> Administrative and legal principles of anti-monopoly regulation on the cement market	51
<i>O. RADCHENKO, Y. MOTUZ.</i> Implementation strategies for improving project management performance in the BANI world	55



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



Кирило Миколайович ПАСИНЧУК

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

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

e-mail: Pasynchuk_Kyrylo@chipb.org.in

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ФОНДУ ЗАХИСНИХ СПОРУД ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано нормативне забезпечення та Стратегію розвитку фонду захисних споруд до 2034 р. Визначено її ключові цілі: повне охоплення населення укриттями, вітчизняне виробництво, цифровізація та залучення інвестицій. Деталізовано фінансову модель обсягом 789,3 млрд грн із залученням ресурсів міжнародної коаліції. Запропоновано «Матрицю правових та фінансових інструментів» щодо змін до Податкового, Земельного та Бюджетного кодексів для стимулювання інвестицій. Доведено взаємозв'язок Стратегії-2034 та Плану-2025 як стратегічних інструментів захисту людського капіталу.

Ключові слова: цивільний захист, фонд захисних споруд, воєнний стан, національна безпека, нормативно-правове забезпечення, фінансові інструменти, міжнародна допомога, цифровізація безпеки

Стаття надійшла 02.01.2026

Статтю прийнято 15.01.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

В умовах тривалої збройної агресії забезпечення належного рівня цивільного захисту виходить за межі суто соціальної площини та набуває стратегічного значення для національної безпеки й стабільності держави. З огляду на нові загрози, перед якими постало українське суспільство, держава потребує системного і довгострокового підходу до формування захищеного середовища для цивільного населення. Сучасні виклики вимагають розроблення, наукового опрацювання та впровадження комплексних проєктів, що постають ключовими елементами відновлення та зміцнення національної безпекової інфраструктури.

Стан дослідження

Дослідити нормативно-правове забезпечення розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту України допомогли роботи О. Бойко, С. Поздєєва, К. Пасинчука та ін. вчених.

Попри наявність фахових напрацювань, залишається недостатньо вивченим питання комплексної інтеграції правових та фінансових інструментів для реалізації нової Стратегії розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту на період до 2034 р. Зокрема, потребує глибшого наукового опрацювання механізм залучення приватних інвестицій через податкові преференції та спрощення земельних відносин, що задекларовано в останніх урядових ініціативах. Також відкритим залишається питання цифрової трансформації обліку захисних споруд цивільного захисту (інтеграція з Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва) як фактора прозорості та ефективності адміністрування.

МЕТА дослідження полягає у комплексному аналізі нормативно-правового та фінансово-економічного під-

ґрунтя розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту України, оцінці механізмів реалізації державної Стратегії розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту на період до 2034 р. та обґрунтуванні системних правових змін для створення стійкої й технологічної безпекової інфраструктури.

Завдання дослідження:

- проаналізувати концептуальні цілі Стратегії розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту на період до 2034 р. з модернізації та цифровізації мережі укриттів;
- оцінити фінансову модель та джерела інвестицій (державні, міжнародні, приватні) для розбудови безпекової інфраструктури;
- виявити системні бар'єри та розробити «Матрицю інструментів» для внесення змін до бюджетного, податкового та земельного законодавства;
- визначити механізми координації між стратегічним плануванням та тактичними заходами у сфері цивільного захисту.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети застосовано комплекс наукових методів:

- формально-юридичний в аналізі Стратегії розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту на період до 2034 р. для визначення правового статусу суб'єктів інвестиційної діяльності;
- порівняльно-правовий для зіставлення тактичних завдань Плану основних заходів цивільного захисту України на 2025 р. із довгостроковими цілями Стратегії розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту на період до 2034 р.;
- метод системно-структурного аналізу для вивчення

взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та бізнесу в межах єдиної системи цивільного захисту;

– метод моделювання для формування матриці правових та фінансових інструментів усунення системних бар'єрів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04.03.25 р. № 183-р схвалено Стратегію розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту (далі – Стратегія) на період до 2034 р. Мета Стратегії – перетворити застарілу та несистемну спадщину у сучасну, ефективну та доступну мережу укриттів, готову до будь-яких викликів. Стратегія охоплює кілька ключових напрямів, кожен з яких є критично важливим для її успішної реалізації [1].

Так, Стратегія на період до 2034 р. є програмним документом довгострокового планування, що визначає ключові напрями формування національної системи цивільної безпеки. З економіко-правового погляду реалізація Стратегії передбачає комплексне застосування механізмів державного управління, інституційної оптимізації та інвестиційних ресурсів, що дає змогу не лише гарантувати право громадян на безпеку, але й створити умови для сталого соціально-економічного розвитку держави.

Мета Стратегії – формування захищеного середовища для цивільного населення шляхом створення мережі об'єктів фонду захисних споруд цивільного захисту для захисту життя і мінімізації втрат серед цивільного населення в разі застосування ворогом сучасних засобів ураження, що створює умови для забезпечення подальшого економічного та соціального розвитку держави. У Стратегії розглянуто реалізацію найбільш адаптивного підходу до укриття цивільного населення з урахуванням досвіду та підходів провідних країн світу, а також фактичних можливостей економіки та держави загалом, що не створюватиме перешкод для здійснення заходів з оборони держави та сприятиме максимальному захисту цивільного населення [1].

Визначальними цілями Стратегії є:

– забезпечення укриття всіх категорій населення в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту відповідно до вимог законодавства;

– освоєння власного виробництва комплектуючих (обладнання) для захисних споруд цивільного захисту і споруд подвійного призначення, а також виготовлення первинних (мобільних) укриттів;

– оптимізація структури і повноважень органів державної влади, органів місцевого самоврядування, юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців під час створення об'єктів фонду захисних споруд цивільного захисту, а також застосування ефективних інструментів для реалізації державної політики з розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту;

– поєднання зусиль і ресурсів міжнародної спільноти, держави, місцевого самоврядування та бізнесу для розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту;

– формування в посадових осіб органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів містобудування, приватного сектору та населення культури безпеки з використання і утримання об'єктів фонду захисних споруд цивільного захисту;

– цифровізація процесу створення, розвитку та утримання фонду захисних споруд цивільного захисту та інформування населення про фонд захисних споруд цивільного захисту і порядок дій в умовах постійної загрози для життя і здоров'я [1].

Для ефективної реалізації завдань, мети та цілей Стратегії розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту необхідно першочергово врахувати економічний аспект її впровадження. Він полягає у забезпеченні належного фінансування заходів із створення, розвитку та утримання фонду. Особливу увагу слід приділити створенню та підтримці якісного механізму розподілу та використання фінансових ресурсів, що має забезпечити прозорість, послідовність та пріоритетність у фінансуванні об'єктів.

Фінансування Стратегії здійснюється за рахунок:

– коштів державного бюджету в межах наявних бюджетних програм;

– субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам;

– коштів місцевих бюджетів;

– коштів міжнародної допомоги, зокрема міжнародної технічної допомоги та секторальної підтримки ЄС, інших партнерів з розвитку, міжнародних фінансових організацій;

– коштів інвесторів;

– власних коштів підприємств;

– інших джерел, не заборонених законодавством.

Для досягнення стратегічних цілей необхідне фінансування орієнтовно в обсязі 789,3 млрд, зокрема за рахунок коштів державного бюджету в обсязі 81,2 млрд грн. Передбачається також залучити кошти міжнародної Коаліції з питань розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту в обсязі 642,5 млрд грн (14,69 млрд Євро).

Проаналізувавши ключові норми та положення Стратегії, можна констатувати наявність суттєвих економічних проблем, вирішення яких потребує інтеграції організаційно-управлінських механізмів та інвестиційних ресурсів. До таких ключових проблемних аспектів належить недостатній фінансовий потенціал державного та місцевих бюджетів для створення, модернізації та утримання фонду захисних споруд цивільного захисту, що обмежує можливості своєчасного забезпечення захисту населення. Також важливою є потреба у формуванні дієвого механізму фінансування заходів, пов'язаних з розвитком і підтримкою фонду, а також визначення пріоритетності об'єктів, джерел та послідовності виділення фінансових ресурсів з урахуванням забезпечення життєво важливих потреб населення. Водночас необхідно окреслити врахування під час планування місцевих бюджетів потреб у фінансуванні будівництва захисних споруд цивільного захисту та споруд подвійного призначення, а також залучення додаткових ресурсів, включаючи міжнародну та благодійну допомогу, в межах, дозволених чинним законодавством.

Не менш актуальною є необхідність оновлення бюджетних програм, зокрема введення нових субвенцій та розширення наявних механізмів фінансування [3], що забезпечує стабільну підтримку створення, розвитку та утримання фонду захисних споруд.

Ключові проблеми фінансування та ефективності адміністрування Стратегії на період до 2034 р. вимагають внесення точкових, але системних змін до чинного законодавства (табл. 1).

Цивільний захист в Україні остаточно вийшов за рамки суто соціального чи технічного питання і набув статусу критичного імперативу національної безпеки. В умовах тривалої збройної агресії ефективна реалізація Стратегії є прямою умовою захисту людського капіталу, мінімізації втрат серед цивільного населення та створення передумов для сталого соціально-економічного розвитку держави. Інвестиції у фонд захисних споруд цивільного захисту є не просто витратами, а стратегічною інвестицією в стійкість держави.

Так, успіх Стратегії на період до 2034 р. залежить не лише від обсягу залучених коштів, а й від здатності держави швидко створити гнучкий, прозорий та ефективний правовий механізм, здатний перетворити фінансові ресурси на реальний захист для громадян.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2024 р. № 1313-р «Про затвердження плану основних заходів цивільного захисту України на 2025 рік» є ключовим державно-управлінським документом, що регулює сферу цивільного захисту. Його основне завдання – це детальне планування та координація заходів, які має бути реалізовано протягом календарного року, з метою забезпечення системної та ефективної діяльності органів влади та сил цивільного захисту.

План основних заходів цивільного захисту України на 2025 р. (далі – План) охоплює чотири основні блоки заходів [2]:

– запобігання: цей розділ включає превентивні заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків виникнення над-

звичайних ситуацій;

– готовність: заходи цього блоку спрямовано на підготовку органів управління, сил та засобів цивільного захисту;

– реагування: це комплекс дій, що здійснюються безпосередньо під час надзвичайних ситуацій. План передбачає алгоритми оповіщення населення, організацію евакуації, розгортання пунктів прийому постраждалих та координацію роботи рятувальних служб;

– ліквідація наслідків, після ліквідації наслідків надзвичайної ситуації відбувається відновлення нормального функціонування об'єктів та систем життєзабезпечення.

ВИСНОВКИ

Отже, Стратегія розвитку фонду захисних споруд є довгостроковим і концептуальним документом. Нею визначено, куди держава рухається, встановлюючи амбітні цілі для модернізації всієї системи фонду захисних споруд цивільного захисту до 2034 р.

Водночас План основних заходів цивільного захисту є тактичним і практичним інструментом. Він детально вказує, як і що саме потрібно зробити протягом одного року для досягнення цілей, визначених у Стратегії на період до 2034 р.

Так, Стратегія на період до 2034 року є фундаментом, що задає вектор розвитку, а План – це інструмент реалізації, що забезпечує виконання конкретних кроків на цьому шляху.

Таблиця 1 – Матриця правових та фінансових інструментів для усунення системних бар'єрів у реалізації Стратегії розвитку фонду захисних споруд до 2034 р. (розроблено автором на основі Стратегії розвитку фонду захисних споруд до 2034 р.)

Сфера	Проблема	Необхідна правова дія	Очікуваний результат
Фінансування	Недостатній потенціал місцевих бюджетів для будівництва.	Введення цільової субвенції на розвиток фонду захисних споруд ЦЗ до Закону України «Про Державний бюджет...» та Бюджетного кодексу.	Забезпечення стабільного та цільового фінансування будівництва захисних споруд ЦЗ у місцевих громадах.
Приватний сектор	Відсутність стимулів для інвестування у будівництво захисних споруд ЦЗ подвійного призначення.	Внесення змін до Податкового кодексу України про надання податкових преференцій (наприклад, пільги на податок на прибуток або прискореної амортизації) під-приємствам, які фінансують будівництво/модернізацію захисних споруд ЦЗ, що перебувають у комунальній чи державній власності.	Стимулювання залучення приватного капіталу (кошти інвесторів, ціль 4 Стратегії).
Земельні відносини	Тривалість відведення земельних ділянок для будівництва типових захисних споруд ЦЗ.	Внесення змін до Земельного кодексу України та Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», запровадивши спрощену процедуру (декларативний принцип) відведення земельних ділянок для типових мобільних та швидко споруджуваних захисних споруд ЦЗ.	Скорочення термінів будівництва та швидке нарощування захисного фонду.
Облік і обіг	Відсутність єдиної цифрової бази даних про власників та стан захисних споруд ЦЗ.	Законодавче закріплення обов'язковості інтеграції всіх даних про захисні споруди ЦЗ (технічний стан, балансоутримувач, фінансування) до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ).	Реалізація стратегічної цілі 6 (цифровізація) та підвищення прозорості.

Список використаних джерел

1. 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>
2. 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>
3. 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: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1542>

References

1. 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). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-2025-p> (in Ukrainian).
2. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. Government approved the Plan of main civil protection measures of Ukraine for 2025. Official website. <https://mvs.gov.ua/news/uriad-zatverdiv-plan-osnovnix-zaxodiv-civilnogo-zaxistu-ukrayini-na-2025-rik> (in Ukrainian).
3. Chuban, V. S., Pasynchuk, K. M. (2025). Economic and legal analysis of financing the needs of the State Emergency Service of Ukraine during the legal regime of martial law. *Economy. Finances. Law*. 2025. № 1. pp. 51-56.. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1542> (in Ukrainian).

Viktoriiа 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

Kyrylo PASYNCHUK

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

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

e-mail: Pasynchuk_Kyrylo@chipb.org.in

REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE CIVIL PROTECTION PROTECTIVE STRUCTURES FUND OF UKRAINE

The paper provides an in-depth analysis of the transformation of the regulatory framework and strategic foundations for the development of Ukraine's civil protection infrastructure under conditions of full-scale armed aggression. It is substantiated that the creation of a fund of protective structures has shifted from a category of technical tasks to the status of a critical imperative of national security, requiring systematic long-term planning. Central to the study is the analysis of the Strategy for the Development of the Protective Structures Fund for the period until 2034 (CMU Order No. 183-r dated 04.03.2025), which defines the vector of transition from an obsolete Soviet legacy to a modern, digital, and accessible network of shelters. The authors detailed six strategic goals of the state, including: ensuring 100% coverage of the population with shelter facilities, stimulating domestic production of components and mobile shelters, optimizing the powers of authorities, and full digitalization of records through the E-System in the field of construction. For the first time, a detailed breakdown of the financial model for the Strategy's implementation is introduced into scientific discourse, the total volume of which is UAH 789.3 billion. The financing structure is outlined, where the lion's share (UAH 642.5 billion) is planned to be raised through the International Coalition for the Development of the Protective Structures Fund, highlighting the global nature of security challenges. Special attention is paid to the developed "Matrix of Legal and Financial Instruments," which proposes targeted amendments to the Tax, Land, and Budget Codes. The proposed measures include introducing tax preferences for private investors, simplifying land allocation procedures based on a declaratory principle, and creating targeted subventions for local communities. The conclusions summarize the role of the 2025 Action Plan as a tactical tool for implementing the Strategy based on four blocks: prevention, preparedness, response, and recovery. It is proven that the success of the reform depends on the state's ability to create a transparent legal mechanism that transforms significant financial resources into real protection of human capital.

Keywords: *civil protection, protective structures fund, martial law, national security, regulatory and legal support, financial instruments, international assistance, security digitalization*



Олександр Олексійович БРИГІНЕЦЬ

д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4058-7566>

e-mail: BriginetsO@meta.ua

ЗЕМЛЯ ЯК ОБ'ЄКТ ДОГОВІРНИХ ПРАВОВІДНОСИН У ВІТЧИЗНЯНОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ

У статті розкрито роль та проблематику визначення особливостей землі як об'єкту договірних правовідносин у вітчизняному законодавстві як однієї з основ розбудови сучасного демократичного суспільства в Україні. Визначено, що післявоєнний розвиток економіки України буде нерозривно пов'язано з використанням її унікального стратегічного ресурсу - землі. Доведено, що питання пов'язані із землею включають спрямованість державної політики на економічно-правове, екологічно безпечне та високотехнологічне користування землею. Земля як об'єкт правовідносин часто розглядається як складне правове явище, що включає такий елемент, як «земельна ділянка».

Ключові слова: земельна ділянка, земля, договір, приватне право, правове регулювання, право власності, перехід права власності, використання земель, земельне право, будівельне право, гарантії права власності на землю, договірні відносини, зобов'язання

Стаття надійшла 16.02.2026

Статтю прийнято 24.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Післявоєнний розвиток економіки України буде нерозривно пов'язано з використанням її унікального стратегічного ресурсу – землі, адже за українську землю століттями тривала і триває запекла боротьба. Всі ми знаємо про надзвичайно високий рівень її родючості. Цінність землі як національного багатства полягає в її багатофункціональному призначенні. В Україні немає нічого більш вічного, необхідного і незамінного як земля. З погляду геополітики українські землі завжди знаходилися на перетині торгових шляхів та інтересів світових владних кіл. Ще з найдавніших часів на нашій землі намагалися вирішувати свої питання провідні держави Європи та світу. Схожу ситуацію, на жаль, спостерігаємо і тепер, хоч уже живемо у II чверті цивілізованого XXI ст. Наша земля є найголовнішим природним багатством України. Вона є основою виробництва в сільському господарстві та фундаментом розміщення та розвитку всіх інших галузей народного господарства. Але будь-яке багатство недостатньо просто отримати, треба ще й вміти правильно ним розпоряджатися, та ефективно його передавати наступним поколінням українців. Саме тому важливим є визначення розумного законодавчого забезпечення земельних правовідносин з метою більш ефективної реалізації фізичними та юридичними особами своїх прав та свобод, адже практична реалізація власниками земельних ділянок своїх повноважень з розпорядження землею нерідко ускладнено наявністю в земельному та цивільному законодавстві суперечливих положень та певних прогалин. Неподинокі також випадки штучного створення перешкод шляхом блокування розпорядницьких дій власників земельних ділянок неправильним тлумаченням посадовцями органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування окремих правових приписів, що стосуються укладення «земельних» правочинів.

МЕТА статті – визначення особливостей вирішення проблем функціонування землі як об'єкту договірних правовідносин у вітчизняному законодавстві як однієї з умов розбудови сучасного демократичного суспільства в Україні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ця робота базується на працях вітчизняних і зару-

біжних вчених, а також на матеріалах періодичних видань, статистичних збірниках. У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, а також низку інших методів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Світ навколо нас досить швидко змінюється, значно зростає населення планети, що постійно потребує продуктів харчування. Збільшення населення світу вимагає особливої уваги до раціонального використання і охорони земельних ресурсів, оскільки потрібно буде задовольняти потреби населення у сільськогосподарській продукції і створювати сприятливі умови для проживання людей. Українському народу в такому аспекті досить поталанило, адже наша земля є творінням самої природи, а тому збільшити запаси земельних ресурсів за бажанням чи потребою людини неможливо. Звернувшись до карти сільськогосподарських земель світу, бачимо, що таких земель у світі доволі мало. А враховуючи їх постійне та не завжди дбайливе використання, родючість земель може знижуватися. В таких непростих умовах особливої ваги потребує загальновідомий вислів: «Купуйте землю, її більше ніхто не виробляє». Досить давно з погляду економістів досить надійним і перспективним капіталовкладенням є купівля земельних ділянок, особливо сільськогосподарського призначення. Згадаймо і лендлордів Великої Британії, нащадки яких отримують пристойні доходи століттями. У світовій практиці за останні кілька десятиліть ми можемо спостерігати ситуацію, коли найзаможніші фізичні та юридичні особи активно скуповують землі в усіх кутках світу. Тобто у нинішньому XXI ст. цінність землі постійно зростає та має тенденцію до майбутнього зростання. І виникає питання: як же ефективно розпоряджатися такою цінністю? Адже може виникати ситуація як з нафтою, коли для одних держав нафта є благом і однією з основ їхнього благополуччя (Королівство Норвегія), а для інших – однією з основ великої біди в державі (Лівія).

В Україні основним нормативно-правовим актом є Конституція України (КУ). Відповідно до ст.ст. 13, 14, 41, 142 КУ поняття «земля» вжито у кількох значеннях, а саме як об'єкт права власності українського народу; об'єкт права власності громадян, юридичних осіб і держави; об'єкт права територіальної громади; об'єкт особ-

ливої охорони з боку держави (національне багатство). Наприклад, ст. 13 КУ співвідносить землю з іншими природними ресурсами [1]. У Земельному кодексі України (ЗКУ) об'єктами земельних відносин є землі в межах території України, земельні ділянки та права на них, зокрема на земельні частки (паї). Відповідно до ч. 1 ст. 79 ЗКУ окреслено земельну ділянку як частину земної поверхні з установленими межами (теж саме, що і земля), певним місцем розташування, з визначеними стосовно неї правами. А ч. 1 ст. 78 ЗКУ окреслює зміст права власності на землю як право володіти, користуватися і розпоряджатися земельними ділянками, тобто земля залишає за собою статус природного ресурсу, поверхні суші являючи об'єкт правовідносин, класифікуючи себе під поняттям «земельної ділянки». Але щоб бути об'єктом цивільного обороту земля має визначатися певними установленими межами. Земля як природний ресурс не може бути об'єктом права власності, як і будь-які інші природні об'єкти, що позбавлені відповідних просторових меж: земельні надра, атмосферне повітря тощо. Водночас земельна ділянка має встановлені межі й може поставати як об'єкт правовідносин, чим і визначається своєрідність нормативно-правового регулювання, зберігаючи за собою статус провідного компонента довкілля [2]. В цивільному законодавстві об'єктом будь-яких правовідносин є матеріальні або нематеріальні блага, стосовно яких виникають суспільні відносини. В цивільному праві поняття «землі» варто також розглядати спільно з поняттям «земельної ділянки» внаслідок того, що у чинному цивільному законодавстві застосовуються обидва поняття. Досліджуючи це питання у векторі цивільно-правових відносин, необхідно згадати положення абз. 2 ч. 1 ст. 638 Цивільного кодексу України (ЦКУ), де предмет договору зазначено як істотну умову договору, за відсутності якого договір не може бути укладено як такий взагалі. Відповідно до норм ЦКУ обидва терміни визначено як предмет цивільно-правових договорів. Назва ст. 373 ЦКУ взагалі ототожнює дані поняття одночасно співвідносячи землю (земельну ділянку) як об'єкт права власності. [3].

З погляду науки земля є загальним об'єктом земельних правовідносин незалежно від її цільового призначення, категорії і форми власності. Так, Р.В. Триполиць визначає, що значення землі полягає у тому, що земля була і залишається головним джерелом задоволення та першорядних потреб людини, вона є найважливішою ланкою всіх виробничих процесів і тому має велике значення в житті людей [4].

З юридичного боку поняття «землі» визначено у ч. 2 ст. 1 Закону України «Про охорону земель», де земля є поверхнею суші з ґрунтами, корисними копалинами та іншими природними елементами, що органічно поєднані та функціонують разом з нею. Тобто поняття «землі» визначено відповідно до її природних ознак, співвідносячи землю як природний ресурс, тобто розширюючи позицію ст. 13 КУ, де земля співвідноситься з іншими природними ресурсами, що перебувають в управлінні держави [1; 5].

Відзначимо, що проблема визначення землі як об'єкта правочинів також може бути складником більш загальної проблеми договорів в екологічному праві чи цивільному праві. На екологічний зміст договору впли-

вають імперативні норми права, а також положення екологічного характеру, які сторони самостійно включають у договір. У теперішніх умовах сфера застосування договірних засад у галузі земельних відносин розширюється, оскільки на договірній основі виникає, реалізується та припиняється значна частина сучасних земельних прав. Це обумовлено тим, що договори передусім регулюють земельно-майнові відносини. Також договірну форму застосовують й до інших земельних відносин. Фундаментальні особливості таких договорів визначаються специфікою їх об'єкта – землі. Беручи до уваги те, що земельна ділянка, будучи об'єктом, стосовно якого можуть виникати суб'єктивні права як фізичних, так і юридичних осіб, визначається відповідними особливостями, що вирізняють її з-поміж інших об'єктів, зокрема й схожих, земельні відносини обґрунтовано регулюються відповідними нормами окремої галузі права – земельного права України [2; 6].

З іншого боку, норми цивільного права застосовуються для регулювання відповідних правовідносин, де об'єктом є земля, лише тоді, якщо їх не врегульовано земельно-правовими нормами. Винятком з такого правила є ситуація, коли відповідно до ст. 131 ЗКУ громадяни та юридичні особи України, а також територіальні громади та держава мають право набувати у власність земельні ділянки на підставі міни, ренти, дарування, успадкування та інших цивільно-правових угод. Укладення таких угод згідно з наведеною нормою здійснюється відповідно до ЦКУ з урахуванням вимог ЗКУ. Тобто віддається безпосередня перевага нормам саме ЦКУ в регламентації відповідної сфери суспільних відносин [2; 3].

ВИСНОВКИ

Як бачимо, питання пов'язані з землею, визначенням її як об'єкта договірних правовідносин у вітчизняному законодавстві є ключовими для майбутнього розвитку України. Багато в чому ефективний розвиток земельних відносин полягає у розумному проведенні тих чи інших реформаційних процесів в законодавстві. Не завжди до таких перетворень повністю являється готовим суспільство. Тому працювати в цій сфері також необхідно. Питання, пов'язані з землею, включають спрямованість державної політики на економічно-правове, екологічно безпечне та високотехнологічне користування землею. Від оперативної реалізації таких перетворень буде залежати рівень подальшого виходу України з економічної кризи. Землю як об'єкт правовідносин часто розглядають як складне правове явище, що включає такий елемент, як «земельна ділянка». Інші фахівці більше зосереджуються на аналізі землі як природного ресурсу, що такий ресурс є обмеженим за обсягом, тому досить є важливим його ефективне використання. Земельна законодавча практика відрізняється поділом землі на окремі категорії в залежності від характерних особливостей та властивостей кожної категорії. Правовідносини, пов'язані з землею є досить складною категорією, а тому, незважаючи на те, що навколо цього поняття точиться досить жвава дискусія, єдиного підходу до трактування ні в економічній, ні в юридичній, ні в науковій літературі немає.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text
2. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text
3. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text
4. Триполиць Р.В. Земельні ресурси як об'єкт державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 3. С. 236-257.
5. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 № 962-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text
6. Бригінець О.О. Участь держави Україна у забезпеченні договору як підстави переходу права власності на земельну ділянку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8. С. 5-8.

References

1. The Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of 28.06.1996 № 254k / 96-VR. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#Text (in Ukrainian).
2. Land Code of Ukraine: Law of Ukraine of 25.10.2001 № 2768-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text (in Ukrainian).
3. Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine of 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (in Ukrainian).
4. Trypolyts R.V. Land resources as an object of state administration. *State and regions. Series: State administration*. 2009. No. 3. pp. 236-257. (in Ukrainian).
5. On land protection: Law of Ukraine dated 19.06.2003 No. 962-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text (in Ukrainian).
6. Bryhinets O.O. Participation of the state of Ukraine in securing the contract as the basis for the transfer of ownership of a land plot. *Economics. Finances. Law*. 2021. No. 8. pp. 5-8. (in Ukrainian).

Oleksandr BRYHINETS

Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4058-7566>

e-mail: BriginetsO@meta.ua

LAND AS AN OBJECT OF CONTRACTUAL LEGAL RELATIONS IN DOMESTIC LEGISLATION

The paper reveals the role and problems of determining the features of land as an object of contractual legal relations in domestic legislation as one of the conditions for building a modern democratic society in Ukraine. It is determined that the post-war development of the economy of Ukraine will be inextricably linked with the use of its unique strategic resource of land. The value of land as a national wealth lies in its multifunctional purpose. From the point of view of geopolitics, Ukrainian lands have always been at the intersection of trade routes and the interests of world power circles. Our land is the most important natural wealth of our state. It is the basis of production in agriculture and the foundation for the location and development of all other sectors of the national economy. Land is a general object of land legal relations regardless of its intended purpose, category and form of ownership. The problem of determining land as an object of transactions can also be a component of a more general problem of contracts in environmental law or civil law. It is proven that issues related to land include the orientation of state policy towards economically and legally, environmentally safe and high-tech land use. Land as an object of legal relations is often considered as a complex legal phenomenon, which includes such an element as a "land plot". Civil law norms are used to regulate relevant legal relations, where the object is land, only if they are not regulated by land law norms. Land legislative practice is distinguished by the division of land into separate categories depending on the characteristic features and properties of each category. Legal relations related to land are a rather complex category, therefore, despite the fact that there is a rather lively discussion around this concept. It is important to determine reasonable legislative support for land legal relations in order to more effectively exercise their rights and freedoms by individuals and legal entities, because the practical implementation by land owners of their powers to dispose of land is often complicated by the presence of contradictory provisions and certain gaps in land and civil legislation.

Keywords: *land plot, land, contract, private law, legal regulation, property rights, transfer of property rights, land use, land law, construction law, guarantees of land ownership rights, contractual relations, obligations*



Ганна Вікторівна БУЛКОТ

к.е.н., доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2657-2862>
e-mail: Rurcanna@ukr.net



Надія Олександрівна БУГАЙ

к.е.н., доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4670-935X>
e-mail: super.bsv2011@ukr.net



Лариса Іванівна ІВАНОВА

старший викладач, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8281-0370>
e-mail: loris2001@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ДОКУМЕНТУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті досліджено особливості документування публічних закупівель у діяльності суб'єктів господарювання в умовах трансформації системи публічних фінансів, цифровізації та підвищених вимог до прозорості й підзвітності. Розкрито роль документування як ключового елементу правомірності, економічної доцільності та контролю закупівельних процедур. Проаналізовано нормативно-правову базу публічних закупівель в Україні, структуру та склад документів на різних етапах закупівельного циклу, а також типові помилки та ризики, що виникають під час формування, зберігання та оприлюднення закупівельної документації. Обґрунтовано значення електронної системи закупівель як інструменту стандартизації та уніфікації документування. Визначено напрями вдосконалення внутрішніх регламентів суб'єктів господарювання з метою мінімізації правових та фінансових ризиків.

Ключові слова: публічні закупівлі, документування, закупівельна документація, суб'єкти господарювання, електронна система закупівель, контроль

Стаття надійшла 13.02.2026

Статтю прийнято 25.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Публічні закупівлі є одним з ключових інструментів реалізації державної економічної політики, забезпечення ефективного використання бюджетних коштів та розвитку конкурентного середовища. Для суб'єктів господарювання участь у публічних закупівлях відкриває можливості стабільного збуту продукції, розширення ринків та підвищення ділової репутації. Водночас така діяльність супроводжується підвищеними вимогами до дотримання процедур, правил та стандартів документування.

Документування публічних закупівель виконує не лише облікову функцію, а й виступає правовою основою підтвердження законності прийнятих рішень, захисту інтересів сторін та здійснення контролю з боку державних і громадських інституцій. Недосконалість або помилки в оформленні документів можуть призвести до відхилення тендерних пропозицій, фінансових санкцій, судових спорів та втрати ділової репутації суб'єкта господарювання.

Актуальність дослідження зумовлено постійними змінами нормативно-правового регулювання публічних закупівель, розширенням застосування електронних платформ та зростанням ролі комплаєнсу й внутрішнього контролю на підприємствах. У цих умовах системне дослідження особливостей документування публічних закупівель набуває особливої наукової та практичної значущості.

МЕТА статті полягає у комплексному дослідженні особливостей документування публічних закупівель в діяльності суб'єктів господарювання та обґрунтування напрямів удосконалення системи формування, обліку й зберігання закупівельної документації.

Об'єкт дослідження – здійснення публічних закупівель в діяльності суб'єктів господарювання. Предмет дослідження – сукупність організаційно-економічних та правових відносин, що виникають у документуванні публічних закупівель.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез – для узагальнення підходів до документування закупівель; індукцію та дедукцію – для формування висновків; порівняльний аналіз – для зіставлення вимог до документації на різних етапах закупівель; системний підхід – для розгляду документування як цілісної системи; формально-юридичний метод – для аналізу нормативно-правового регулювання.

РЕЗУЛЬТАТИ

Документування публічних закупівель суб'єктами господарювання передбачає дотримання Закону України (ЗУ) «Про публічні закупівлі» [1], використання електронної системи закупівель (ЕСЗ) для прозорості та звітності, детальний опис предмета закупівлі в тендерній документації, підтвердження кваліфікації учасників документами про досвід та фінансову спроможність, а також оприлюднення звітів про укладені договори, особливо за особливостями воєнного стану (Постанова КМУ № 169/1178) [2], коли можуть застосовуватись внутрішні документи (накази, протоколи) для обґрунтування закупівель без відкритих торгів.

Нині в Україні сформовано цілу низку законів, що розширюють дію основного ЗУ та враховують зміни до процедур закупівель, зокрема механізми оскарження, що впливають на формування та ведення документації –

«Про публічні закупівлі» ... стосовно вдосконалення системи функціонування та оскарження публічних закупівель» [3]. Це важливий етап законодавчої модернізації, що вплинув на правову техніку документування закупівельних рішень та оскарження.

ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі»... стосовно локалізації виробництва» регулює локалізацію як критерій участі у закупівлях, що впливає на вимоги до документів учасника [4]. Їх впровадження розширює склад тендерної документації й створює додаткові вимоги до обґрунтування участі.

ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» ... стосовно прозорого будівництва» зобов'язує оприлюднювати інформацію про ціни на матеріали під час закупівлі робіт із будівництва [5]. Він підсилює вимоги до прозорості даних у закупівельній документації, що має вплив на процедури контролю й аудиту закупівель.

Аналітичний огляд стану публічних закупівель в Україні, зокрема викликів і тенденцій управління, виконано такими українськими дослідниками як Т. Сьомкіною, І. Гужавіною, А. Ковальовим надає широке контекстне тло для розуміння сучасних тенденцій та проблем у сфері документування, включаючи вплив воєнного стану та цифровізації [6]. Відповідно можна виділити ключові аспекти сучасного документування публічних закупівель, що наведено на рис. 1.

Зазначені особливості спрямовано на забезпечення прозорості, ефективності та запобігання корупції під час публічних закупівель, навіть в умовах надзвичайних ситуацій. Зокрема, документування публічних закупівель в Україні регламентовано системою законодавчих та підзаконних актів, що визначають порядок планування, проведення та контролю закупівель. Центральне місце в цій системі займає законодавство про публічні закупівлі, що встановлює обов'язкові вимоги до складу, змісту та строків оприлюднення закупівельної документації. В цьому разі для суб'єктів господарювання важливим є дотримання принципів відкритості, недискримінації та

Тендерна документація	<ul style="list-style-type: none"> - Чіткий опис предмета закупівлі: технічні, кількісні, якісні характеристики. - Вимоги до учасників: професійний досвід (сертифікати, дипломи, досвід аналогічних договорів), фінансова спроможність (звітність). - Вимоги до документів, що підтверджують відповідність: досвід, фінансові звіти, переклади та легалізація для іноземних компаній.
Електронна система закупівель (ЕСЗ)	<ul style="list-style-type: none"> - Всі процедури проводяться через майданчики в ЕСЗ. - Система автоматично формує звіт про договір, якщо замовник уклав його без торгів (за особливостями). - Нові функціонали а ЕСЗ вимагають обґрунтування закупівель, що підвищує прозорість.
Особливості періоду воєнного стану (Постанова КМУ № 1178)	<ul style="list-style-type: none"> - Внутрішні документи: для закупівель без відкритих торгів підставою може бути наказ, службова записка, доповідна, протокол. - Зовнішні документи: листи військових адміністрацій, командування. - Звітність: звіт про договір без ЕСЗ та сам договір оприлюднюються протягом 90 днів після завершення воєнного стану, якщо не оприлюднено раніше.
Дії учасників	<ul style="list-style-type: none"> - Самодекларування: учасники можуть самостійно декларувати відсутність підстав для відхилення, а замовник перевіряє цю інформацію самостійно. - Докази: надання документально підтвердженого досвіду, фінансової стабільності.

Рис. 1. Ключові аспекти сучасного документування публічних закупівель (узагальнено автором на основі [6])

добросовісної конкуренції, які реалізуються через стандартизоване документування. Нормативні вимоги охоплюють як документи замовника, так і документи учасників закупівель.

Окремо необхідно виділити документування на етапі планування закупівель, адже етап планування є основою всього закупівельного процесу. Для суб'єктів господарювання, які постають замовниками, ключовими документами є річний план закупівель та обґрунтування потреби. Для учасників – аналіз оголошень, підготовка довідкових матеріалів та внутрішніх розрахунків. Якість документування на цьому етапі впливає на подальшу правомірність процедур, оскільки помилки у плануванні можуть спричинити необхідність скасування закупівлі або коригування документації.

Тендерна документація є ключовим документом, що визначає умови участі у закупівлі. Для суб'єктів господарювання-учасників важливим є правильне формування тендерної пропозиції, що повинна повністю відповідати вимогам замовника. До складу тендерної пропозиції зазвичай входять установчі документи, фінансова звітність, підтвердження кваліфікації, технічні та цінові пропозиції. Недотримання формальних вимог до оформлення документів є однією з найпоширеніших причин відхилення пропозицій.

Застосування електронної системи публічних закупівель суттєво змінило підходи до документування. Електронний формат забезпечує уніфікацію документів, автоматичну фіксацію дій учасників та підвищення рівня прозорості. Для суб'єктів господарювання це означає необхідність адаптації внутрішніх процесів документообігу, впровадження електронного підпису та забезпечення інформаційної безпеки.

Дослідження структуризації та семантичного аналізу контрактних даних у сфері публічних закупівель 2025 р. [7, 8] довело, що, незважаючи на врахування всіх можливих аспектів документування публічних закупівель, тут все ж таки залишаються певні ризики. До найбільш поширених ризиків можна віднести: невідповідність документів вимогам тендерної документації, пропуск строків подання, помилки у фінансових розрахунках, відсутність належного внутрішнього контролю. Крім того, є й типові помилки в документуванні. Такі помилки можуть мати як фінансові, так і репутаційні наслідки. Мінімізація ризиків потребує розробки внутрішніх регламентів, навчання персоналу та залучення фахівців з публічних закупівель.

Саме дослідження корупційних ризиків у закупівлях через методи машинного навчання, проведене в 2025 р. [9, 10] свідчить про те, що попри наявний фокус на проблемі виявлення шахрайства, аналіз даних документів може виявити ризики, що важливо для практики оформлення та контролю закупівельної документації. Окремо необхідно акцентувати на тому, що сферу публічних закупівель тісно пов'язано з великою кількістю корупційних викликів [11], й саме недосконале документування може сприяти непрозорим торгам.

Так, документування публічних закупівель є диференційованим процесом, що залежить від функціональної ролі суб'єкта у закупівельній системі. Відмінності зумовлено обсягом прав, обов'язків і відповідальності, а також рівнем нормативного регулювання.

У цьому контексті доцільно виділити такі групи су-

б'єктів: замовники публічних закупівель; учасники процедур закупівель; суб'єкти господарювання з державною участю; малі та середні підприємства; суб'єкти, що діють в умовах спеціального правового режиму (воєнний стан, оборонні закупівлі).

Замовники публічних закупівель (бюджетні установи, державні та комунальні підприємства) несуть підвищену відповідальність за повноту, достовірність і своєчасність формування закупівельної документації. Особливостями їх функціонування є: обов'язкове складання річного плану закупівель; формування та оприлюднення тендерної документації; документування рішень тендерного комітету або уповноваженої особи; збереження протоколів, звітів, договорів і додаткових угод; підвищені вимоги до архівування та контролю. Отже, для них ключовою відмінністю є обов'язковість публічного характеру документування, що підлягає постійному зовнішньому контролю.

Для суб'єктів господарювання-учасників закупівель документування має прикладний і доказовий характер. Їх особливостями є: формування тендерної пропозиції відповідно до вимог замовника; подання підтвердних документів (кваліфікація, фінансовий стан, технічні характеристики); застосування електронного підпису; зберігання доказової бази на випадок оскарження. Так, ключовою відмінністю є те, що документи створюються не для публічного управління, а для підтвердження відповідності вимогам процедури.

Суб'єкти господарювання з державною або комунальною участю поєднують комерційну діяльність з публічними зобов'язаннями, що ускладнює систему документування. Їх особливості, такі як поєднання внутрішніх управлінських документів з публічною закупівельною документацією; додаткові вимоги до фінансового контролю; підвищена увага органів аудиту та контролю – обумовлюють необхідність подвійного режиму відповідальності: господарського і публічно-правового.

Для малих та середніх підприємств як учасників закупівель характерна обмеженість ресурсів, що відображено на процесі документування. Їх особливостями є: спрощений внутрішній документообіг; залежність від зовнішніх консультантів; підвищений ризик формальних помилок у документації. Відповідно ключову відмінність обумовлено високим рівнем формалізму закупівельного документування за відсутності спеціалізованих підрозділів.

Зі свого боку, в умовах воєнного стану діють спеціальні правила документування, спрямовані на оперативність і безпеку, що передбачають: скорочений склад документів; обмеження доступу до окремої інформації; підвищена роль внутрішніх рішень та обґрунтувань. Відповідно необхідно дотримання балансу між прозорістю та безпекою.

У табл. 1 подано порівняльну характеристику особливостей документування публічних закупівель для різних суб'єктів господарювання.

Розширений аналіз свідчить, що документування публічних закупівель має диференційований характер і залежить від статусу суб'єкта господарювання, його функціональної ролі та правового режиму діяльності. Найвищий рівень формалізації та публічності характерний для замовників і суб'єктів з державною участю, тоді як для учасників і МСП ключовим є доказовий і прик-

ладний аспект документації. В умовах воєнного стану відбувається трансформація підходів до документування з пріоритетом оперативності.

Основна риса сучасного документування – максимальна цифровізація. Більшість документів наявні лише в електронному вигляді в системі Prozorro. Водночас процес закупівлі супроводжується створенням певного набору документів на кожному етапі (табл. 2).

Тут необхідно відзначити особливості тендерної документації, адже тендерна документація – це «конституція» конкретного тендера. В сучасних умовах господарювання в Україні, ускладнених воєнним станом, до тендерної документації висуваються певні специфічні вимоги, зокрема: машинозчитувані формати: замовникам рекомендується завантажувати ТД у форматах, що дають змогу копіювання (наприклад, .docx), щоб учасники могли коректно заповнити форми; технічна специфікація, що передбачає заборону вказувати конкретну торгову марку без виразу «або еквівалент», крім випадків, коли це обґрунтовано (наприклад, сумісність з уже наявним обладнанням); електронна тендерна документація (е-ТД), коли частина вимог (наприклад, стосовно відсутності судимостей чи заборгованостей за ст. 17 Закону) заповнюється у вигляді електронних полів, а не лише pdf-файлами.

Крім того, в Україні у сфері публічних закупівель, продовжують діяти спрощені механізми документування, зокрема коротші строки проведення та можливість подання лише однієї пропозиції, переважне здійснення закупівлі через Prozorro Market та можливість закупівель у разі нагальної потреби (наслідки обстрілів, критична інфраструктура) без аукціону, але вимагає обґрунтування та публікації звіту про договір.

В умовах ускладнення нормативно-правового регулювання та зростання кількості електронних процедур особливого значення набуває впровадження систем внутрішнього контролю й комплаєнсу у сфері публічних закупівель. Для суб'єктів господарювання документування перестає бути виключно формальною вимогою та трансформується в інструмент управління ризиками, забезпечення правової безпеки та підвищення ефективності закупівельної діяльності.

Внутрішній контроль у сфері публічних закупівель передбачає сукупність організаційних заходів, процедур і регламентів, спрямованих на перевірку відповідності закупівельної документації вимогам законодавства, внутрішнім політикам підприємства та принципам доброчесності. Для замовників публічних закупівель це означає необхідність перевірки правильності формування тендерної документації, обґрунтованості вибору процедур, повноти оприлюднення інформації в електронній системі закупівель. Для учасників – контроль коректності підготовки тендерних пропозицій, достовірності поданих відомостей і своєчасності подання документів.

Комплаєнс як елемент корпоративного управління у сфері публічних закупівель передбачає запобігання порушенням антикорупційного законодавства, конфлікту інтересів та недобросовісної конкуренції. Документування в цьому контексті виконує доказову функцію, оскільки саме належно оформлені документи дають змогу підтвердити правомірність дій суб'єкта господарювання у разі перевірок або оскарження результатів закупівель. Відсутність внутрішніх комплаєнс-процедур підвищує

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика особливостей документування публічних закупівель для різних суб'єктів господарювання (сформовано автором)

Критерій	Замовники публічних закупівель	Учасники закупівель	Суб'єкти з державною/комунальною участю	Малі та середні підприємства (МСП)	Закупівлі в особливих умовах (воєнний стан)
Роль у системі закупівель	Організатор і відповідальний за процедуру	Виконавець / постачальник	Замовник або учасник з публічними зобов'язаннями	Переважно учасник	Замовник/учасник із спеціальним режимом
Нормативна база документування	Закон про публічні закупівлі, підзаконні акти, внутрішні регламенти	Закон про публічні закупівлі, вимоги тендерної документації	Загальне законодавство + акти фінансового контролю	Загальне законодавство	Спеціальні постанови КМУ, тимчасові правила
Основні документи	Річний план, тендерна документація, протоколи, договори, звіти	Тендерна пропозиція, підтвердні документи, гарантії	Документи замовника + внутрішні управлінські документи	Мінімальний пакет документів	Обґрунтування рішень, скорочені договори
Рівень формалізації	Дуже високий	Високий	Дуже високий	Середній–високий	Середній
Публічність документів	Максимальна (оприлюднення в ЕСЗ)	Часткова (через систему)	Висока	Обмежена	Частково обмежена
Відповідальність за порушення	Адміністративна, фінансова, дисциплінарна	Господарська, договірна	Подвійна: господарська та публічно-правова	Переважно господарська	Посилена відповідальність
Контроль та аудит	Державний фінансовий контроль, аудит, громадський нагляд	Контроль з боку замовника та АМКУ	Підвищений державний контроль	Обмежений	Посилений, але вибірковий
Цифровізація документів	Повна електронізація	Повна електронізація	Повна + внутрішні системи	Часткова	Часткова
Типові ризики документування	Невідповідність процедур, формальні порушення	Відхилення пропозиції через помилки	Надмірна бюрократизація	Нестача компетенцій	Баланс між швидкістю і прозорістю
Частота змін документації	Висока	Середня	Висока	Середня	Дуже висока
Внутрішні регламенти	Обов'язкові	Необов'язкові	Обов'язкові	Переважно відсутні	Тимчасові
Кадрове забезпечення	Уповноважена особа	Універсальні фахівці	Спеціалізовані підрозділи	Один відповідальний	Обмежений склад
Стратегічна мета документування	Прозорість і законність	Перемога в закупівлі	Дотримання публічного інтересу	Мінімізація витрат	Оперативність і безпека

Таблиця 2 – Класифікація документування за етапами реалізації процесу публічних закупівель (сформовано автором)

Етап закупівлі	Основні документи	Особливості
Планування	Річний план закупівель	Оприлюднюється в Prozorro протягом 5 робочих днів з дня затвердження
Підготовка	Рішення уповноваженої особи (Протокол)	Фіксує рішення про проведення закупівлі та затвердження тендерної документації
Оголошення	Тендерна документація (ТД) та оголошення	ТД повинна містити технічні вимоги, критерії оцінки та проект договору
Розгляд пропозицій	Протокол розгляду, Повідомлення про 24 години	Якщо є дрібні помилки, замовник публікує вимогу про їх усунення протягом 24 годин
Завершення	Повідомлення про намір укласти договір	Автоматично генерується системою після вибору переможця
Договір	Договір про закупівлю та додатки	Завантажується в систему разом з усіма змінами (додатковими угодами)

ризик помилок у документації та негативних правових наслідків.

Окремої уваги потребує питання стандартизації внутрішніх документів суб'єктів господарювання, які беруть участь у публічних закупівлях на постійній основі. Розроблення типових шаблонів довідок, гарантійних листів, внутрішніх наказів і протоколів дає змогу знизити кількість формальних помилок, скоротити час підготовки тендерних пропозицій та підвищити якість документування. Для великих корпоративних структур доцільним є впровадження централізованих електронних

систем управління документами, інтегрованих з Prozorro.

Важливим аспектом сучасного документування є управління життєвим циклом закупівельних документів. Це охоплює не лише створення та подання документів, а й їх систематизацію, зберігання, архівування та захист інформації. З урахуванням вимог законодавства про захист персональних даних і комерційної таємниці, суб'єкти господарювання повинні забезпечувати обмежений доступ до окремих документів, застосування кваліфікованих електронних підписів та резервне зберігання даних.

ВИСНОВКИ

У перспективі подальшого розвитку системи публічних закупівель в Україні очікується посилення ролі аналітичних інструментів, зокрема автоматизованого аналізу закупівельної документації, застосування ризик-індикаторів та елементів штучного інтелекту. Це вимагатиме від суб'єктів господарювання ще вищого рівня структурованості та формалізації документів, а також адаптації внутрішніх процесів документообігу до нових цифрових стандартів.

Отже, вдосконалення документування публічних закупівель має розглядатися не лише як виконання законодавчих вимог, а як складник стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання. Інтеграція внутрішнього контролю, комплаєнсу та цифрових рішень у систему документування сприятиме підвищенню прозорості, зниженню ризиків і забезпеченню сталого розвитку бізнесу в умовах динамічних змін публічної закупівельної системи.

Так, документування публічних закупівель не є уніфікованим для всіх суб'єктів господарювання. Його особливості залежать від: ролі у закупівельному процесі; форми власності; масштабу діяльності; правового режиму функціонування. Врахування цих відмінностей є необхідною умовою забезпечення правомірності, ефективності та прозорості публічних закупівель. Документування публічних закупівель є складним багаторівневим процесом, що відіграє ключову роль у забезпеченні законності та ефективності закупівельної діяльності суб'єктів господарювання. Якісно сформована та належно оформлена документація знижує рівень правових і фінансових ризиків, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та зміцненню довіри до системи публічних закупівель.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних рекомендацій з цифровізації документообігу та інтеграції систем внутрішнього контролю із електронними платформами закупівель.

Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
2. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. Постанова КМУ від 12 жовтня 2022 р. № 1178. Дата оновлення: 21.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>
3. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та інших законів України щодо вдосконалення системи функціонування та оскарження публічних закупівель: Закон України від 03 червня 2021 р. № 1530-IX. Дата оновлення: 25.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1530-20#Text>
4. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості: Закон України від 16 грудня 2021 р. № 1977-IX. Дата оновлення: 14.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1977-20#Text>
5. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» щодо забезпечення оприлюднення замовниками в електронній системі закупівель інформації про ціни на матеріальні ресурси під час закупівель послуг з поточного ремонту та робіт з будівництва (прозоре будівництво): Закон України від 19 вересня 2024 р. № 3988-IX. Дата оновлення: 23.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3988-20#Text>
6. Сомкіна Т., Гужавіна І., Ковальов А. Державні закупівлі: сучасні виклики, тенденції та ефективність управління. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 3. С. 640–653. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.640>
7. Чубенко В.А. Публічні закупівлі в системі створення умов для розвитку глибоко технологічних інновацій в Україні. *Право та інновації*. 2024. № 1 (45). С. 26–31. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/view/1090>
8. Кобильнік Д.А. Правове регулювання публічних закупівель в Україні. *Право та інноваційне суспільство*. 2019. №2 (13). С. 68–74. URL: <https://apir.org.ua/lais/en/article/view/kobylnik13/146>
9. Ristov B., Eftimov S., Trajanoska M., Trajanov D. Ontology-Based Structuring and Analysis of North Macedonian Public Procurement Contracts. 2025. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.09798>
10. Medina-Hernández M., Serrano-Guerrero J., Olivas J.A. Learning from sanctioned government suppliers: corruption risk detection in public procurement. *Decision Support Systems*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2512.19491>
11. Goryunova N., Baklanov A., Ivanovski E. Detecting corruption in single-bidder auctions via positive-unlabelled learning. *World Development*. 2021. Vol. 141. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2102.05523>

References

1. On Public Procurement: Law of Ukraine of 25 December 2015 No. 922-VIII. Updated: 31 October 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (in Ukrainian).
2. On Approval of the Peculiarities of Public Procurement of Goods, Works and Services for Contracting Authorities Provided for by the Law of Ukraine “On Public Procurement” for the Period of the Legal Regime of Martial Law in Ukraine and for 90 Days Following Its Termination or Cancellation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 12 October 2022 No. 1178. Updated: 21 January 2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).
3. On Amendments to the Law of Ukraine “On Public Procurement” and Certain Other Laws of Ukraine Concerning the Improvement of the Functioning and Appeal System of Public Procurement: Law of Ukraine of 3 June 2021 No. 1530-IX. Updated: 25 June 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1530-20#Text> (in Ukrainian).
4. On Amendments to the Law of Ukraine “On Public Procurement” Concerning the Creation of Preconditions for Sustainable Development and Modernization of Domestic Industry: Law of Ukraine of 16 December 2021 No. 1977-IX. Updated: 14 July 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1977-20#Text> (in Ukrainian).
5. On Amendments to the Law of Ukraine “On Public Procurement” Concerning Ensuring the Disclosure by Contracting Authorities in the Electronic Procurement System of Information on Prices of Material Resources During Procurement of Current Repair Services and Construction Works (Transparent Construction): Law of Ukraine of 19 September 2024 No. 3988-IX. Updated: 23 October 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3988-20#Text> (in Ukrainian).
6. Somkina T., Huzhavina I., Kovalov A. Public procurement: current challenges, trends and management efficiency. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 34. No. 3. pp. 640–653. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.640> (in Ukrainian).
7. Chubenko V.A. Public procurement in the system of creating conditions for the development of deep technological innovations in Ukraine. *Law and Innovation*. 2024. No. 1 (45). pp. 26–31. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/view/1090> (in Ukrainian).
8. Kobylnik D.A. Legal regulation of public procurement in Ukraine. *Law and Innovative Society*. 2019. No. 2 (13). pp. 68–74. URL: <https://apir.org.ua/lais/en/article/view/kobylnik13/146> (in Ukrainian).

9. Ristov B., Eftimov S., Trajanoska M., Trajanov D. Ontology-Based Structuring and Analysis of North Macedonian Public Procurement Contracts. 2025. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.09798>

10. Medina-Hernández M., Serrano-Guerrero J., Olivas J.A. Learning from sanctioned government suppliers: corruption risk detection in public procurement. *Decision Support Systems*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2512.19491>

11. Goryunova N., Baklanov A., Ianovski E. Detecting corruption in single-bidder auctions via positive-unlabelled learning. *World Development*. 2021. Vol. 141. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2102.05523>

Hanna BULKOT

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2657-2862>

e-mail: Pypcanna@ukr.net

Nadiia BUHAI

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4670-935X>

e-mail: super.bsv2011@ukr.net

Larysa IVANOVA

Senior Lecturer, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8281-0370>

e-mail: loris2001@ukr.net

PECULIARITIES OF DOCUMENTING PUBLIC PROCUREMENT IN THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES

Introduction. Public procurement is one of the key instruments for implementing state economic policy, ensuring the efficient use of budget funds, and fostering a competitive environment. For business entities, participation in public procurement creates opportunities for stable product distribution, market expansion, and enhancement of business reputation. At the same time, such activities are associated with increased requirements for compliance with established procedures, rules, and documentation standards. Documentation of public procurement performs not only an accounting function but also serves as a legal basis for confirming the legitimacy of decisions made, protecting the interests of the parties involved, and enabling control by state and public institutions. Imperfections or errors in documentation may lead to the rejection of tender proposals, financial penalties, legal disputes, and reputational losses for business entities.

The purpose of the article is to comprehensively examine the peculiarities of documenting public procurement in the activities of business entities and to substantiate directions for improving the system of formation, accounting, and storage of procurement documentation.

Results. The article examines the peculiarities of documenting public procurement in the activities of business entities under conditions of transformation of the public finance system, digitalization, and increased requirements for transparency and accountability. The role of documentation as a key element of legality, economic feasibility, and control of procurement procedures is substantiated. The regulatory and legal framework of public procurement in Ukraine, the structure and composition of documents at different stages of the procurement cycle, as well as typical errors and risks arising in the process of preparation, storage, and disclosure of procurement documentation are analyzed. The significance of the electronic procurement system as a tool for standardization and unification of documentation is substantiated. Directions for improving internal regulations of business entities aimed at minimizing legal and financial risks are identified.

Conclusions. Improvement of public procurement documentation should be considered not only as compliance with legislative requirements but also as a component of strategic management of business entities' activities. The integration of internal control, compliance mechanisms, and digital solutions into the documentation system will contribute to increased transparency, risk reduction, and sustainable business development under conditions of dynamic changes in the public procurement system. Its specific features depend on the role in the procurement process, form of ownership, scale of activity, and legal regime of operation. Consideration of these differences is a necessary condition for ensuring the legality, efficiency, and transparency of public procurement. Further research should focus on the development of methodological recommendations for the digitalization of document management and the integration of internal control systems with electronic procurement platforms.

Keywords: public procurement, documentation, procurement documentation, business entities, electronic procurement system, control

Зіновій Ігорович **КАДЮК**

аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0633-8084>e-mail: Zinovy.Kadyuk@lnu.edu.ua**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В SAP ERP**

У статті висвітлено питання обліково-аналітичного забезпечення управління запасами в системі управління ресурсами підприємств SAP. Досліджено підходи до визначення поняття «обліково-аналітичне забезпечення». Розглянуто основні наукові концепції управління запасами. Запропоновано власне визначення обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Показано, які інструменти для обліково-аналітичного забезпечення управління запасами надає система SAP ERP. Висвітлено процес управління запасами в SAP ERP через дослідження оптимізаційного циклу управління запасами та конфігурацію параметрів управління.

Ключові слова: SAP ERP, SAP S/4HANA, управління запасами, обліково-аналітичне забезпечення, планування ресурсів підприємств

Стаття надійшла 15.02.2026

Статтю прийнято 25.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Для ефективного управління запасами на виробничому підприємстві має бути створено систему обліково-аналітичного забезпечення. Адаже управління здійснюється через прийняття рішень. А рішення, зі свого боку, повинні базуватися на достовірній інформації, яка допоможе ідентифікувати проблему або можливість та вкаже на оптимальний розв'язок.

Обліково-аналітичне забезпечення доцільно розглядати в середовищі інтегрованих інформаційних систем, адже все більше підприємств застосовують програмні продукти для автоматизації багатьох аспектів управління. Найбільш комплексним типом програм такого роду є системи ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємств). Одним з найпопулярніших рішень в родині ERP продуктів є SAP ERP. У цій статті досліджено можливості для обліково-аналітичного управління запасами виробничих підприємств у системах SAP ERP.

Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством досліджували Н.С. Брохун та Л.С. Новіченко [1], Т.А. Гоголь [2], Н.С. Пасенко [3]. У закордонній економічній науці найбільш близьким поняттям до обліково-аналітичного забезпечення можна вважати інформаційну систему управління. Його у своїх працях вивчали такі вчені, як Е. Oz [5], Н.Р. Bhandari [6] та А. Mohammed [7]. Різноманітні підходи до управління запасами були предметом досліджень як українських, так і закордонних науковців. Ними займалися С.В. Крикавський [8], П.В. Круш та Ю.В. Орлюк [9], І.С. Луценко [10], В.І. Перебийніс, Я.А. Дроботя [11], М. Christopher [13], D.J. Bowersox [14], D. Simchi-Levi [15], S. Chopra, P. Meindl [16], J.D. Sterman [17], I. Caddy [18], A.C. Oshirogouya [19], P.H. Zipkin [20], J.K. Liker [21]. Планування ресурсів підприємств в середовищі SAP ERP досліджували S. Bhatt [22], B. Roedel, J. Esser [24], D. Bucher, J. Meisner [25], М. Норре [26].

Постійний розвиток цифрових технологій управління ресурсами підприємства впливає на вдосконалення підходів та методів менеджменту запасів. В українській науковій думці недостатню увагу приділено інструментам SAP ERP в контексті обліково-аналітичного забезпечення управління запасами виробничого під-

приємства.

МЕТА роботи – дослідити новітні програмні інструменти SAP ERP та їх можливості в обліково-аналітичному забезпеченні управління запасами в умовах швидкого розвитку цифрових технологій управління ресурсами підприємства. Цілями цієї статті є вивчення підходів до визначення поняття обліково-аналітичного забезпечення управління запасами, аналіз найпоширеніших теоретичних концепцій управління запасами та дослідження процесу управління запасами в SAP ERP.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У цій роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, дедукції, порівняння та системного підходу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Для глибшого розуміння інформаційного забезпечення управління запасами доцільно розглянути поняття обліково-аналітичного забезпечення та його трактування у вітчизняній та закордонній науковій думці.

Н.С. Брохун, Л.С. Новіченко виділили п'ять підходів до визначення цього терміну: як складник систем обліку, аудиту та аналізу (системний підхід), як процес збору та оброблення обліково-аналітичної інформації (процесний підхід), як синтез облікових та аналітичних операцій, як один з компонентів інформаційного забезпечення та як множину інформації різних типів та операцій з її збору і аналізу (інтегрований підхід) [1].

На думку Т.А. Гоголь, обліково-аналітичне забезпечення є складником інформаційного забезпечення підприємства і являє собою цілісну інформаційну систему, мета якої – забезпечення якісною та своєчасною економічною інформацією зацікавлених зовнішніх і внутрішніх користувачів з метою прийняття інформаційно обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення стійкого розвитку підприємства [2].

Н.С. Пасенко наголошує на тому, що обліково-аналітичне забезпечення як компонент інформаційного забезпечення управління підприємством дає змогу розв'язувати функціональні задачі управління, забезпечуючи керівництво повною та достовірною інформацією про господарські процеси та зв'язки із зовнішнім середовищем [3].

Найбільш близьким терміном до обліково-аналітич-

ного забезпечення, що застосовують закордонні дослідники, є поняття інформаційної системи управління (Management Information System, MIS) [4].

Е. Oz наголошує, що будь-яку інформаційну систему, що допомагає управлінням у плануванні, контролі та прийнятті рішень, можна вважати інформаційною системою управління. Така система використовує збережену інформацію про транзакції та інші дані для створення інформації для вирішення проблем та ухваленні рішень [5, с. 18-31].

Н.Р. Bhandari визначає інформаційну систему управління як комплекс зі збору, впорядкування, видобування, зберігання, оброблення та розповсюдження інформації для допомоги в ухваленні рішень [6].

Aliyu Mohammed виділяє такі компоненти інформаційної системи управління: джерела даних (бази даних, документи тощо), механізми оброблення даних, зберігання та видобування інформації, підсистеми підтримки прийняття рішень (моделювання, прогнозування та аналіз) [7].

Так, беручи до уваги вищезазначені підходи, можемо визначити обліково-аналітичне забезпечення як систему та сукупність процесів збору і оброблення інформації та перетворення її на аналітику, економічні моделі та прогнози для підтримки прийняття управлінських рішень (зокрема для підтримки планування і контролю).

Поняття «управління запасами» можна трактувати з багатьох поглядів. У вітчизняній економічній науці вивчення цієї категорії найбільш поширено у рамках логістичного підходу. Згідно з ним завдання системи управління запасами полягає у дослідженні двох питань [8]: «скільки необхідно замовити товару для поповнення запасів?» та «коли необхідно здійснити поповнення запасу?». Розв'язувати їх пропонується за допомогою визначення об'єкту, цілей та інструментів, наявності інформаційного забезпечення руху запасів та процедур управління запасами.

П.В. Круш та Ю.В. Орлюк вважають, що управління запасами – це складний безперервний процес, що передбачає оперативне маневрування ресурсами, матеріалами, товарами, готовою продукцією для забезпечення виробництва та збуту [9].

І.С. Луценко наголошує, що за логістичного підходу управління запасами є складником логістичного менеджменту, що здійснює управління запасами на стратегічному та операційному рівні від постачання до розподілу для досягнення мети, поставленої перед логістичним управлінням підприємства [10].

Доволі широке визначення цього поняття наводять В.І. Перебийніс та Я.А. Дроботя: управління запасами, на їхню думку, включає визначення операційних цілей управління запасами, планування потреби в запасах, організацію роботи складських працівників, розстановку і налагодження взаємодії працівників, їх мотивацію шляхом створення оптимальних умов праці та відпочинку, виплати належної заробітної плати та премій, налагодження зв'язків з постачальниками і споживачами, контроль виконання замовлень та утримання запасів на підприємстві, просування запасів у логістичному ланцюгу з метою задоволення потреб виробництва і споживачів готової продукції за оптимальних логістичних витрат [11].

На нашу думку, управління запасами виробничого підприємства неможливо розглядати без врахування прогнозування попиту на готову продукцію, планування продаж і виробничої діяльності загалом [12].

В західній економічній науці є щонайменше шість ключових підходів до управління запасами: логістичний, управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM), з погляду теорії систем, ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV), парадигма дослідження операцій (Operations Research Paradigm) та парадигма ощадливого виробництва (Lean Manufacturing). Наведемо деякі приклади для їх ілюстрації та порівняння.

Згідно з Martin Christopher інтерес логістики полягає в дослідженні усіх типів запасів – від сировини і матеріалів, компонентів, незавершеного виробництва до готової продукції [13]. Традиційні логістичні системи ґрунтуються на парадигмі, що намагається визначити оптимальні кількості та просторове розташування запасів [13].

Іншим відомим представником логістичного підходу є D.J. Bowersox. Його погляд на управління запасами наближено до Martin Christopher: інтегрована стратегія управління запасами формує політику та процеси, що застосовуються для визначення місця розташування запасів, термінів відвантажень для їх поповнення, та величини замовлень [14]. Проте він також наголошує на важливості планування як невід'ємної частини управління запасами: управління запасами застосовує поєднання реагування та планування; методи планування запасів становлять можливість для збільшення ефективності управління запасами [14].

Згідно з підходом управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM) управління запасами розглянуто як ключову ланку цього ланцюга. D. Simchi-Levi, P. Kaminsky та E. Simchi-Levi визначили управління запасами через політику та контрольні механізми, що відстежують та встановлюють рівні запасів, розмір замовлень, та визначають, коли запаси має бути поповнено. Ключові фактори, що впливають на політику управління запасами: споживчий попит, час необхідний для поповнення, число кінцевих продуктів, довжина горизонту планування, витрати на підтримання запасів, вимоги до рівня обслуговування покупців (ймовірність незадоволення попиту) [15].

S. Chopra та P. Meindl акцентують на головній причині наявності запасів в ланцюгу поставок – невідповідності попиту і пропозиції [16]. Управління запасами в їх дослідженнях постає як нерозривний складник планування та операційної діяльності в ланцюгу поставок [16].

М. Christopher доволі лаконічно підсумував відмінності між логістичним підходом та управлінням ланцюгами поставок: SCM – це не просто продовження логістичного менеджменту, а скоріше управління взаємовідносинами у комплексних мережах, на які перетворилися сучасні ланцюги поставок [13]. Так, SCM підхід наголошує на управлінні запасами беручи до уваги складні взаємозалежності між різними учасниками матеріального потоку – постачальниками сировини, напівфабрикатів, виробниками готової продукції та дистрибуційною мережею.

На відміну від управління ланцюгами поставок теорія систем підходить до управління запасами з більш кон-

цептуального, теоретичного погляду та наголошує на системній динаміці у взаємозалежних системах та механізмах зворотного зв'язку. J.D. Sterman розглядає управління запасами як процес балансування виробництва із замовленнями через механізм негативного зворотного зв'язку – порівняння реального стану системи з бажаним та здійснення корегування для усунення розбіжностей. Оскільки негативний зворотній зв'язок відбувається з часовою затримкою, рух та накопичення запасів у ланцюгу поставок відбувається не вчасно та є далеким від оптимального [17].

I. Caddy визначає ланцюги поставок як системи, і застосовує до них 4 основні принципи загальної теорії систем для інформаційних систем. Перерахуємо коротко ці принципи: 1) чим складніший і більш спеціалізований ланцюг поставок, тим він менш адаптивний до змін; 2) зі збільшенням системи кількість ресурсів для її забезпечення зростає не лінійно; 3) ланцюги поставок можна ділити на менші підсистеми; 4) ланцюги поставок з часом можуть рости як у розмірі, так і у складності, що матиме наслідком реалізацію принципів 1 та 2. Управління запасами для нього – одна із підсистем ланцюга поставок [18].

Виходячи з позицій ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV), володіння цінними унікальними стратегічними ресурсами і спроможностями (capabilities) може допомогти підприємствам досягти конкурентної переваги. Систему управління запасами можна розглядати як такий ресурс [19].

Представники парадигми дослідження операцій (Operations Research Paradigm) аналізують управління запасами на високому рівні абстрагування, застосовуючи різноманітний математичний інструментарій: теорію оптимізації, моделювання стохастичних процесів, динамічне програмування тощо для управління рівнем запасів за умов мінімізації витрат та максимізації рівнів обслуговування. Одним з найвідоміших концептів цього підходу є модель економічного розміру замовлення (Economic order quantity, EOQ) [20].

В цьому дослідженні ми також не можемо оминути такий важливий підхід до управління запасами, як парадигма ощадливого виробництва (Lean Manufacturing). Відповідно до нього запаси – це один з видів непродуктивних витрат [21], якого потрібно намагатися зменшити, застосовуючи принципи ощадливого виробництва: зменшення перевиробництва, скорочення термінів поставок та розмірів партій, організації виробництва як потокового процесу, та, як наслідок, усунення буферних запасів [21].

Як бачимо, логістичний та SCM підходи до управління запасами мають багато спільного. Обидва підходи розглядають запаси як елемент матеріального потоку, наголошують на їх «процесному» та динамічному характері, розвивають свої ідеї, беручи до уваги всю комплексність процесів закупівель, виробництва та дистрибуції. Можемо сказати, що вони є теоретичним відображенням практичного досвіду управління, і знаходяться найближче до вирішення проблем реальних бізнес-процесів. Певна відмінність між ними: логістичний підхід робить більший акцент на управлінні запасами в межах одного підприємства, тоді як SCM зміщує кут зору на оптимізацію в межах ланцюга поставок, куди можуть входити багато підприємств.

І логістичний, і SCM підхід активно застосовують теоретичний інструментарій, що розроблено в рамках парадигми дослідження операцій та теорії систем. Наприклад, модель економічного розміру замовлення (Economic order quantity, EOQ) та динамічну модель розміру партії (Dynamic lot-size model) з дослідження операцій та головні принципи з загальної теорії систем.

Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV) стоїть дещо осторонь від інших концепцій, кожне підприємство пропонується досліджувати індивідуально, оскільки основою конкурентоспроможності згідно з цим підходом є саме унікальність ресурсу та компетенцій.

На нашу думку, управління запасами можна визначити як процеси, процедури і політики планування, поповнення та контролю запасів, які визначають їх розташування в ланцюгу (і відповідно форму: сировина, незакінчене виробництво, готова продукція), дають відповіді на питання «коли і на скільки поповнювати?» та застосовуються для мінімізації пов'язаних з ними витрат за досягнення вибраного рівня сервісу в ланцюгу поставок. Управління запасами відбувається на основі планування продаж і виробництва та/або розміщених замовлень від покупців.

Відповідно обліково-аналітичне забезпечення управління запасами – це система збору, оброблення й аналізу інформації, прогнозування і моделювання для підтримки прийняття рішень у плануванні, поповненні та контролі запасів для оптимізації пов'язаних з ними витрат та рівня сервісу. Обліково-аналітичне забезпечення управління запасами передбачає інформаційну систему, що дозволить, серед іншого:

1. Вести коректний облік запасів на усіх етапах ланцюга постачання; забезпечувати вхідний контроль сировини та матеріалів за кількістю, якістю та вартістю; фіксувати усі переміщення матеріалів та видачу їх у виробництво, приймання готової продукції та рух готової продукції дистрибуційною мережею; проводити інспекції якості, інвентаризації, забезпечувати необхідні бухгалтерські проведення, списувати, резервувати та переоцінювати матеріальні запаси. Це базовий функціонал, втілення якого є передумовою розроблення та застосування процедур планування, аналізу та оптимізації запасів.

2. Вибирати стратегії планування виробництва; вибирати, налаштовувати і застосовувати конкретні методи поповнення запасів, наприклад, налаштування евристик MRP-процесу чи точки поповнення запасів; забезпечуватиме встановлення обґрунтованого страхового запасу та розрахунку величини партії замовлення та включатиме в себе способи планування незалежного попиту, разом з математичним та статистичним інструментарієм;

3. Проводити аналіз виконання планів, ефективності моделі планування, ефективності використання ресурсів та досягнення сервісних показників; встановлювати механізми та інструменти аналізу діяльності, пов'язаної із запасами, оптимізувати процеси і процедури планування, поповнення та контролю.

Оскільки обліково-аналітичне забезпечення управління запасами – це інформаційна система, можемо до неї віднести не лише дані з операційної діяльності, ринкового середовища і звіти на основі цих даних, а й мо-

делі та способи, в які ці дані формуються, опрацьовуються та організовуються, та усі взаємозв'язки поміж ними. Інакше кажучи, алгоритми роботи інформаційної системи теж становлять частину обліково-аналітичного забезпечення. Так, алгоритми та процедури планування, поповнення, контролю, аналізу та оптимізації запасів, разом з методами корегування як планування, так і операційної діяльності на основі зроблених аналітичних висновків теж відносяться до обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Сюди ж відносяться і елементи системи: наприклад, модулі системи ERP та їх взаємозв'язки, оскільки модулі ERP – це, зокрема, алгоритми збору, оброблення та видачі інформації. Тобто варто зазначити, що обліково-аналітичне забезпечення управління запасами включає в себе не лише інструменти обліку, планування та аналітичної звітності, а й розуміння у який спосіб ці інструменти працюють, за якими принципами і підходами формується конкретний звіт чи план, і чому система видає ту чи іншу інформацію та як її налаштувати і змінювати.

Одними з найбільш комплексних інструментів, універсальними та спеціалізованими водночас, що дають змогу налагодити обліково аналітичне забезпечення функціонування підприємства, є програмні продукти SAP ERP.

Станом на сьогодні відбувається перехід у застосуванні та підтримці: від ERP системи SAP ECC до нової SAP S/4HANA. Головні відмінності SAP S/4HANA полягають у типі бази даних, обробленні даних в режимі реального часу, значно покращеному користувацькому інтерфейсі, спрощеній і полегшеній моделі даних, можливості хмарного розгортання та інтегрованих сучасних технологіях: штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), інтернет речей (IoT) [22].

SAP S/4HANA Enterprise Management підтримує автоматизацію головних функцій управління підприємством, які групують у кластери (Line-of-business, LoB) продаж і маркетингу, фінансів, виробництва, постачання (що розділено на власне закупівлі та управління ланцюгом поставок), управління послугами, управління активами, R&D та інжинірингу, управління людськими ресурсами. У кожному з цих кластерів в межах SAP S/4HANA Enterprise Management виділяють такі функціональні блоки [23]:

- продажі і маркетинг: управління замовленнями та контрактами; підтримка команди продаж;
- фінанси: фінансовий та бухгалтерський облік; фінансові операції; управління витратами та аналіз прибутковості;
- виробництво: планування виробництва (модуль PP/DS – Production Planning/Detailed Scheduling); виробничі операції; управління якістю;
- закупівлі: операційні закупівлі; управління контрактами; управління постачальниками; закупівельна аналітика; управління рахунками;
- управління ланцюгом поставок: управління запасами; управління складом; відвантаження та транспортування; підтвердження замовлень;
- управління послугами: управління договорами; операції та процеси;
- управління активами: технічне обслуговування обладнання;
- R&D та інжиніринг: розроблення нових видів про-

дукції, управління проєктами;

– управління людськими ресурсами: базові HR функції.

SAP S/4HANA Business Suite пропонує додаткові програмні рішення, що значно перевершують можливості SAP S/4HANA Enterprise Management, та розширює наповнення кожного кластера, серед іншого, такими опціями та продуктами [23] (табл. 1).

В управлінні запасами в SAP S/4HANA Enterprise Management та SAP S/4HANA Business Suite найбільш залученим є кластер управління ланцюгом поставок. Тією чи іншою мірою в управлінні запасами застосовуються й інші кластери.

Для глибшого розуміння процесу обліково-аналітичного забезпечення управління запасами в SAP ERP доцільним видається розглянути поняття оптимізаційного циклу (рис. 1).

Оптимізаційний цикл складається з трьох кроків: етапу планування, етапу виконання запланованого та етапу аналізу виконання. Після проходження етапу аналізу відбувається перехід до планування наступного циклу з урахуванням зроблених висновків. Кожен наступний етап бере свій початок та необхідні ввідні дані у попередньому. Цей циклічний процес широко застосовується в SAP ERP [24]. Система SAP ERP отримує необхідні дані на етапі планування та операційної діяльності, та використовує ці дані за певними алгоритмами на етапі аналізу. Суть оптимізації полягає в тому, що планування на новому витку циклу враховує великий перелік змінних та адаптується відповідно до них: точність прогнозування незалежного попиту, варіативність термінів поставок, виконання кожного окремого плану відстежується в режимі реального часу і аналізується з метою виявлення чинників, що впливають на якість планування та пропонувані дії для балансування системи.

На візуалізації (рис. 2) можна побачити оптимізаційний цикл процесу управління запасами в SAP ERP та функціональні блоки і відповідні задіяні в ньому програмні продукти.

В аналітичному забезпеченні управління запасами на етапі планування безпосередньо застосовуються інструменти з SAP Integrated Business Planning (IBP), управління запасами (IM) та MRP Live. Ці інструменти дають можливість налаштувати систему поповнення запасів відповідно до стратегічних цілей, очікуваного споживання та рівня складських залишків. На основі обліково-аналітичних даних за попередні періоди створюється комплексний план продаж та операцій (S&OP), що є ключовою частиною обліково-аналітичного забезпечення управління запасами на етапі планування та становить основу для операційної діяльності підприємства.



Рис. 1. Оптимізаційний цикл [24]

Таблиця 1 – Компоненти SAP S4/HANA BUSINESS SUITE (сформовано автором на основі [23])

№ з/п	Кластер/Line-of-business, (LoB)	Програмний продукт	Короткий опис
1	Продажі та маркетинг	SAP CRM	управління відносинами з клієнтами
2		SAP C/4HANA	підтримка маркетингу, продаж та customer experience завдяки збору та аналізу таких покупців, технологій штучного інтелекту та машинного навчання
3	Фінанси	SAP Risk and Assurance Management	управління ризиками та комплаєнс
4		extended planning and analysis (xP&A) on the basis of SAP Analytics Cloud	фінансове планування та аналіз
5		SAP digital payments add-on	додаток для цифрових транзакцій
6	Виробництво	SAP Digital Manufacturing Cloud	включає функціонал модулів MII (Manufacturing Integration/Intelligence – інтеграція цехових виробничих програм) та ME (Manufacturing Execution – виконання виробничих замовлень). Це система управління виробництвом (Manufacturing Execution System, MES)
7	Закупівлі	SAP Ariba	застосунок для полегшення взаємодії між учасниками ланцюга поставок
8		SAP Concur	управління витратами на відрядження працівників
9	Управління ланцюгом поставок	SAP Integrated Business Planning (IBP)	планування продаж, запасів та операцій в ланцюгу поставок
10		Extended Warehouse Management (EWM)	складський модуль зі значно розширеним функціоналом
11		Transportation Management (TM)	управління транспортною логістикою
12		SAP Global Batch Traceability (GBT)	глобальне відстежування партій
13	Управління послугами	SAP CRM	управління відносинами з клієнтами у сфері послуг
14		SAP C/4HANA Service Cloud	підтримка надання послуг завдяки збору та аналізу таких покупців та застосуванню технологій AI та ML
15	Управління активами	SAP Intelligent Asset Management	застосування технологій AI та ML та IoT для управління технічним обслуговуванням обладнання
16	R&D та інжиніринг	SAP Integrated Product Development (IPD)	інструмент для управління життєвим циклом продукту
17	Управління людськими ресурсами	SAP Fieldglass	управління тимчасово залученими працівниками та надавачами послуг
18		SAP SuccessFactors (HCM)	комплексне управління людськими ресурсами упродовж життєвого циклу найму



Рис. 2. Оптимізаційний цикл процесу управління запасами в SAP ERP та компоненти SAP ERP, що беруть в ньому участь (власна розробка)

Також на цьому етапі формуються цільові показники для оцінювання ефективності управління запасами (KPI). SAP IBP застосовується для довгострокового та

середньострокового планування, а MRP Live – для короткострокового: як управління потужностями, планування виробництва (PP/DS) та цифрове виробництво

(DMC) [24]. Розуміння стадії життєвого циклу продукту допомагає вибрати коректну модель планування запасів. А управління фінансами (FI/CO) надає необхідну обліково-аналітичну інформацію для оцінювання вартості утримування запасів, розміщення замовлень та інших витрат. Також на цьому етапі може бути застосовано дані з транспортного та/або модуля закупівель для оцінювання термінів доставки замовлень.

На етапі виконання в обліково-аналітичне забезпечення процесу управління запасами найбільш задіяні модулі управління запасами (IM) та управління складом (WMS). Вони дають змогу вести облік щоденних операцій із запасами, відстежувати динаміку їх поповнення та споживання, надавати деталізовану інформацію в режимі реального часу стосовно складських залишків. Ці модулі становлять основу та найважливіший елемент обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Важливу роль також відіграють модулі закупівель (Procurement), транспорту (TM), виробництва (DMC) та дистрибуції (SD). Модуль закупівель, зокрема, дає змогу формувати замовлення для закупівель (purchase order) та аналітичну інформацію в розрізі матеріалів та постачальників, модуль транспорту надає дані про терміни доставки та відповідні коефіцієнти варіації, що застосовуються у плануванні.

На етапі аналізу, крім спеціалізованих аналітичних інструментів SAP S/4HANA Enterprise Management та SAP S/4HANA Business Suite, таких як SAP Analytics Cloud, найширше застосовуються функції аналітичного забезпечення з модулів управління запасами (IM) та SAP Integrated Business Planning.

Деякі дослідники пропонують розглядати управління запасами в SAP ERP через параметри управління. Оскільки обліково-аналітичне забезпечення управління запасами є інформаційною системою, що включає в себе моделі та способи формування, опрацювання та організації даних, то сюди також можна віднести конфігурацію параметрів управління, які визначають конкретні алгоритми роботи системи. David Bucher та Joern Meissner [25] виділяють такі п'ять параметрів управління запасами в SAP ERP:

1. MRP стратегія: в конфігурації цього параметра необхідно вибрати поміж двох основних стратегій планування виробництва/управління ланцюгом поставок: виробництво на склад (make-to-stock, MTS) або виробництво після отримання замовлення (make-to-order, MTO). У разі MTS необхідне планування попиту, яке становить основу виробничого плану. За стратегії MTO планування виробництва починається лише після отримання замовлення від покупця;

2. MRP процедура: тут дослідники вказують на вибір поміж власне MRP процедурою планування (MRP procedure) та процедурою планування, що ґрунтується на споживанні (consumption-based procedure). У разі першої основою для планування виробничих ресурсів є план продаж готової продукції. За допомогою точної кількості сировини і матеріалів, що береться зі специфікацій готової продукції та за врахування наявних запасів програма MRP створює план споживання та закупівель необхідних ресурсів. У разі вибору процедури, що ґрунтується на споживанні (consumption-based procedure), у плануванні ресурсів кожна позиція з переліку сировини і матеріалів трактуватиметься як не-

залежна одна від одної, і її споживання прогнозуватиметься окремо на основі споживання минулих періодів. За цієї процедури пропорціями між різними матеріалами, зазначених у специфікаціях, нехтують.

3. Прогнозування та планування попиту: за стратегії MTS найчастіше планують незалежний попит (тобто попит на готову продукцію). Для цього застосовують різноманітні інструменти прогнозування, зокрема й статистичні методи на основі даних за попередні періоди. План незалежного попиту екстраполюють на попит на сировину та матеріали (залежний попит), і для його планування застосовують MRP. У разі стратегії MTO плану незалежного попиту немає, оскільки виробництво запускається після отримання замовлення від покупця. За цієї стратегії зазвичай застосовується процедура планування ресурсів, що ґрунтується на споживанні. І для сировини та матеріалів застосовуватимуться інструменти прогнозування їхнього споживання.

4. Планування страхового запасу і рівня обслуговування: оскільки плани та прогнози завжди мають ймовірнісний характер, для страхування ризиків нестачі готової продукції та/або сировини і матеріалів використовують страховий запас. Є обернена залежність між рівнем страхового запасу та ймовірністю незадоволення попиту. Інакше кажучи, чим вищий страховий запас, тим кращим буде рівень обслуговування покупців;

5. Планування величини партії (lot-sizing): за допомогою процедури MRP та планування страхового запасу рахується чиста потреба (net requirements) у продукції та/або сировини та матеріалах. Далі ця чиста потреба протягом певного періоду групується на партії для виробництва та закупівель за тими чи іншими правилами. На цьому етапі необхідно оптимізувати величину партій за критерієм балансування витрат на розміщення/виготовлення замовлення і витрат на утримання запасів.

Магс Норре теж виділяє п'ять інструментів управління запасами в SAP ERP, що переґрунуються з параметрами управління, що наведені вище [26]. Проте, крім планування попиту, планування потреби в матеріалах (MRP), планування рівня обслуговування та страхового запасу та планування величини партій, він виділяє планування виробництва як окремий інструмент управління запасами. Він наголошує на впливі виробництва на процесі як у закупівлях, так і у дистрибуції, на рівні запасів та обслуговування.

Ці п'ять інструментів з базовим функціоналом втілено в SAP S/4HANA Enterprise Management. Розширені можливості для планування дають модулі із SAP Integrated Business Planning.

Як D. Bucher та J. Meissner, так і M. Норре в розгляді поняття управління запасами в SAP ERP роблять акцент на конфігурації параметрів системи і плануванні попиту, страхового запасу і величини партії. Водночас підхід в рамках оптимізаційного циклу виділяє також етапи реалізації планів та аналізу цієї діяльності і ефективності планування. Так, підхід D. Bucher, J. Meissner та M. Норре можемо охарактеризувати як окрему деталізовану частину оптимізаційного циклу.

Як сам оптимізаційний цикл та його складники, так й інструменти та параметри управління запасами є важливими елементами обліково-аналітичного забезпечення управління запасами на виробничому підприємстві в

середовищі системи SAP ERP.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто найпоширеніші теоретичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення управління запасами виробничого підприємства. Окремо визначено поняття обліково-аналітичного забезпечення, що, на нашу думку, є системою, яка уможливує збір інформації про бізнес процеси підприємства, її узагальнення та аналіз, використання для побудови економічних моделей для оцінювання впливу різноманітних чинників на показники діяльності, інструментів планування та прогнозування, що застосовуються для управління.

Показано, що в українській науці переважає логістичний підхід до управління запасами, тоді як за кордоном суттєву вагу мають також інші концепції. Аналіз управління запасами доцільно починати з розгляду еле-

ментів налаштувань системи планування та закупівель – конкретних процедур та політик управління запасами, які формують процеси планування, поповнення, контролю, аналізу ефективності та зворотного зв'язку. Управління запасами складно розглядати поза контекстом ланцюга поставок.

Як бачимо, обліково-аналітичне забезпечення управління запасами в SAP ERP ґрунтується переважно на концепціях управління ланцюгом поставок та логістичному підході. Проте алгоритми планування та прогнозування застосовують математичний інструментарій з дослідження операцій, а механізм негативного зворотного зв'язку з теорії систем втілений в ітераційній логіці оптимізаційного циклу управління запасами. Додаткового вивчення потребують конкретні інструменти, механізми та процедури обліково-аналітичного забезпечення управління запасами в рамках оптимізаційного циклу в середовищі SAP ERP.

Список використаних джерел

1. Брохун Н.С., Новіченко Л. С. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: теоретичне осмислення економічного змісту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Випуск 2 (50). С. 299-304. DOI: 10.24144/2409-6857.2017.2(50).299-304
2. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу: монографія. Чернівці, 2014. 384 с.
3. Пасенко Н.С. Організація обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського: Глобальні та національні проблеми економіки, бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2017. Вип. 17. С. 854-859
4. Кадюк З.І. Поняття обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством у вітчизняній та закордонній науковій думці. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: матеріали XXXII міжнар. наук. конф. (Львів, 23-24 травня 2025 р.)*. Львів, 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1h8bOSHb3YREBy87BjjbwEn_HSK3vzZAW/view
5. Oz E. Management Information Systems. Boston, 2009. 564 p.
6. Bhandari H.P. Effect of Management Information System (MIS) on Decision-Making in the Academic Sector. *The OCEM Journal of Management, Technology & Social Sciences*. 2022. 2(2). pp. 126-146. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7578945>
7. Mohammed A. Strategic Utilization of Management Information Systems for Efficient Organizational Management in the Age of Big Data. *Computer Applications: An International Journal (CAIJ)*. 2023. Vol. 10. No.3/4. pp. 17-29. URL: <https://doi.org/10.5121/caij.2023.10402>
8. Криківський С.В., Чухрай Н.І., Чорнописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Київ, 2006. 338 с.
9. Круш П.В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. №14. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108775>
10. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ, 2021. 69 с.
11. Перебийніс В.І., Дроботя Я.І. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава, 2012. 279 с.
12. Кадюк З.І. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв'язок із плануванням продажів та виробництва. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-65>
13. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: creating value-adding networks. Harlow, 2011. 276 p.
14. Bowersox D.J. et al. Supply Chain Logistics Management. New York, 2020. 462 p.
15. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Managing the Supply Chain. New York, 2004. 308 p.
16. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Boston, 2013. 516 p.
17. Sterman J.D. Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Boston, 2000. 981 p.
18. Caddy I.N., Helou M.M. Supply Chains and Their Management: Application of General Systems Theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2007. № 14. pp. 319–327.
19. Oshiorenoya A.C., Faruq M.U. Inventory Management and Organizational Performance: Evidence from Nigerian Manufacturing Firms. *American Journal of Corporate Management*. 2025. Vol. 2. No. 8. pp. 119-125.
20. Zipkin P.H. Foundations of Inventory Management. Boston, 2000. 514 p.
21. Liker J.K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York, 2021. 411 p.
22. Bhatt S. Best Practices for SAP ECC to S/4HANA Upgrades in Cloud Environments. *International Journal of Computer Science and Engineering (IJCSE)*. 2023. Vol. 12, Issue 2. pp. 545–566.
23. SAP SE. Innovative Logistics Processes in SAP S/4HANA Enterprise Management: S4LG1 (Col15). SAP Training & Certification, 2020. 214 p.
24. Roedel B., Esser J. Inventory Management with SAP S/4HANA®. Boston, 2019. 494 p.
25. Bucher D., Meissner J. Automatic Parameter Configuration for Inventory Management in SAP ERP/APO. Working Paper. Lancaster University Management School, 2010. URL: <http://www.meiss.com/en/publications/inventory-parameter-configuration-sap.html>
26. Hoppe M. Inventory Optimization with SAP®. Boston, 2006. 483 p.

References

1. Brokhun N.S., Novichenko L.S. Accounting and analytical support of enterprise management: theoretical comprehension of economic content. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series Economics*. 2017. Vol. 2(50). pp. 299–304. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2017.2\(50\).299-304](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2017.2(50).299-304) (in Ukrainian).
2. Hohol T.A. Accounting and analytical support of small business enterprise management. Chernihiv, 2014. 384 p. (in Ukrainian).
3. Pasenko N.S. Organization of accounting and analytical support for managing enterprise financial results. *Global and National Problems of Economy*. 2017. Issue 17. pp. 854–859. (in Ukrainian).
4. Kadyuk Z.I. The concept of accounting and analytical support of enterprise management in domestic and foreign scientific thought. *Actual problems of functioning of the economic system of Ukraine : Proceedings of the XXXII International Scientific Conference, Lviv, May 23–24, 2025*. Lviv, 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1h8bOSHb3YREBy87BjjbwEn_HSK3vzZAW/view (in Ukrainian).

5. Oz E. Management Information Systems. Boston, 2009. 564 p.
6. Bhandari H.P. Effect of Management Information System (MIS) on Decision-Making in the Academic Sector. *The OCEM Journal of Management, Technology & Social Sciences*. 2022. 2(2). pp. 126-146. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7578945>
7. Mohammed A. Strategic Utilization of Management Information Systems for Efficient Organizational Management in the Age of Big Data. *Computer Applications: An International Journal (CAIJ)*. 2023. Vol. 10. No.3/4. pp. 17-29. URL: <https://doi.org/10.5121/caij.2023.10402>
8. Krykavskiy Ye.V., Chukhrai N.I., Chornopyska N.V. Logistics: compendium and practicum. Kyiv, 2006. 338 p. (in Ukrainian).
9. Krush P.V., Orliuk Yu.V. Theoretical foundations of enterprise material inventory management. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2017. No. 14. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108775> (in Ukrainian).
10. Lutsenko I.S. Logistics inventory management: educational-methodological complex. Kyiv, 2021. 69 p. (in Ukrainian).
11. Perebyinis V.I., Drobotia Ya.I. Logistics inventory management at enterprises. Poltava, 2012. 279 p. (in Ukrainian).
12. Kadiuk Z.I. Inventory management at a manufacturing enterprise: relationship with sales and production planning. *Economy and Society*. 2025. No. 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-65> (in Ukrainian).
13. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: creating value-adding networks. Harlow, 2011. 276 p.
14. Bowersox D.J. et al. Supply Chain Logistics Management. New York, 2020. 462 p.
15. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Managing the Supply Chain. New York, 2004. 308 p.
16. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Boston, 2013. 516 p.
17. Serman J.D. Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Boston, 2000. 981 p.
18. Caddy I.N., Helou M.M. Supply Chains and Their Management: Application of General Systems Theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2007. № 14. pp. 319–327.
19. Oshiroenoya A.C., Faruq M.U. Inventory Management and Organizational Performance: Evidence from Nigerian Manufacturing Firms. *American Journal of Corporate Management*. 2025. Vol. 2. No. 8. pp. 119-125.
20. Zipkin P.H. Foundations of Inventory Management. Boston, 2000. 514 p.
21. Liker J.K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York, 2021. 411 p.
22. Bhatt S. Best Practices for SAP ECC to S/4HANA Upgrades in Cloud Environments. *International Journal of Computer Science and Engineering (IJCSSE)*. 2023. Vol. 12, Issue 2. pp. 545–566.
23. SAP SE. Innovative Logistics Processes in SAP S/4HANA Enterprise Management: S4LG1 (Col15). SAP Training & Certification, 2020. 214 p.
24. Roedel B., Esser J. Inventory Management with SAP S/4HANA®. Boston, 2019. 494 p.
25. Bucher D., Meissner J. Automatic Parameter Configuration for Inventory Management in SAP ERP/APO. Working Paper. Lancaster University Management School, 2010. URL: <http://www.meiss.com/en/publications/inventory-parameter-configuration-sap.html>
26. Hoppe M. Inventory Optimization with SAP®. Boston, 2006. 483 p.

Zinovii KADIUK

postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0633-8084>

e-mail: Zinoviyy.Kadyuk@lnu.edu.ua

ANALYTICAL SUPPORT OF INVENTORY MANAGEMENT IN SAP ERP

This paper is focused on analytical support of inventory management in SAP ERP. It is examined analytical support of inventory management in integrated information systems environment. In order to properly and effectively manage inventory a firm has to have a system of collecting, storing and analyzing business transactions data. The purpose of this paper is to examine next generation SAP ERP system and its capabilities in analytical support of inventory management. This paper starts with evaluation of different approaches to defining analytical support of management and comparison of most common Ukrainian definitions with Western ones. Then it is analyzed various paradigms of inventory management, including Logistics, Supply Chain Management and General Systems Theory approaches, Operations Research and Lean Manufacturing. As a preliminary conclusion, we suggest our own definition of analytical support of inventory management on the basis of literature analysis. We argue that analytical support of inventory management is a system of collecting, processing and analyzing of data, including forecasting, planning and modelling for supporting management decisions. This system supports accounting functions, such as receiving, issuing, scrapping and transfers postings, physical inventory and inventory valuation; planning functions, such as decisions on planning strategy, configuration and application of inventory replenishment methods, safety stock and lot sizes, and instruments for independent demand estimation; and analytical functions, such as analysis of planning accuracy, performance KPIs and inventory management optimization tools. Furthermore, analytical support of inventory management encompasses data processing algorithms of this information system. In the light of this definition the research proceeds with the description of SAP ERP functional modules and analysis of SAP ERP available instruments for inventory management. We explain the concept of Optimization Cycle in SAP ERP, it's respective stages – planning, execution and analysis, and repetitive adjustment of the inputs for the next cycle. It has been suggested how the concept of Optimization Cycle can be outlined in terms of SAP ERP functional components. Finally, this paper is concluded with addressing the question of SAP ERP parameter configuration of inventory management process and showing that it is essential part of analytical support information system of an enterprise.

Keywords: SAP ERP, SAP S/4HANA, inventory management, analytical support, enterprise resources planning

Оксана Анатоліївна **КОВАЛИК**

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

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

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

Даніїл Олексійович **СЛАТІН**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6378-6357>

e-mail: 2442291@stud.op.edu.ua

Дмитро Андрійович **МАЛИШКІН**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7900-1134>

e-mail: 3923336@stud.op.edu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СТАНДАРТІВ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

У роботі проаналізовано значення міжнародних логістичних стандартів для українських підприємств у період воєнного стану. Показано, що стандартизовані підходи слугують основою для відновлення та підтримання стабільності логістичних процесів, які часто порушуються внаслідок руйнування інфраструктури, зміни маршрутів постачання, затримок транспорту чи загроз для персоналу. Особливу увагу приділено стандартам ISO 9001, ISO 28000, ISO 14001 та GSI як найбільш поширеним у практиці українських підприємств. Визначено, що впровадження цих стандартів підсилює конкурентоспроможність підприємств та формує позитивний міжнародний імідж.

Ключові слова: логістика, стандарти, війна, впровадження, міжнародна діяльність

Стаття надійшла 20.02.2026

Статтю прийнято 27.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються постійними загрозами, зумовленими воєнними діями. Нестабільність транспортної інфраструктури, вимушена зміна логістичних маршрутів, дефіцит ресурсів, ризику втрати вантажів та загроза безпеці персоналу ускладнюють планування та виконання операцій, що раніше були рутинними. У таких реаліях міжнародні логістичні стандарти стають не лише елементом сучасного менеджменту, а й важливим інструментом виживання та адаптації.

Багато науковців приділяли увагу питанню управління логістикою підприємства. Серед них можна виділити таких: Г. Пудичева та О. Криворучко проаналізували саме поняття логістики; К. Мельникова визначила теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів; В. Захарченко акцентував на логістичне забезпечення безпеко-орієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання; О. Полякова та О. Шрамко проаналізували сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні й світі; В. Стаднік та А. Пятих визначили проблеми формування та управління якістю обслуговування в транспортно-експедиторських компаніях; О. Петренко та Т.В. Дереповська зазначили проблеми розвитку мультимодальних перевезень в Україні та шляхи їх розв'язання та інші.

Невирішеною залишається проблема адаптації міжнародних стандартів до умов, коли інфраструктура зазнає постійних пошкоджень, транспортні маршрути змінюються щодня, а ризики втрат і затримок зростають у рази. Також не досліджено ґрунтовно, як стандарти ISO та GSI допомагають підприємствам підтримувати стабільність процесів у ситуаціях, коли традиційне планування стає неможливим.

МЕТА роботи – обґрунтування необхідності впро-

вадження міжнародних логістичних стандартів українськими підприємствами під час воєнного стану та аналіз їхнього впливу на ефективність управління.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі застосовано метод аналізу для вивчення наявного стану логістичних процесів та оцінювання їх відповідності вимогам міжнародних стандартів. Застосовано порівняльний метод для визначення відмінностей між традиційними підходами та стандартизованими системами управління. Метод узагальнення дав змогу сформулювати висновки про переваги впровадження стандартів у період воєнного ризику та нестабільності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Для українських підприємств впровадження міжнародних логістичних стандартів сьогодні є особливо актуальним, адже саме стандартизовані підходи дають змогу зберігати керованість бізнес-процесів у період нестабільності. В умовах війни підприємства працюють під постійним тиском ризиків: руйнування інфраструктури, затримки транспорту, зміни маршрутів, нестача ресурсів та персоналу [1]. Міжнародні стандарти забезпечують єдині, перевірені практикою механізми планування, контролю й реагування, що допомагає підприємствам швидко адаптуватися до непередбачуваних змін.

Стандарти дають змогу системно управляти ризиками, допомагають підприємствам швидше знаходити альтернативні маршрути, ефективніше відстежувати вантажі та мінімізувати втрати. Це має стратегічне значення в умовах постійних пошкоджень транспортної інфраструктури й загрози для персоналу [2].

Не менш важливим є й те, що міжнародні стандарти підвищують довіру іноземних партнерів. У період війни, коли бізнес-середовище України сприймається як висо-

коризикове, наявність сертифікованої системи управління якістю, безпекою або екологічною відповідальністю стає переконливим аргументом для інвесторів та замовників. Такі підприємства демонструють стабільність, прозорість і здатність працювати за глобальними правилами, що відкриває можливості для участі в міжнародних проєктах, отримання грантового фінансування, співпраці з великими корпораціями.

В умовах воєнного стану стандарти стають також інструментом внутрішньої ефективності. Вони дають змогу оптимізувати запаси, уникати надмірних витрат на транспортування, підвищувати точність планування поставок і забезпечувати безперервність виробництва.

Впровадження міжнародних логістичних стандартів у воєнний період – це стратегічний крок, що допомагає українським підприємствам вистояти, адаптуватися, зберегти конкурентоспроможність і залишитися надійними партнерами на глобальному ринку.

Основні міжнародні стандарти, які найчастіше застосовують українські підприємства, охоплюють якість, безпеку, екологічність та ефективність логістичних процесів. Найпоширенішим є стандарт ISO 9001, що визначає правила побудови системи управління якістю [3]. Він допомагає підприємствам упорядкувати робочі процеси, встановити чіткі інструкції, забезпечити контроль на кожному етапі та отримувати стабільний результат у виробництві й логістиці. Для компаній, які працюють із міжнародними замовниками, наявність цього стандарту є важливим показником надійності.

Ще одним ключовим стандартом є ISO 28000, який стосується безпеки ланцюгів постачання. Він особливо актуальний для українських підприємств через підвищені ризики війни. Стандарт допомагає визначати загрози, будувати систему реагування на інциденти, контролювати переміщення товарів та зменшувати ймовірність втрат або затримок.

Важливе значення має й ISO 14001, що регулює екологічний менеджмент. Українські виробничі та логістичні компанії впроваджують його для зниження шкідливого впливу на довкілля, раціонального використання ресурсів та відповідності міжнародним вимогам щодо екологічної безпеки. Для експортерів це часто є умовою співпраці з європейськими партнерами.

У сфері логістики широко застосовуються стандарти GS1, що забезпечують уніфіковану систему маркування товарів, штрихкодування та відстеження переміщень продукції. Вони дають змогу автоматизувати складські й транспортні операції, підвищити точність обліку та швидкість обробки вантажів.

Ці стандарти допомагають українським підприємствам працювати на рівні світових вимог, підвищують їхню конкурентоспроможність та створюють умови для розвитку навіть у складні часи.

На рис. 1 показано схему поетапного впровадження міжнародних логістичних стандартів на підприємстві.



Рис. 1. Схема поетапного впровадження міжнародних логістичних стандартів на підприємстві

стандартів на підприємстві має починатися з аналізу наявних процесів. Підприємство повинно оцінити, як організовані закупівлі, складування, транспортування, документообіг та взаємодія між підрозділами [4]. Метою цього етапу є виявлення слабких місць, невідповідностей і зон, де стандарти можуть забезпечити найбільший ефект.

Після аналізу керівництво зможе визначити, які саме стандарти є релевантними. На цьому етапі підприємство формує цілі, очікувані результати та масштаби впровадження.

Далі починається розроблення внутрішньої документації. Підприємство має створити або оновити регламенти, інструкції, технологічні карти, політики з управління ризиками й контролю якості [5]. Усі процеси узгоджуються з вимогами відповідного міжнародного стандарту. Після цього оновлені процедури поступово інтегруються в щоденну роботу підприємства.

Ключовим моментом стає навчання персоналу. Співробітникам пояснюють нові правила, показують, як користуватися оновленими інструкціями, і навчають методам контролю та документування. Від рівня розуміння персоналом нових стандартів залежить ефективність усієї системи.

Коли процеси починають працювати за новими правилами, проводиться внутрішній аудит. Підприємство перевіряє, наскільки фактична діяльність відповідає розробленим вимогам. Виявлені недоліки виправляються, а процеси коригуються до повної відповідності.

Завершальним етапом є сертифікаційний аудит, що здійснюється незалежною організацією. Якщо всі вимоги виконані, підприємство отримує сертифікат відповідності стандарту. Після цього система не залишається статичною: підприємство періодично має проводити повторні оцінювання, вдосконалювати процедури та підтримувати якість на стабільно високому рівні [6].

ВИСНОВКИ

Міжнародні стандарти суттєво підвищують ефективність управління українськими підприємствами, особливо в умовах війни, коли стабільність бізнес-процесів часто порушена непередбачуваними подіями. Стандарти дають можливість впорядкувати діяльність компанії, чітко визначити відповідальність, ролі та алгоритми виконання операцій, що зменшує хаос і дає змогу швидше реагувати на зміни в операційному середовищі. Завдяки формалізованим процедурам підприємства можуть працювати за передбачуваною схемою навіть тоді, коли деякі ланки логістичного ланцюга виходять з ладу через обстріли чи перебої з транспортом.

Особливо важливим є те, що стандарти підсилюють здатність підприємства керувати ризиками. Вони створюють систему оцінювання загроз, визначення критичних точок та розроблення альтернативних шляхів дій. Це дає змогу українським підприємствам знаходити нові маршрути постачання, оперативно змінювати виробництво, ухвалювати рішення на основі даних і уникати помилок, які в умовах війни можуть коштувати занадто дорого. Крім того, стандарти покращують внутрішню комунікацію: підрозділи працюють узгоджено, використовуючи однаковий підхід до фіксації інформації та контролю процесів.

Впровадження міжнародних стандартів також сприяє

підвищенню довіри з боку партнерів та інвесторів. Підприємства, які демонструють відповідність глобальним правилам, сприймаються як більш надійні, передбачувані та здатні виконувати зобов'язання навіть у кризових умовах. Це допомагає залучати фінансування,

укладати контракти з іноземними компаніями та виходити на нові ринки. У воєнний час це особливо важливо, адже зовнішні партнери прагнуть працювати лише з тими компаніями, які мають підтверджену систему якості й безпеки.

Список використаних джерел

1. Гутарева Ю.В., Дідовець Ю.С. Управління міжнародними ризиками підприємства в умовах воєнних конфліктів. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: матеріали тез II Міжнар. наук.-практ. конф.(Київ, 24 січ. 2025 р.) Київ, 2025. С. 232-234.
2. Лінгур Л.М., Мартинюк О.А., Єсіна О.Г. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1 (107). С. 12-18.
3. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>
4. Ковалик О.А., Бібік Д.В. Управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 26-29.
5. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання: колективна монографія / за ред. М.М. Меркулова. Ізмаїл, 2021. 152 с.
6. Стадник В.Г., Пятих А.Г. Проблеми формування та управління якістю обслуговування в транспортно-експедиторських компаніях. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1 (2). С. 30-35.

References

1. Hutareva Yu.V., Didovets Yu.S. Managing international enterprise risks in conditions of military conflicts. *Economic analytics: modern realities and predictive capabilities*: materials of theses of the II International Scientific-Practical Conference (Kyiv, January 24, 2025) Kyiv, 2025. pp. 232-234 (in Ukrainian).
2. Linhur L.M., Martyniuk O.A., Yesina O.H. Implementation of quality standards in the management of small and medium business enterprises. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. 2023. № 1 (107). pp. 12-18 (in Ukrainian).
3. Trachenko L.A. Important aspects of the formation of quality management systems in the context of the requirement of international standard ISO 9001:2015. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 4 (in Ukrainian). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>
4. Kovalyk O.A., Bibik D.V. Management of international logistics support of enterprise activity. *Economics. Finances. Law*. 2023. № 12. pp. 26-29 (in Ukrainian).
5. Logistical support for the security-oriented development of innovative and active business entities: monograph / ed.M. M. Merkulov. Izmail, 2021. 152 p. (in Ukrainian).
6. Stadnik V.H., Piatykh A.H. Problems of forming and managing service quality in freight forwarding companies. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*. 2017. Issue 1 (2). pp. 30-35 (in Ukrainian).

Oksana KOVALYK

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

Daniil SLATIN

student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6378-6357>
e-mail: 2442291@stud.op.edu.ua

Dmytro MALYSHKIN

student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7900-1134>
e-mail: 3923336@stud.op.edu.ua

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL LOGISTICS STANDARDS AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS

Introduction. The current operating environment of Ukrainian enterprises is characterized by constant threats caused by ongoing military actions. Destruction of infrastructure, unstable transport routes, resource shortages, and security risks significantly complicate logistics planning and execution. Under such conditions, international logistics standards become not only elements of modern management but also essential tools for business resilience and adaptation.

The purpose of the paper is to substantiate the necessity of implementing international logistics standards by Ukrainian enterprises during martial law and to analyze their impact on management efficiency, risk mitigation, and business continuity.

Results. The research demonstrates that the implementation of international standards such as International Organization for Standardization standards (ISO 9001, ISO 28000, ISO 14001) and GSI significantly enhances the stability of logistics processes. These standards provide structured approaches to quality management, supply chain security, and environmental responsibility. They enable enterprises to systematize risk assessment, optimize inventory, improve cargo tracking, and respond quickly to disruptions. Furthermore, certification strengthens the trust of international partners and investors, facilitating access to foreign markets and financial support. A phased implementation model that includes process analysis, documentation development, staff training, internal audit, and certification, ensures effective integration of standardized procedures into daily operations.

Conclusion. International logistics standards substantially improve management effectiveness in wartime conditions by reducing uncertainty, enhancing risk control, and ensuring operational transparency. Their implementation allows Ukrainian enterprises to maintain competitiveness, adapt to rapid environmental changes, and remain reliable partners in the global market despite ongoing instability. Particularly important is the fact that international standards strengthen an enterprise's ability to manage risks. They establish a systematic framework for threat assessment, identification of critical control points, and development of alternative courses of action.

Keywords: logistics, standards, war, implementation, international activities

Юлія Валеріївна ЛУК'ЯНЕНКО

галузевий експерт у банківській та фінансовій сфері, практичний фахівець з адаптації управлінських та операційних процесів у банківських і фінансових установах США

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2592-501X>**АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ БАНКІВСЬКИХ ЛІДЕРІВ ПІД ЧАС МІГРАЦІЇ:
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ ТА США**

У статті досліджено адаптацію управлінських компетенцій українських банківських лідерів в умовах міграції до США. Проведено порівняльний аналіз банківських систем України та США за регуляторним середовищем, корпоративним управлінням і вимогами до менеджменту. Виявлено ключові компетентнісні розриви, зокрема у сфері комплаєнсу, ризик-менеджменту та цифрової трансформації. Запропоновано модель адаптації, що включає діагностичний, трансформаційний та інтеграційний етапи. Обґрунтовано рекомендації для професійної реінтеграції фахівців.

Ключові слова: управлінські компетенції, банківське лідерство, міграція, адаптація, банківська система України, банківська система США, комплаєнс, управління ризиками, професійна реінтеграція, цифрова трансформація.

Стаття надійшла 19.02.2026

Статтю прийнято 27.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 р. спричинило безпрецедентну хвилю вимушеної міграції українських громадян. За даними УВКБ ООН, станом на 2024 р. приблизно 6,8 млн осіб переміщено за межі країни, з яких щонайменше 221 тис. отримали тимчасовий захист у США. Серед мігрантів значну частку становлять висококваліфіковані фахівці різних галузей, включаючи банківський та фінансовий сектори.

Особливої гостроти ця проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли банківська система України, попри значні випробування, продемонструвала вражаючу стійкість. Українські банки отримали 103,7 млрд грн (приблизно 2,5 млрд дол. США) чистого прибутку у 2024 р., що перевищило прибуток 2023 р. в обсязі 86,5 млрд грн. Ця стійкість свідчить про високий рівень професіоналізму управлінських кадрів українського банківського сектору, компетенції яких потенційно можуть бути цінними для глобального фінансового ринку за умови їх належної адаптації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематика адаптації управлінських компетенцій у банківському секторі досліджується в кількох взаємопов'язаних наукових дискурсах.

Теорія адаптивного лідерства, розроблена Р. Хейфецем [5], визначає адаптивне лідерство як практику мобілізації людей для вирішення складних викликів та досягнення успіху. Дослідження у південноафриканському банківському секторі (2024) показало, що процеси адаптації та лідерські компетенції переважно відповідають теорії адаптивного лідерства, проте потребують посилення навичок комунікації, емпатії, а також таких лідерських характеристик, як автентичність, довіра та прозорість. Ці висновки мають пряме значення для розуміння процесів адаптації лідерів при переході між різними банківськими культурами.

Дослідження McKinsey [7] стосовно побудови робочої сили майбутнього у банківському секторі виявило потребу в розвитку когнітивних, міжособистісних, лідерських та цифрових компетенцій. Зокрема, фреймворк DELTA (Distinct Elements of Talent) визначає 56 кри-

тичних навичок у чотирьох вимірах: когнітивному, міжособистісному, самолідерському та цифровому. Цей підхід є методологічно значущим для аналізу компетентнісних розривів між банківськими системами різних країн.

Водночас у наявній літературі практично немає комплексних досліджень, що системно порівнювали б управлінські компетенції в банківських системах України та США в контексті професійної міграції. Це визначає науковий зазор, який прагне заповнити дане дослідження.

МЕТА статті – порівняльний аналіз банківських систем України та США з погляду вимог до управлінських компетенцій банківських лідерів та розроблення комплексної моделі адаптації цих компетенцій в умовах професійної міграції. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: 1) систематизувати структурні відмінності банківських систем обох країн; 2) ідентифікувати ключові компетентнісні розриви; 3) проаналізувати фактори, що впливають на процес адаптації; 4) розробити модель адаптації та практичні рекомендації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Інституційна архітектура. Банківська система України функціонує як класична дворівнева структура, де перший рівень представлено Національним банком України (НБУ), а другий – комерційними банками. Станом на 1 липня 2025 р. в Україні функціонують 60 банків із загальною кількістю 4 931 структурних підрозділів. Характерною особливістю є значна частка державної власності: банки з державною участю мають 2 650 відділень (53,8%), приватні банки – 1 420 (28,8%), а установи, що належать іноземним групам – 860 (17,4%). НБУ постає єдиним центральним регулятором, що здійснює монетарну політику, банківський нагляд, валютне регулювання та забезпечення фінансової стабільності.

Банківська система США має принципово відмінну архітектуру – багаторівневу федерально-штатну модель. Система регулювання включає: Федеральну резервну систему (Federal Reserve System), яка визначає монетарну політику та здійснює нагляд за банківськими холдингами і банками-членами ФРС; Управління валютного контролера (Office of the Comptroller of the

Currency, OCC), що наглядає за національними банками та федеральними ощадними установами; Федеральну корпорацію страхування депозитів (FDIC), яка забезпечує страхування депозитів і наглядає за банками – членами ФРС; регуляторів на рівні окремих штатів. У цій системі понад 4 500 комерційних банків та тисячі кредитних спілок та ощадних установ функціонують у різних організаційно-правових формах.

Регуляторне середовище. НБУ після Революції Гідності 2014 р. провів масштабну трансформацію, очистивши банківську систему від нежиттєздатних та пов'язаних з росією установ. Кількість банків зменшилася з понад 180 до 60, що забезпечило консолідацію та підвищення стійкості сектору. Вимоги до достатності регуляторного капіталу в Україні встановлено на рівні 8,5 % загального ризикового навантаження з очікуваним підвищенням до 9,25 % у 2025 р., а також буфером консервації капіталу в розмірі 2,5 %.

Регуляторне середовище США характеризується значно більшою складністю. Закон Додда-Франка (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act) 2010 р. створив комплексну систему регулювання, що включає вимоги до стрес-тестування, планування ліквідації (resolution planning), обмеження торговельної діяльності (Volcker Rule) та посилений нагляд за системно значущими фінансовими установами. Тут спостерігається значно більша деталізація нормативних вимог, включаючи Bank Secrecy Act / Anti-Money Laundering (BSA/AML), Community Reinvestment Act (CRA), Truth in Lending Act (TILA), Equal Credit Opportunity Act (ECOA), Fair Housing Act та численні інші федеральні та штатні закони.

Цифрова трансформація. Україна досягла значних успіхів у цифровізації банківських послуг. Станом на 2025 р. 98,5% усіх транзакцій фізичних осіб здійснюються у безготівковій формі. Загальна кількість електронних платіжних інструментів в обігу становить 140,2 млн од. Системи MasterCard та Visa займають 99,5% ринку з часткою 50,3% та 49,2% відповідно. Водночас американський ринок характеризується більшою диверсифікацією платіжних систем та активним розвитком fintech-екосистеми, включаючи необанки, платіжні платформи та інтеграцію криптоактивів у банківську діяльність.

На основі порівняльного аналізу банківських систем можна виокремити чотири ключові кластери компетенцій, в яких існують найбільш значущі відмінності між вимогами українського та американського банківських ринків.

Кластер 1: Регуляторний комплаєнс. Це, мабуть, найбільш значущий компетентнісний розрив. Українські банківські управління звикли працювати в рамках єдиного регулятора (НБУ), тоді як американська система вимагає одночасного дотримання вимог численних федеральних та штатних регуляторів. Особливої уваги потребує знання таких специфічних для США нормативних рамок, як BSA/AML, яка регулює боротьбу з відмиванням грошей; CRA, що встановлює вимоги до обслуговування громад; TILA та ECOA у сфері споживчого кредитування; вимог до стрес-тестування (CCAR/DFAST); стандартів кібербезпеки та захисту даних.

Важливо відзначити, що з 2025 р. FDIC підвищила поріг для безперервного екзаменаційного процесу з 10

до 30 млрд дол. активів, а також зменшила частоту перевірок комплаєнсу до приблизно одного разу на п'ять років для більшості установ з активами менше 3 млрд дол. Ці зміни відображають тенденцію до ризик-орієнтованого нагляду, розуміння якого є необхідною компетенцією для інтеграції в американську систему.

Кластер 2: Ризик-менеджмент. Українські банківські лідери набули унікального досвіду управління ризиками в кризових умовах – від банківських криз 2008 р. та 2014 р. до повномасштабної війни. Частка не працюючих кредитів (NPL) в Україні становила 28,3% у травні 2025 р., знизившись з 35,52% роком раніше, а серед державних банків – 40,93%, що свідчить про здатність системи працювати з надзвичайно високими рівнями ризику. Водночас американська модель ризик-менеджменту є значно більш формалізованою та кількісно орієнтованою, базуючись на складних моделях стрес-тестування, Value-at-Risk (VaR), Expected Credit Losses (CECL) та інших математичних підходах. Український досвід кризового управління може бути цінним доповненням до американського формалізованого підходу, проте потребує «перекладу» на мову кількісних моделей та нормативних рамок США.

Кластер 3: Корпоративне управління та лідерство. Моделі лідерства в банківських системах двох країн значно відрізняються. Українська банківська культура тяжіє до більш ієрархічної, вертикально інтегрованої моделі прийняття рішень, де значну роль відіграють особисті зв'язки та неформальні канали впливу. Американська корпоративна культура у банківському секторі є більш горизонтально орієнтованою, з чітко визначеними процедурами прийняття рішень, розвинутою системою комітетів, акцентом на колективну відповідальність та culture of accountability. Перехід від однієї моделі до іншої вимагає трансформації не лише технічних навичок, але й глибинних управлінських установок.

Кластер 4: Клієнтоорієнтованість та маркетинг. Американський банківський ринок характеризується інтенсивною конкуренцією за клієнта, що вимагає розвинених навичок персоналізації послуг, data-driven маркетингу, управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) та омніканальних стратегій. Хоча українські банки досягли значних успіхів у цифровізації (зокрема, впровадження мобільних банківських додатків, що за якістю не поступаються американським аналогам), маркетингові стратегії та інструменти управління клієнтською базою суттєво відрізняються.

Процес адаптації управлінських компетенцій банківських лідерів під час міграції визначається сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори включають: правовий статус мігранта (TPS, U4U, робочі візи, що визначають доступ до ринку праці); вимоги до ліцензування та сертифікації (американський банківський сектор висуває специфічні вимоги, включаючи серії FINRA – Series 7, 63, 66 тощо, для певних категорій фахівців); визнання попередньої освіти та досвіду (процедура credential evaluation); наявність програм підтримки інтеграції (такі організації, як Upwardly Global, надають ресурси для професійної реадптації мігрантів); стан ринку праці у фінансовому секторі.

Внутрішні фактори включають: рівень мовної компетентності (знання англійської мови як робочої, вклю-

чаючи професійну фінансову та юридичну термінологію); гнучкість мислення та готовність до зміни управлінських парадигм; попередній міжнародний досвід; особистісну резильєнтність, що є особливо актуальною для осіб, які мігрували внаслідок збройного конфлікту; здатність до побудови нових професійних мереж (networking), що є критично важливою для кар'єрного просування в американській бізнес-культурі.

На основі проведеного аналізу пропонується комплексна триетапна модель адаптації управлінських компетенцій банківських лідерів-мігрантів, яка враховує специфіку переходу між банківськими системами України та США.

Етап 1. Діагностичний (1–3 місяці). Тут передбачено: аудит наявних компетенцій із застосуванням адаптованого фреймворку DELTA; mapping компетентнісних розривів у п'яти ключових кластерах; визначення «premium» компетенцій (кризовий менеджмент, робота в умовах невизначеності, швидка адаптація до змін), які можуть стати конкурентною перевагою; розроблення індивідуального плану розвитку (Individual Development Plan, IDP) з конкретними цілями, ресурсами та часовими рамками. Центральним інструментом на цьому етапі є компетентнісна матриця, що зіставляє вимоги американського банківського ринку з наявними компетенціями фахівця, візуалізуючи як зони дефіциту, так і зони додаткової цінності.

Етап 2. Трансформаційний (3–12 місяців). Цей етап включає: здобуття формальних кваліфікацій (професійні сертифікації CAMS – Certified Anti-Money Laundering Specialist, CFA – Chartered Financial Analyst, FRM – Financial Risk Manager, серії FINRA тощо); практичне занурення в регуляторне середовище США (навчальні програми від ABA – American Bankers Association, онлайн-курси, стажування); розвиток soft skills, адаптованих до американської корпоративної культури (стиль комунікації, culture of feedback, presentation skills, negotiation); побудову професійної мережі через участь у галузевих конференціях, професійних асоціаціях та alumni-спільнотах. Ключовим підходом на цьому етапі є принцип «подвійної компетенції» – не заміна українського досвіду американським, а доповнення наявних навичок новими, що створює унікальний гібридний профіль.

Етап 3. Інтеграційний (12–24 місяці). Цей етап передбачає: повноцінне включення в операційну діяльність американської банківської установи; активне застосування «premium» компетенцій (кризовий менеджмент, досвід роботи в умовах невизначеності) для створення додаткової цінності; розвиток менторських практик (як отримання менторської підтримки від американських колег, так і надання менторства новим мігрантам); безперервний професійний розвиток та адаптацію до динамічних змін регуляторного середовища. Індикаторами успішної інтеграції на цьому етапі є: здатність самостійно приймати управлінські рішення в рамках американського регуляторного поля; визнання унікальної цінності міжкультурного досвіду колегами та керівництвом; формування стійкої професійної мережі.

Регуляторний комплаєнс заслуговує окремого детального розгляду, оскільки саме в цій сфері спостерігається найбільший компетентнісний розрив.

Банківське регулювання в Україні, хоча й значно реформоване після 2014 р., все ще залишається відносно

централізованим і менш деталізованим порівняно з американським. НБУ постає єдиним наглядовим органом, а нормативна база, хоча й наближається до європейських стандартів (зокрема, впроваджуються вимоги Базель III, ESG-стандарти та директиви ЄС), є менш складною, ніж американська.

В американській банківській системі комплаєнс є всеохоплюючим напрямом, що вимагає спеціалізованих знань у десятках нормативних актів. Банківський управлінець повинен розуміти взаємодію федерального та штатного регулювання, вимоги різних регуляторних агенцій та їх екзаменаційні підходи. Наприклад, федеральні регулятори у 2025 р. ініціювали перегляд регуляторного навантаження згідно з Economic Growth and Regulatory Paperwork Reduction Act 1996 р., поділивши регуляції на 12 категорій для отримання публічних коментарів. Це свідчить про масштабність та багатогранність регуляторного ландшафту, з яким стикаються банківські управлінці.

Попри значні виклики адаптації, українські банківські лідери володіють унікальним набором компетенцій, що можуть стати їхньою конкурентною перевагою на американському ринку.

По-перше, це досвід кризового управління. Банківська система України пройшла три масштабні кризи за останнє десятиліття (2008, 2014 та 2022 рр.), кожна з яких потребувала радикальної адаптації управлінських підходів. Досвід забезпечення операційної безперервності в умовах воєнного стану, – включаючи переведення критичної інфраструктури на резервні майданчики, забезпечення роботи банківських систем під час енергетичних криз, захист від кібератак з боку ворожих держав – є безпрецедентним у світовій банківській практиці.

По-друге, це досвід цифрової трансформації. Високий рівень цифровізації українських банківських послуг (98,5% безготівкових транзакцій) свідчить про технологічну зрілість сектору та здатність управлінців ефективно впроваджувати інноваційні рішення.

По-третє, це досвід роботи в умовах регуляторної трансформації. Масштабна реформа банківського сектору, здійснена НБУ після 2014 р., включаючи ліквідацію неплатоспроможних банків, впровадження нових стандартів капіталізації та корпоративного управління, наблизила українську банківську систему до європейських стандартів. Ці компетенції управління змінами є цінними в будь-якому регуляторному контексті.

По-четверте, це мультикультурна та мовна компетентність. Багато українських банківських фахівців вільно володіють кількома мовами і мають досвід роботи з міжнародними фінансовими інститутами (МВФ, ЄБРР, Світовий банк), що сприяє більш швидкій адаптації до глобалізованого середовища американського банківського сектору.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу сформулювати такі основні висновки.

По-перше, банківські системи України та США, незважаючи на спільну дворівневу основу, суттєво відрізняються за інституційною архітектурою, регуляторним середовищем, моделями корпоративного управління та вимогами до управлінських компетенцій. Найбільш значущими є відмінності у сфері регуляторного комп-

лаєнсу (єдиний центральний регулятор проти багаторівневої федерально-штатної системи), підходах до ризик-менеджменту (кризово-орієнтований проти формалізовано-кількісного), корпоративній культурі (ієрархічна проти горизонтально-орієнтованої) та масштабах технологічної екосистеми.

По-друге, ключовими компетентнісними розривами під час переходу з української до американської банківської системи є: недостатнє знання комплексного регуляторного середовища США; відмінності у методології кількісного ризик-менеджменту; специфіка американської корпоративної культури та стилю комунікації; вимоги до формальних сертифікацій та ліцензій.

По-третє, українські банківські лідери володіють унікальними «premiu» компетенціями – досвідом кризово

вого управління, операційної резильєнтності, цифрової трансформації та регуляторних реформ, які можуть стати їхньою конкурентною перевагою на американському ринку за умови належної інтеграції з локальними вимогами.

Перспективи подальших досліджень включають: емпіричне вивчення траєкторій адаптації українських банківських фахівців у США методом кейс-стаді; кількісне оцінювання ефективності різних моделей адаптації; аналіз впливу тривалості перебування в еміграції на ступінь адаптації компетенцій; порівняння адаптаційних стратегій банківських лідерів-мігрантів з різних країн.

References

1. Arshad M., Abid G., Torres F. Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: the mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 2021. Vol. 11, No. 3. pp. 758–771.
2. Childress S. et al. Adaptation challenges of Ukrainian refugees in the United States: a qualitative study. *Journal of Refugee Studies*. 2024. Vol. 37, No. 2. pp. 215–234.
3. Cristofaro M., Giardino P. Core self-evaluations, self-leadership, and the self-serving bias in managerial decision making: a laboratory experiment. *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10, No. 3. pp. 64–82.
4. Elinder M. et al. Projected Ukrainian displacement patterns under prolonged conflict. *European Journal of Migration Studies*. 2023. Vol. 11, No. 2. pp. 45–67.
5. Heifetz R.A., Grashow A., Linsky M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, 2009.
6. Liu C., Van Wart M., Kim S., Wang X., McCarthy A., Ready D. The effects of national cultures on technologically advanced countries: the case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration*. 2020. Vol. 79, No. 3. pp. 298–313.
7. How banks can build their future workforce–today. *McKinsey Financial Services Insights*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-build-their-future-workforce-today>
8. Northouse P.G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, 2021.
9. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris, 2025.
10. Rolke K. et al. Health information-seeking behaviour among Ukrainian refugees in Germany. *BMC Public Health*. 2024. Vol. 24, No. 1. pp. 112–128.
11. UNHCR. *Global Trends: Forced Displacement in 2023*. Geneva, 2024.
12. Van Wart M., Roman A., Wang X., Liu C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*. 2019. Vol. 85, No. 1. pp. 80–97.
13. World Finance. How Ukraine's financial sector fought back. *World Finance Magazine*. 2025. URL: <https://www.worldfinance.com/banking/central/how-ukraines-financial-sector-fought-back>

Yuliia LUKIANENKO

Industry Expert in Banking and Financial Services, practitioner specializing in the adaptation of managerial, leadership, and operational competencies within the U.S. banking and financial systems

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2592-501X>

ADAPTATION OF MANAGEMENT COMPETENCIES OF BANKING LEADERS DURING MIGRATION: COMPARATIVE ANALYSIS OF BANKING SYSTEMS OF UKRAINE AND USA

This paper examines the adaptation of management competencies among Ukrainian-origin banking leaders migrating to the United States. A comparative analysis of the banking systems of Ukraine and the USA is conducted across key parameters, including the regulatory environment, institutional structure, corporate governance standards, and competency requirements for middle and senior management. Structural differences are identified between Ukraine's two-tier banking system regulated by the National Bank of Ukraine and the multi-level federal-state regulatory model of the USA, which includes the Federal Reserve System, the Office of the Comptroller of the Currency, the Federal Deposit Insurance Corporation, and state regulators. Key competency gaps faced by Ukrainian banking professionals integrating into the American banking sector are highlighted, particularly in compliance culture, risk management standards, digital transformation approaches, and customer-oriented service models. A comprehensive model for adapting management competencies is proposed, including diagnostic, transformational, and integration stages. Practical recommendations are provided for requalification and professional development programs for migrant banking leaders. The findings are relevant for the development of government and corporate initiatives aimed at integrating highly qualified financial professionals displaced by the armed conflict in Ukraine.

Keywords: management competencies, banking leadership, migration, adaptation, Ukrainian banking system, US banking system, compliance, risk management, professional reintegration, digital transformation

Григорій Геннадійович **СОЛОМОН**

магістр; керуючий партнер «Процик та партнери», керуючий партнер SP Legal Solutions, LLC, Член Ради комітету Національної асоціації адвокатів України з питань незалежності правосуддя та судової влади

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6071-5067>

e-mail: ppartners@ppartners.com.ua

АЛГОРИТМІЗАЦІЯ СУДОВОГО ПРОВАДЖЕННЯ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТАДІЇ ВІДКРИТТЯ ПРОВАДЖЕННЯ ТА ПІДГОТОВКИ СПРАВИ ДО РОЗГЛЯДУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЇ

У статті досліджено потенціал застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) на початкових стадіях судового провадження – під час відкриття справи та її підготовки до розгляду, – як інструменту процесуальної економії. Проаналізовано автоматизацію первинної перевірки процесуальних документів, виявлення недоліків і формування аналітичної підтримки для суду. Особливу увагу приділено етичним і правовим межам алгоритмізації судових процедур та можливостям впровадження ШІ в судочинство України з урахуванням електронного документообігу.

Ключові слова: *штучний інтелект, судове провадження, відкриття провадження, підготовка справи до розгляду, процесуальна економія, електронний документообіг, автоматизація судочинства, Legal Tech, цифрове правосуддя, алгоритмізація судових процедур*

Стаття надійшла 10.02.2026

Статтю прийнято 21.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перевантаженість судової системи України призводить до затягування розгляду справ і ускладнює реалізацію принципу процесуальної економії, особливо на початкових стадіях судового провадження. Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) створює можливості для оптимізації аналізу процесуальних документів і судової практики, скорочення часу підготовчих процедур та підвищення ефективності судового розгляду, що є особливо актуальним з огляду на наявність цифрової судової інфраструктури та недостатню наукову розробленість меж застосування ШІ у судочинстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика застосування інформаційних технологій у судочинстві досліджується у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Концептуальні засади електронного правосуддя розроблені у роботах Р. Сускінда, який обґрунтував можливість повністю цифрового судочинства та визначив етапи його впровадження [5].

Питання застосування ШІ безпосередньо у судовій діяльності досліджено у працях К. Ешлі [1], де автором детально проаналізовано можливості машинного навчання для правового аналізу та прогнозування судових рішень. Значний внесок у розуміння алгоритмічного аналізу правових текстів зробили Дж. Зелезнікув та Д. Хантер [15].

Проблеми автоматизації окремих судових процедур розглянуто у дослідженнях Д. Катц та М. Боммаріто, які розробили методологію прогнозування рішень Верховного Суду США на основі машинного навчання. В їхній роботі [10] показано практичну можливість алгоритмічного аналізу судової діяльності.

Етичні аспекти алгоритмізації правосуддя досліджено у працях Ф. Паскаля [2], де автором порушено проблеми прозорості алгоритмічних рішень та потенційної дискримінації. Європейською комісією з ефективності правосуддя (СЕРЕЈ) у 2018 р. ухвалено Європейську етичну хартію застосування ШІ в судових системах, що встановлює базові принципи застосування ШІ у правосудді.

Водночас аналіз наукової літератури свідчить про недостатню розробленість саме питання застосування ШІ на початкових стадіях судового провадження. Більшість досліджень зосереджені на загальних питаннях Legal Tech або на прогнозуванні судових рішень, тоді як потенціал ШІ для оптимізації стадій відкриття провадження та підготовки справи залишається малорозробленим.

МЕТА статті – комплексне дослідження можливостей застосування технологій ШІ на стадіях відкриття провадження та підготовки справи до судового розгляду як інструменту реалізації принципу процесуальної економії.

РЕЗУЛЬТАТИ

Відкриття провадження у справі та підготовка справи до судового розгляду є початковими стадіями судового процесу, що мають визначальне значення для подальшого ефективного вирішення спору. На стадії відкриття провадження суд вирішує питання про прийняття заяви до розгляду, перевіряючи дотримання передумов права на звернення до суду та умов реалізації цього права.

Процесуальне законодавство встановлює чіткі вимоги до форми та змісту позовної заяви. Суд перевіряє наявність обов'язкових реквізитів: найменування суду, відомості про сторони, зміст позовних вимог, обставини, що обґрунтовують вимоги, докази, підтвердження сплати судового збору тощо. Виявлення недоліків тягне залишення заяви без руху або її повернення.

Стадія підготовки справи до розгляду передбачає вчинення комплексу процесуальних дій, спрямованих на забезпечення своєчасного та правильного вирішення справи. На цій стадії суд визначає предмет доказування, розподіляє обов'язок доказування, вирішує питання про витребування доказів, залучення третіх осіб, призначення експертизи.

Принцип процесуальної економії вимагає досягнення мети судочинства з мінімальними витратами часу та ресурсів. Реалізація цього принципу на початкових стадіях означає: швидке прийняття рішення про відкриття провадження; своєчасне виявлення недоліків заяви та

надання можливості їх усунення; ефективну підготовку справи, що мінімізує потребу в додаткових судових засіданнях; формування чіткого розуміння правових питань, що підлягають вирішенню.

Сучасні технології ШІ, зокрема методи машинного навчання (ML) й оброблення природної мови (NLP), відкривають широкі можливості для автоматизації рутинних процесуальних дій на початкових стадіях судового провадження. Ці технології дають комп'ютерним системам змогу «розуміти» зміст правових документів, виявляти їхню структуру, ідентифікувати ключову інформацію.

Першою ключовою функцією є автоматична перевірка процесуальних документів на відповідність формальним вимогам. ШІ-система здатна миттєво проаналізувати позовну заяву та перевірити наявність усіх обов'язкових реквізитів, передбачених процесуальним законодавством. Система ідентифікує: чи вказано найменування суду та сторін; чи сформульовано позовні вимоги; чи наведено обставини та правове обґрунтування; чи додано необхідні документи; чи підтверджено повноваження представника; чи сплачено судовий збір.

Другою функцією є виявлення неповноти та недоліків матеріалів. ШІ аналізує не лише наявність документів, а й їхню змістовну достатність. Наприклад, якщо позивач посилається на договір, але не додає його копію, система сигналізує про це. Якщо вимоги стосуються стягнення заборгованості, але немає розрахунку суми – це також фіксується.

Третьою функцією є класифікація справ та визначення підсудності. На основі аналізу змісту позовної заяви ШІ здатний автоматично класифікувати справу за категорією, визначити підсудність, ідентифікувати, чи підлягає справа розгляду в порядку спрощеного провадження.

Четвертою функцією є автоматичне формування проєктів процесуальних документів. На основі результатів аналізу ШІ може підготувати проєкт ухвали про відкриття провадження, залишення заяви без руху або повернення заяви з переліком виявлених недоліків.

П'ятою функцією є пошук та аналіз релевантної судової практики. ШІ автоматично ідентифікує ключові правові питання справи та знаходить рішення судів в аналогічних справах, формуючи базу для подальшого правового аналізу.

Технологічно ШІ-аналіз процесуальних документів базується на кількох ключових методах. NLP дає змогу системі «розуміти» текст документа, виділяючи з нього структуровану інформацію. ML забезпечує здатність системи покращувати свою роботу на основі накопиченого досвіду.

Процес ШІ-аналізу позовної заяви включає кілька етапів. На першому етапі відбувається попереднє оброблення тексту: розпізнавання тексту зі сканованих документів (OCR), нормалізація тексту, видалення технічних артефактів. Другий етап передбачає структурний аналіз: ідентифікацію розділів документа, виділення заголовків, абзаців, нумерованих списків.

На третьому етапі здійснюється семантичний аналіз: виявлення ключових сутностей (сторони, дати, суми, об'єкти); ідентифікація правових норм, на які посилається заявник; визначення змісту позовних вимог; аналіз

обставин, що обґрунтовують вимоги.

Четвертий етап – порівняння з еталонними вимогами. Система порівнює виявлену структуру та зміст документа з вимогами, встановленими процесуальним законодавством, та фіксує невідповідності. П'ятий етап передбачає формування звіту про результати аналізу з переліком виявлених недоліків та рекомендаціями.

Особливо цінною є здатність ШІ виявляти невідповідності та суперечності у матеріалах справи. Система аналізує всі подані документи комплексно і може виявити: розбіжності в датах між різними документами; невідповідність сум у договорі та розрахунку заборгованості; суперечності у показаннях або поясненнях сторін; посилання на документи, що не додані до справи.

Такий глибокий аналіз забезпечує значно вищий рівень підготовки справи порівняно з традиційним методом, коли помічник судді або секретар фізично нездатний настільки ретельно проаналізувати всі документи через обмеженість часу та людських когнітивних ресурсів.

Ключовим результатом ШІ-оброблення матеріалів справи на етапі підготовки є аналітичний бриф – структурований документ, що містить систематизовану інформацію про справу, підготовлену для судді. Концепція аналітичного брифу передбачає, що суддя отримує не «сирі» матеріали справи, а попередньо опрацьовану, структуровану інформацію.

Особливо високий потенціал застосування ШІ спостерігається у справах з повторюваним сценарієм – типових категоріях справ, що мають схожу структуру та вирішуються за усталеними правовими алгоритмами. До таких справ належать: стягнення заборгованості за комунальні послуги, кредитні спори, трудові спори про стягнення заробітної плати, справи про відшкодування шкоди від ДТП.

Статистика свідчить, що такі типові справи становлять значну частину судового навантаження. Їхній розгляд не потребує глибокого правового аналізу – правові питання є зрозумілими, судова практика усталена. Основний час витрачається на рутинні операції: перевірку документів, розрахунок сум, формування процесуальних документів.

ШІ-система, навчена на попередніх рішеннях у типових справах, здатна здійснювати комплексну автоматизацію їх оброблення. По-перше, система виконує повну перевірку матеріалів на відповідність вимогам для цієї категорії справ. По-друге, здійснює автоматичний розрахунок сум (заборгованості, пені, інфляційних втрат). По-третє, формує проєкт судового рішення на основі типового шаблону.

По-четверте, ШІ виявляє нетипові елементи, що потребують уваги судді. По-п'яте, прогнозує ймовірний результат розгляду на основі аналізу практики. Така автоматизація дає судді змогу зосередитися на перевірці висновків системи та врахуванні індивідуальних особливостей справи замість виконання рутинних операцій.

Важливо підкреслити: навіть у типових справах остаточне рішення приймає виключно суддя. ШІ лише готує аналітичні матеріали та проєкти документів. Суддя зобов'язаний перевірити всі висновки, врахувати обставини конкретної справи, застосувати професійне судження. Це гарантує збереження судової незалежності та права сторін на справедливий розгляд.

Впровадження ШІ у судову систему породжує низку етичних питань, що потребують ретельного осмислення та правового регулювання. Головне питання: де проходить межа між допустимою автоматизацією рутинних операцій та неприпустимим делегуванням судових функцій алгоритму?

Європейська етична хартия застосування ШІ в судових системах [16] встановлює базові принципи, яких слід дотримуватися. Принцип поваги до основних прав вимагає, щоб ШІ-системи розроблялися та впроваджувалися з повною повагою до основних прав, гарантованих конвенціями та конституціями.

Принцип недискримінації забороняє створення або посилення дискримінації між особами чи групами осіб. ШІ-системи має бути перевірено на відсутність упередженості за ознаками раси, статі, віку, соціального походження тощо. Принцип якості та безпеки вимагає, щоб оброблення судових рішень та даних здійснювалося із застосуванням сертифікованих джерел та нематеріальних активів з повною повагою до правил, що регулюють доступ до судових даних. Принцип контролю користувачем означає, що судді повинні мати можливість в будь-який момент переглянути результати роботи ШІ та прийняти рішення, що відрізняється від запропонованого системою. ШІ є інструментом, а не заміною судді. Ці принципи формують етичну рамку для застосування ШІ у судовій системі. Їх дотримання є обов'язковою умовою впровадження будь-яких алгоритмічних рішень у судочинство.

Фундаментальним принципом правосуддя є незалежність суддів. Ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод гарантує право на справедливий і публічний розгляд справи незалежним і безстороннім судом. Впровадження ШІ не повинно жодним способом порушувати цей принцип. Ключовим є розмежування функцій ШІ та судді. ШІ виконує допоміжні, аналітичні функції: оброблення інформації, пошук практики, підготовка проєктів документів. Суддя здійснює владні функції: прийняття процесуальних рішень, оцінювання доказів, правова кваліфікація, постановлення рішення у суті. Суддю ніколи не має бути зв'язано висновками ШІ. Система надає рекомендації, але суддя завжди має право прийняти інше рішення. До того ж суддя зобов'язаний критично оцінювати результати ШІ-аналізу та нести повну відповідальність за прийняте рішення.

Практичні гарантії збереження суддівської незалежності включають такі елементи. По-перше, необов'язковість висновків ШІ для судді – система надає інформацію для прийняття рішення, а не саме рішення. По-друге, прозорість алгоритмів – суддя має розуміти логіку, за якою ШІ сформував свої рекомендації.

По-третє, можливість роботи без ШІ – суддя повинен мати можливість відмовитися від застосування ШІ-інструментів у конкретній справі. По-четверте, заборона автоматичного прийняття рішень – жодне процесуальне рішення не може прийматися виключно на основі алгоритму без участі людини.

На рівні ЄС ключовим документом є Пропозиція Регламенту про ШІ (AI Act), що класифікує ШІ-системи за рівнем ризику. Системи, що застосовуються у судочинстві, віднесено до категорії високого ризику, що передбачає підвищені вимоги до їх розроблення, тестування та впровадження.

Рада Європи через СЕРЕЖ активно розробляє стандарти застосування ШІ у правосудді. Крім згаданої Етичної хартії, готуються рекомендації з практичного впровадження, оцінювання ризиків, забезпечення прозорості. Ці документи мають рекомендаційний характер, але слугують орієнтиром для національного законодавства.

Правове регулювання застосування ШІ в судочинстві України перебуває на початковому етапі: спеціальних норм немає, однак положення про електронне судочинство створюють базові передумови для його впровадження. Для системного застосування ШІ необхідне формування нормативної бази, що визначатиме статус і функції ШІ-систем, гарантії прав учасників процесу, вимоги до безпеки та відповідальності. Попри наявні виклики – мовну й правову адаптацію, потребу у навчанні кадрів, кібербезпеку та фінансові витрати, – впровадження ШІ на початкових стадіях провадження здатне суттєво підвищити процесуальну економію, скоротивши строки підготовки та розгляду справ у декілька разів, підвищивши якість судових рішень, зменшивши навантаження на суддів і забезпечивши швидший та ефективніший доступ громадян до правосуддя.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження свідчить, що застосування ШІ-технологій на стадіях відкриття провадження та підготовки справи до розгляду має значний потенціал як інструмент процесуальної економії. Автоматизація формалізованих і рутинних операцій, – перевірки процесуальних документів, виявлення їх недоліків, класифікації справ, визначення підсудності, пошуку судової практики та формування аналітичних брифів, – сприяє підвищенню ефективності судового процесу, особливо у типових категоріях справ. Водночас впровадження ШІ має здійснюватися з дотриманням етичних стандартів і принципу суддівської незалежності, оскільки ШІ виконує виключно допоміжну функцію, а остаточне рішення та відповідальність за нього завжди залишаються за суддею.

Список використаних джерел

1. Ashley K.D. Artificial Intelligence and Legal Analytics: New Tools for Law Practice in the Digital Age. Cambridge, 2017. 450 p.
2. Pasquale F. The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information. Cambridge, 2015. 320 p.
3. Surden H. Machine learning and law. *Washington Law Review*. 2014. Vol. 89. pp. 87–115.
4. Susskind R. Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future. Oxford, 2017. 240 p.
5. Susskind R. Online Courts and the Future of Justice. Oxford, 2019. 368 p.
6. Маляренко В.Т. Суд, правоохоронні та правозахисні органи України. Київ, 2020. 512 с.
7. Степанова Т.В. Принципи цивільного процесуального права: монографія. Одеса, 2018. 248 с.
8. Штефан М.Й. Цивільне процесуальне право України. Київ, 2005. 624 с.
9. Яснонок М.М. Принцип процесуальної економії в цивільному судочинстві. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 58–62
10. Katz D.M., Bommarito M.J. Predicting the behavior of the Supreme Court of the United States. *PLoS ONE*. 2017. Vol. 12(4).

11. Remus D., Levy F. Can robots be lawyers? *Georgetown Journal of Legal Ethics*. 2017. Vol. 30. pp. 501–558.
12. Комаров В.В., Радченко П.І. Господарське процесуальне право України. Харків, 2019. 512 с.
13. Фурса С.Я., Фурса Є.І. Цивільний процесуальний кодекс України: науково-практичний коментар. Київ, 2019. 864 с.
14. Susskind R., Susskind D. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford, 2015. 368 p.
15. Zeleznikow J., Hunter D. *Building Intelligent Legal Information Systems: Representation and Reasoning in Law*. The Hague, 1994. 312 p.
16. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). *European Ethical Charter on the Use of Artificial Intelligence in Judicial Systems and Their Environment*. Strasbourg. 2018. 36 p.
17. Васильєв С.В. Цивільний процес України. Харків, 2020. 480 с.

References

1. Ashley K.D. *Artificial Intelligence and Legal Analytics: New Tools for Law Practice in the Digital Age*. Cambridge, 2017. 450 p.
2. Pasquale F. *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*. Cambridge, 2015. 320 p.
3. Surden H. Machine learning and law. *Washington Law Review*. 2014. Vol. 89. pp. 87–115.
4. Susskind R. *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. Oxford, 2017. 240 p.
5. Susskind R. *Online Courts and the Future of Justice*. Oxford, 2019. 368 p.
6. Maliarenko V.T. *Courts, Law Enforcement and Human Rights Protection Bodies of Ukraine*. Kyiv, 2020. 512 p. (in Ukrainian).
7. Stepanova, T. V. *Principles of Civil Procedural Law: Monograph*. Odesa, 2018. 248 p. (in Ukrainian).
8. Shtefan M.Y. *Civil Procedural Law of Ukraine*. Kyiv, 2005. 624 p. (in Ukrainian).
9. Yasnok M.M. The principle of procedural economy in civil proceedings. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2019. No. 5. pp. 58–62. (in Ukrainian).
10. Katz D.M., Bommarito M.J. Predicting the behavior of the Supreme Court of the United States. *PLoS ONE*. 2017. Vol. 12(4).
11. Remus D., Levy F. Can robots be lawyers? *Georgetown Journal of Legal Ethics*. 2017. Vol. 30. pp. 501–558.
12. Komarov V.V., Radchenko P.I. *Commercial Procedural Law of Ukraine: Textbook*. Kharkiv, 2019. 512 p. (in Ukrainian).
13. Fursa S.Y., Fursa Y.I. *Civil Procedure Code of Ukraine: Scientific and Practical Commentary*. Kyiv, 2019. 864 p. (in Ukrainian).
14. Susskind R., Susskind D. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford, 2015. 368 p.
15. Zeleznikow J., Hunter D. *Building Intelligent Legal Information Systems: Representation and Reasoning in Law*. The Hague, 1994. 312 p.
16. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). *European Ethical Charter on the Use of Artificial Intelligence in Judicial Systems and Their Environment*. Strasbourg. 2018. 36 p.
17. Vasylyev S.V. *Civil Procedure of Ukraine: Study Guide*. Kharkiv, 2020. 480 p. (in Ukrainian).

Hryhorii SOLOMON

master; Managing Partner at Protsyk & Partners, Managing Partner at SP Legal Solutions, LLC Council Member, Committee on the Independence of the Judiciary and Judicial Power, National Bar Association of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6071-5067>

e-mail: ppartners@ppartners.com.ua

ALGORITHMIZATION OF JUDICIAL PROCEEDINGS: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AT THE STAGE OF INITIATION OF PROCEEDINGS AND PREPARATION OF CASES FOR TRIAL AS A TOOL OF PROCEDURAL ECONOMY

This paper explores the potential of applying artificial intelligence technologies at the initial stages of judicial proceedings - specifically during the initiation of a case and its preparation for trial - as an effective instrument for implementing the principle of procedural economy. The study examines how AI-driven tools can be used to automate the preliminary analysis of procedural documents, verify their compliance with formal legal requirements, and detect deficiencies, inconsistencies, or incomplete materials before a case is formally assigned to a judge. Such early-stage automation may significantly reduce the administrative burden on courts and help prevent delays caused by procedural errors. The paper substantiates the concept of AI-assisted case preparation, which includes the generation of structured analytical briefs, identification of applicable legal norms, retrieval and systematization of relevant case law, and preliminary identification of key legal issues that require judicial assessment. By supporting judges and court staff with high-quality analytical input, AI systems can enhance the efficiency and consistency of judicial workflows while preserving the human-centered nature of adjudication. Special attention is given to the ethical and legal boundaries of algorithmizing judicial procedures. The research addresses concerns related to the preservation of judicial independence, transparency of algorithmic decision-making, data protection, and the parties' right to a fair trial. The paper emphasizes that artificial intelligence should function exclusively as a decision-support tool rather than a substitute for judicial discretion. Based on the conducted analysis, practical recommendations are formulated regarding the gradual implementation of AI instruments within the Ukrainian judicial system, taking into account the specific features of national electronic document management, existing procedural legislation, and institutional capacity. The proposed approach aims to balance technological innovation with fundamental principles of justice, legality, and trust in the judiciary.

Keywords: artificial intelligence, judicial proceedings, initiation of proceedings, preparation of a case for trial, procedural economy, electronic document management, automation of judicial proceedings, Legal Tech, digital justice, algorithmization of judicial procedures

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.3.8>
УДК 342.9:336.225



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

САМОЗАЙНЯТА ОСОБА ЯК ФОП – ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ

У статті досліджено особливості податкового обліку самозайнятої особи, яка попередньо зареєстрована як фізична особа – підприємець (ФОП). Зроблено висновок про те, що якщо особа, яка отримала право на здійснення виду діяльності як самозайнята особа, зареєстрована як ФОП, то вона не зобов'язана повторно реєструватися в якості самозайнятої особи. Аналогічні висновки є в судових рішеннях: Постанові від 04.12.2019 р. у справі № 520/3939/19 (Пз/9901/10/19), провадження № 11-1111зай19, Великої Палати Верховного Суду та Додатковій Постанові від 29.01.2026 р. у справі № 906/1674/23 Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду.

Ключові слова: самозайнята особа, ФОП, незалежна професійна діяльність, адвокати, Верховний Суд, Велика Палата Верховного Суду

Стаття надійшла 10.02.2026

Статтю прийнято 18.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

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 [1, 2]. Особливої уваги у цьому контексті заслуговує правовий статус самозайнятих осіб як самостійних суб'єктів податкових правовідносин [3]. Як зазначено у цій статті, тепер поняття «самозайнята особа» є досить колізійним, і стосовно його чіткого визначення є суперечності і численні дискусії. Зазначене поняття нині не є усталеним, його вичерпні правові характеристики потребують уточнення та деталізації, конструктивного осмислення й аналізу [3].

МЕТА роботи – дослідити можливості застосування форм організації діяльності самозайнятих осіб як фізичних осіб – підприємців (ФОП).

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: документальний аналіз та узагальнення судової практики.

РЕЗУЛЬТАТИ

Згідно з пп. 14.1.226 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України (ПКУ) самозайнята особа – платник податку, який є ФОП або провадить незалежну професійну діяльність за умови, що така особа не є працівником в межах такої підприємницької чи незалежної професійної діяльності. Незалежна професійна діяльність – участь фізичної особи у науковій, літературній, артистичній, художній, освітній або викладацькій діяльності, діяльність лікарів, приватних нотаріусів, приватних виконавців,

адвокатів, арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів), аудиторів, бухгалтерів, оцінщиків, інженерів чи архітекторів, особи, зайнятої релігійною (місіонерською) діяльністю, іншою подібною діяльністю за умови, що така особа не є працівником або ФОП (за виключенням випадку, передбаченого п. 65.9 ст. 65 ПКУ) та використовує найману працю не більш як чотирьох фізичних осіб.

Отже, цілком слушним є міркування, висловлене в [3], що поняття «самозайнята особа» та «фізична особа-підприємець» співвідносяться між собою як ціле та частина, більш загальне та конкретне [3].

З визначення, наведеного в пп. 14.1.226 п. 14.1 ст. 14 ПКУ, на перший погляд вбачається, що адвокатська діяльність повинна здійснюватися в організаційній формі самозайнятої особи. Зокрема, в [4] наголошено, що спори про те, чи може адвокат бути ФОПом не вщухають, попри всі рішення судів, роз'яснення ДПС та РАУ [4], тобто чи може адвокат бути зареєстрований як ФОП і звітувати за податками як ФОП.

Водночас слід водночас зазначити, що в ПКУ Законом України від 16.01.2020 р. № 466-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» змінено редакцію п. 65.9 ПКУ і викладено у новій редакції «65.9. Якщо фізична особа зареєстрована як підприємець та при цьому така особа провадить незалежну професійну діяльність, така фізична особа обліковується у контролюючих органах як фізична особа – підприємець з ознакою провадження незалежної професійної діяльності». Отже, відсилання пп. 14.1.226 п. 14.1 ст. 14 ПКУ до п. 65.9 ПКУ однозначно означає, що якщо особа, яка отримала право на здійснення виду діяльності як самозайнята особа, зареєстрована як ФОП, то вона не зобов'язана повторно реєструватися в якості самозай-

нятої особи.

Так, у Постанові від 04.12.2019 р. у справі № 520/3939/19 (Пз/9901/10/19), провадження № 11-11113ai19 Велика Палата Верховного Суду (ВС) дійшла такого висновку [5, № 86401183]:

«71. Як установив суд першої інстанції, позивач після отримання свідоцтва від 28.10.2016 року № 1836, яким йому присвоєно (підтверджено) кваліфікацію судового експерта з правом проведення автотоварознавчих експертиз за спеціальністю 12.2 «Визначення вартості колісних транспортних засобів та розміру збитку, завданого власнику транспортного засобу», не подавав заяви за формою № 1-ЄСВ до контролюючого органу. Натомість 21.02.2018 року відповідач самостійно встановив позивачу як фізичній особі – підприємцю ознаку незалежної професійної діяльності до ІКП з КБК 71040000.

72. Отже, Велика Палата Верховного Суду вважає правильним висновок суду першої інстанції про те, що дії ГУ ДФС у Харківській області щодо самостійного встановлення позивачу як фізичній особі – підприємцю ознаки незалежної професійної діяльності до ІКП з КБК 71040000 не узгоджуються з нормами Порядку № 1162, якими визначено процедуру взяття на облік платників єдиного внеску.

73. Посилання ГУ ДПС у Харківській області в апеляційній скарзі на пункт 4 розділу VI Порядку № 1162, як на обґрунтування правомірності дій контролюючого органу щодо самостійного встановлення позивачеві ознаки незалежної професійної діяльності Велика Палата Верховного Суду вважає недоречним. Закріплене цим пунктом право контролюючого органу брати на облік як платника єдиного внеску особу, яка провадить незалежну професійну діяльність і не перебуває на такому обліку, може бути реалізоване виключно в разі подання цією особою відповідної заяви.

74. Крім того, Велика Палата Верховного Суду вважає правильним висновок суду першої інстанції про те, що системний аналіз норм Закону № 2464-VI¹ та Положення № 10-1 свідчить про відсутність повноважень у контролюючого органу за власною ініціативою без наявності звітності платника єдиного внеску (особи, яка провадить незалежну професійну діяльність/фізичної особи – підприємця), в якій містяться відомості про суми нарахованого доходу та єдиного внеску фізичних осіб – підприємців, осіб, які провадять незалежну професійну діяльність, вносити зміни (подавати інформацію до Пенсійного фонду України щодо змін) до облікової картки платника єдиного внеску шляхом встановлення ознаки незалежної професійної діяльності та відповідно нараховувати єдиний внесок у розмірі мінімального страхового внеску на місяць, визначеного Законом № 2464-VI як граничний мінімальний внесок для осіб, які провадять незалежну професійну діяльність».

(Кінець цитування)

Слід зазначити, що вказані різночитання деякі недобросовісні сторони судового процесу використовують, щоб уникнути компенсації протилежній стороні витрат на

професійну правничу допомогу. Так, у п. 44 Додаткової Постанови від 29.01.2026 року у справі № 906/1674/23 ВС у складі колегії суддів Касаційного господарського суду (КГС) [5, № 133719367] констатовано:

«АТ стверджує, що при укладенні Договору про правничу допомогу адвокат Б. діяв у належний спосіб як адвокат, що здійснює незалежну професійну діяльність, або адвокат, що здійснює адвокатську діяльність у складі адвокатського бюро, а при виконанні цього Договору та підписанні додатків до нього – діяв як фізична особа-підприємець, а не адвокат, оскільки адвокатська діяльність не є підприємницькою. З огляду на це АТ вважає, що всі оформлені адвокатом Б. документи є неналежними доказами витрат на правничу допомогу».

Однак ВС заперечив таку аргументацію, зазначивши у п.п. 48-50 Додаткової Постанови таке:

«48. Самозайнята особа – платник податку, який є фізичною особою – підприємцем або провадить незалежну професійну діяльність за умови, що така особа не є працівником в межах такої підприємницької чи незалежної професійної діяльності. Незалежна професійна діяльність – участь фізичної особи у науковій, літературній, артистичній, художній, освітній або викладацькій діяльності, діяльності лікарів, приватних нотаріусів, приватних виконавців, адвокатів, арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів), аудиторів, бухгалтерів, оцінювачів, інженерів чи архітекторів, особи, зайнятої релігійною (місіонерською) діяльністю, іншою подібною діяльністю за умови, що така особа не є працівником або фізичною особою – підприємцем (за виключенням випадку, передбаченого п. 65.9 ст. 65 цього Кодексу) та використовує найману працю не більш як чотирьох фізичних осіб (пп. 14.1.226 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України).

49. Тому, доводи АТ про те, що адвокат Б. не може здійснювати індивідуальну адвокатську діяльність як фізична особа-підприємець, не знайшли свого підтвердження. Відповідно, не знайшли своє підтвердження доводи про те, що докази, подані на підтвердження понесення судових витрат, є неналежними доказами.

50. Верховний Суд також враховує те, що АТ не заперечує того, що під час розгляду справи № 906/1674/23 у Верховному Суді саме адвокат Б. надавав правничу допомогу і здійснював представництво інтересів позивача Н.».

ВИСНОВКИ

Аналіз чинного законодавства (Закон «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» та пп. 14.1.226 п. 14.1 ст. 14 ПКУ в системному зв'язку з п. 65.9 ПКУ), а також аналіз відомої судової практики (Постанова від 04.12.2019 р. у справі № 520/3939/19 (Пз/9901/10/19), провадження № 11-11113ai19 Великої Палати ВС та Додаткова Постанова від 29.01.2026 р. у справі № 906/1674/23 ВС у складі колегії суддів КГС) свідчить про те, що якщо фізична особа зареєстрована в якості ФОПа і в подальшому отримала право займатися видами діяльності, які підлягають здійсненню в якості самозайнятої особи, то вимога повторної реєстрації в якості такої самозайнятої особи є неправомірною.

¹ Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування

Список використаних джерел

1. Белкін Л.М., Юринєць 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.
2. 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.
3. Жовнір Т. Співвідношення поняття «самозайнята особа» з іншими суміжними правовими категоріями. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 2. С. 145-149.
4. Михалков Т. Що адвокату варто знати про податковий облік, ЄСВ та спрощену систему оподаткування. *Закон і Бізнес*. 04.10.2024. URL: <https://zib.com.ua/ua/163510.html>
5. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/>

References

1. Belkin L.M., Yurynets 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. Finances. Law*. 2025, No. 6. pp. 86-89. (in Ukrainian).
2. 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).
3. Zhovnir T. Correlation of the concept of «self-employed person» with other related legal categories. *Entrepreneurship, economy and law*. 2020. No. 2. pp. 145-149. (in Ukrainian).
4. Mikhalkov T. What a lawyer should know about tax accounting, the Unified State Register and the simplified taxation system. *Law and Business*. 04.10.2024. URL: <https://zib.com.ua/ua/163510.html> (in Ukrainian).
5. Unified State Register of Court Decisions. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/> (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

SELF-EMPLOYED PERSON AS A INDIVIDUAL – FEATURES OF TAX ACCOUNTING

The paper analyzes the peculiarities of tax accounting for a self-employed individual who is previously registered as a sole proprietor (individual entrepreneur). It emphasizes that, pursuant to subparagraph 14.1.226 of paragraph 14.1 of Article 14 of the Tax Code of Ukraine, a self-employed person is a taxpayer who is either an individual entrepreneur or a person engaged in independent professional activity, provided that such a person is not an employee within the scope of the respective entrepreneurial or independent professional activity. Independent professional activity is defined as the participation of an individual in scientific, literary, artistic, creative, educational, or teaching activities, as well as the activities of physicians, private notaries, private enforcement officers, attorneys, insolvency practitioners (property managers, rehabilitation managers, liquidators), auditors, accountants, appraisers, engineers, architects, persons engaged in religious (missionary) activities, or other similar activities, provided that such a person is not an employee or an individual entrepreneur (except for the case stipulated in Article 65.9 of this Code) and employs no more than four hired individuals. At the same time, pursuant to Article 65.9 of the Tax Code of Ukraine, if an individual is registered as an entrepreneur and simultaneously carries out independent professional activity, such an individual shall be registered with the tax authorities as an individual entrepreneur with an indication of conducting independent professional activity. Therefore, if a person who has acquired the right to carry out a certain type of activity as a self-employed individual is registered as an individual entrepreneur, that person is not required to undergo separate or repeated registration as a self-employed individual. Similar legal conclusions are reflected in judicial decisions, in particular in the Resolution of the Grand Chamber of the Supreme Court dated 4 December 2019 in case No. 520/3939/19 (Pz/9901/10/19), proceedings No. 11-1111zai19, as well as in the Additional Resolution of the Supreme Court dated 29 January 2026 in case No. 906/1674/23, adopted by a panel of judges of the Commercial Cassation Court.

Keywords: self-employed person, sole proprietor (individual entrepreneur), independent professional activity, attorneys, Supreme Court, Grand Chamber of the Supreme Court

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.3.9>
УДК 336.74:004.9

Олександр Анатолійович ТИБІНЬ
аспірант, Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7332-1516>
e-mail: oleksandr.tybin@gmail.com

Богдана Степанівна ШУЛЮК
д.е.н., професор, Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8692-1983>
e-mail: bohdanashulyuk@i.ua

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РЕГЛАМЕНТУ МІСА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ РИНКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР

У статті досліджено імплементацію Регламенту ЄС про криптоактиви (MiCA) у правове поле України. Актуальність теми зумовлено необхідністю адаптації фінансового законодавства до стандартів ЄС. Проаналізовано ключові положення з класифікації цифрових активів, вимог до прозорості емітентів та нагляду за CASP. Визначено основні виклики: високі витрати на комплаєнс, технічні бар'єри легалізації та посилення фінмоніторингу. Імплементація MiCA стане драйвером залучення капіталу, забезпечить захист інвесторів та інтеграцію в єдиний цифровий ринок ЄС.

Ключові слова: регламент MiCA, віртуальні активи, ринок криптоактивів, європейська інтеграція, фінансовий простір ЄС

Стаття надійшла 19.02.2026

Статтю прийнято 28.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Стрімка інтеграція технологій розподіленого реєстру (DLT) у глобальні фінанси створила парадоксальну ситуацію в Україні: попри лідерство у світових рейтингах прийняття криптовалют, вітчизняний ринок функціонує переважно поза правовим полем. Набуття статусу кандидата в члени ЄС зобов'язує Україну імплементувати Регламент MiCA, що вимагає докорінного перегляду профільного Закону України «Про віртуальні активи» ще до набрання ним чинності.

Наукова проблема полягає в необхідності екстреного переходу від фактичної дерегуляції до жорстких європейських стандартів прозорості та пруденційного нагляду. Це створює дилему: як забезпечити відповідність вимогам ЄС, не знищивши конкурентоспроможність національного фінтех-сектору через надмірні витрати на комплаєнс.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасній науковій періодиці та аналітичних звітах 2024-2025 рр. домінує теза про незворотність гармонізації українського законодавства з Регламентом ЄС MiCA (Markets in Crypto-Assets). Як зазначають М. Дамірчієв та співавтори, українське законодавство стосовно віртуальних активів перебуває на початковому етапі розвитку, через що виникає суттєвий розрив у регуляторних підходах між Україною та ЄС. Це, зі свого боку, створює труднощі для міжнародної співпраці та інтеграції українського ринку до європейського економічного простору (MiCA) [1].

У звіті НКЦПФР за 2024 р. наголошено на роботі над законопроектом № 10225. Документом передбачено впровадження регулювання емісії та обігу віртуальних активів, що повністю відповідає вимогам європейського законодавства та є необхідним кроком для розбудови прозорого ринку [2]. Натомість новий законопроект № 10225-д, що детально аналізується у звітах міжнародних оглядачів (зокрема, Global Legal Insights), передбачає запровадження моделі нагляду, відомої як

«Twin Peaks» (розподіл повноважень між НБУ та НКЦПФР) [6].

Важливість інституційного впровадження цих змін також підкреслює Д. Шемет, наголошуючи на необхідності адаптації правових механізмів до вимог ЄС [5].

Найгостріші дискусії точаться навколо фіскальної моделі. Експертний аналіз свідчить про перехід до оподаткування чистого інвестиційного прибутку за ставкою 18% (з військовим збором), що пов'язано з необхідністю імплементування європейських стандартів звітності DAC8 та CARF. Водночас така політика може створювати виклики для учасників ринку через підвищене адміністративне навантаження [10].

Безпековий вимір та монетарний суверенітет залишаються пріоритетними напрямками досліджень в умовах війни. У звітах Королівського об'єднаного інституту оборонних досліджень (RUSI) наголошено на високих ризиках використання криптоактивів для обходу санкцій через нерегульовані OTC-платформи [9]. Паралельно вітчизняні науковці, зокрема О. Олійник та В. Шаповалов, досліджують європейський досвід регулювання цифрових валют (CBDC), розглядаючи їх як важливий елемент фінансової стабільності, що має враховуватися в інтеграції України в європейський простір [3, 4].

МЕТА статті – здійснення системного аналізу регуляторних механізмів Регламенту MiCA та оцінювання впливу його імплементування на розвиток ринку віртуальних активів в Україні. Дослідження спрямоване на визначення стратегічних пріоритетів гармонізації національного законодавства з правом ЄС для забезпечення повноцінної інтеграції вітчизняної цифрової економіки у європейський фінансовий простір.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити ключові вимоги регламенту MiCA до класифікації криптоактивів та стандартів діяльності постачальників послуг (CASP);
- ідентифікувати основні регуляторні та технічні

бар'єри, що можуть виникнути перед українськими фінтех-компаніями в процесі адаптації до європейських норм;

– обґрунтувати економічні переваги та можливості, які відкриває уніфікація правил гри для залучення іноземних інвестицій та виходу українського бізнесу на ринки ЄС.

РЕЗУЛЬТАТИ

Затвердження Регламенту (ЄС) 2023/1114 (MiCA) стало визначальним етапом у формуванні єдиного цифрового фінансового ландшафту Європи, поклавши край епіс фрагментарних національних підходів. MiCA є не просто інструментом легалізації, а механізмом глибокої інтеграції криптоіндустрії у традиційну правову систему, керуючись доктриною «однакова діяльність – ідентичні ризики – єдині правила».

Ключовим елементом архітектури MiCA є впровадження диференційованої класифікації віртуальних активів, де регуляторний тиск корелює зі ступенем ризику конкретного інструменту. Регламент розмежовує три основні групи [1].

Токени електронних грошей (E-Money Tokens, EMT): цифрові сурогати, чия вартість жорстко прив'язана до однієї фіатної валюти (наприклад, цифровий євро чи долар). Їхня ключова роль – засіб платежу. Право на емісію EMT делегується виключно банкам або ліцензованим установам електронних грошей, що фактично прирівнює їх до традиційних платіжних засобів [9].

Токени, прив'язані до активів (Asset-Referenced Tokens, ART): категорія активів, стабільність яких забезпечується кошиком валют, товарів або інших криптоактивів (аналоги глобальних стейблкоїнів, таких як ранні концепти Libra). Емітенти ART підпадають під суворі вимоги до ліквідності резервів та стандартів корпоративного управління.

Інші криптоактиви: залишкова категорія, що включає широкий спектр інструментів (зокрема utility tokens), які не підпадають під визначення EMT або ART. Варто зауважити, що MiCA залишає за дужками пряме регулювання справжніх DeFi-протоколів та NFT, фокусуючись на централізованих точках входу.

Іншим наріжним каменем регламенту є інститут постачальників послуг у сфері криптоактивів (Crypto-Asset Service Providers – CASP). Відбувається зміна парадигми від повідомної реєстрації до процедури суворої авторизації. Ліцензія, отримана в одній юрисдикції ЄС, діє за принципом «паспортизації», надаючи право на діяльність у межах усього ЄС [6].

Натомість CASP зобов'язано імплементувати жорсткі пруденційні стандарти: сегрегація активів (безальтернативна вимога відокремлення коштів клієнтів від власних рахунків компанії, що стало прямою реакцією регулятора на гучні банкрутства криптобірж, зокрема кейс FTX), інформаційна прозорість (публікація деталізованої «Білої книги» за достовірність та повноту якої емітент несе юридичну відповідальність), протидія маніпуляціям (впровадження автоматизованих систем нагляду за торгами для виявлення та запобігання інсайдерським зловживанням). Підсумовуючи, MiCA трансформує криптосектор із ризикової «сірої» зони на прозорий та підзвітний сегмент фінансового ринку. Для України це

є сигналом до необхідності докорінної ревізії наявної моделі регулювання, яка нині залишається надто ліберальною та не відповідає системним вимогам європейського законодавства.

Входження вітчизняного ринку до європейської цифрової екосистеми не обмежується механічною імплементацією положень MiCA, а передбачає фундаментальну ревізію наявного законодавчого масиву та трансформацію операційних моделей бізнесу. Процес адаптації ускладнюється комплексом системних перешкод, які доцільно структурувати на нормативно-правові, фінансові та технологічні.

Українська криптоіндустрія розвивалася переважно як екосистема малого бізнесу та стартапів з мінімальними бар'єрами для входу. Впровадження стандартів MiCA встановлює високі пруденційні пороги, які можуть стати критичними для багатьох учасників. Вимоги до статутного капіталу (від 50 000 до 150 000 євро), необхідність страхування професійної відповідальності та заморожування резервів створюють значне фінансове навантаження. Для локальних гравців вартість забезпечення відповідності може виявитися непомірною, що провокує ризик олігополізації сектору – концентрації ринку в руках великих інституційних гравців або філіалів глобальних бірж за рахунок витіснення інноваційних нішевих компаній [8].

Критичною умовою роботи CASP згідно з MiCA є сегрегація клієнтських коштів, що вимагає безперервної взаємодії з банківською системою. Натомість в Україні домінує практика «de-risking», коли банки уникають співпраці з криптобізнесом через складність фінмоніторингу. За відсутності чітких директив НБУ, які б регламентували відкриття рахунків для постачальників послуг віртуальних активів, легалізація ризикує залишитися «паперовою», адже провайдери технічно не зможуть виконати вимогу до захисту коштів користувачів.

Найбільшим технологічним викликом є адаптація до т.зв. «Правила мандрівки» в українських реаліях. Європейське законодавство зобов'язує супроводжувати кожен переказ даних повною інформацією про учасників транзакції. Необхідність проведення поглибленої перевірки для таких транзакцій змушує бізнес інвестувати у вартісні аналітичні системи блокчейн-розвідки, що неминуче призведе до подорожчання послуг для кінцевого споживача.

Повноцінний запуск ринку неможливий без реформи Податкового кодексу. Основна складність полягає в коректній класифікації прибутку в залежності від типу токена за логікою MiCA. Залишається відкритим питання: чи слід оподатковувати дохід від стейблкоїнів (ART), прив'язаних до реальних активів, за ставками для криптовалюти, чи як інвестиційний дохід? Відсутність прозорої фіскальної моделі, гармонізованої з європейськими нормами, створює ризики переміщення капіталу в більш зрозумілі юрисдикції, залишаючи український бюджет без потенційних надходжень.

Незважаючи на значні інвестиції, імплементация регламенту MiCA створює унікальне вікно можливостей для якісного перезавантаження національної економічної моделі. Фундаментальною перевагою гармонізації стає формування простору правової визначеності, що є критичною передумовою для залучення системного капіталу. Історично драйвером розвитку українського крипто-

сектору був роздільний сегмент. Великі інституційні гравці: пенсійні фонди, страхові компанії та інвестиційні трасти утримувалися від активності в цьому полі через регуляторний вакуум та високі ризики. Впровадження стандартів МіСА виконує функцію «знаку якості» для іноземних контрагентів. Прозорі вимоги до лістингу та аудиту емітентів нівелюють премію за ризик, відкриваючи шлях для заходу в Україну глобальних кастодіанів та венчурного капіталу, готового фінансувати вітчизняні Web3-стартапи в легальному полі.

Одним із стратегічних векторів, що отримує правову рамку через категорію ART, є токенизація реальних активів. Враховуючи потужний потенціал аграрного сектору та ринку нерухомості України, цей інструмент дає змогу суттєво підвищити ліквідність матеріальних активів. Механізм фракціоналізації (дроблення) прав власності робить інвестиції в комерційну нерухомість чи аграрну продукцію доступними для широкого загалу. Створення регульованого ринку RWA може стати альтернативним каналом залучення фінансування для повоєнної відбудови, оминаючи складні бюрократичні процедури банківського кредитування.

У довгостроковому вимірі повна адаптація законодавства до норм МіСА відкриває доступ до т.зв. єдиного паспорта ЄС. Це означає, що ліцензія, отримана в Україні (після вступу до ЄС або підписання відповідних угод про взаємне визнання), буде валідною на всій території ЄС. Для українських технологічних компаній та криптобірж це створює плацдарм для масштабування на ринок з 450 млн споживачів, даючи змогу будувати

архітектуру бізнесу, від початку сумісну з європейськими стандартами. Трансформація ринку від стану «дикого заходу» до цивілізованої екосистеми стимулюватиме ріст фінансової грамотності та культури відповідального інвестування.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати аналізу, варто наголосити, що імплементація норм Регламенту МіСА постає не варіативним вибором, а імперативною умовою для успішної інтеграції України в європейську економічну спільноту. Дослідження виявило, що поточна версія національного законодавства про віртуальні активи вимагає глибокої концептуальної ревізії для усунення термінологічних та структурних розбіжностей з європейським правом (*acquis*), передусім у контексті впровадження таксономії ART та ЕМТ, а також стандартів пруденційного нагляду.

Прогнозується, що трансформація регуляторного ландшафту стане своєрідним стрес-тестом для національної індустрії. Встановлення високих порогів капіталізації для провайдерів послуг (CASP) у поєднанні зі складністю імплементації протоколів деанонізації транзакцій (Travel Rule) неминуче активізує процеси консолідації галузі та призведе до витіснення гравців, не здатних забезпечити належний рівень комплаєнсу. Однак така структурна перебудова є необхідною ціною за еволюцію криптоактивів від високоризикового спекулятивного інструменту до легітимного інвестиційного класу.

Список використаних джерел

1. Дамірчійєв М.І., Троян А.О., Скотницька Є.С. Правове регулювання віртуальних активів в Україні та Європейському Союзі: порівняльне дослідження. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2024. № 11. С. 286–290. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/64>
2. Звіт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2024 р. Київ, 2025. 76 с. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>
3. Олійник О.О. Цифрові валюти центральних банків (CBDC) і європейський криптовалютний ландшафт: виклики, можливості та перспективи регулювання. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 177–187.
4. Шаповалов В.О. та ін. Цифрові валюти центрального банку як інституційна інновація в грошовій системі. *Грааль науки*. 2025. № 53. С. 151–160. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.016>
5. Шемет Д.С. Правове регулювання віртуальних активів: виклики легалізації та інституційного впровадження в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право»*. 2025. № 87(3). С. 236–241. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.35>
6. Blockchain & Cryptocurrency Laws and Regulations 2025: Ukraine. *Global Legal Insights*. 2025. URL: <https://www.globallegalinsights.com>
7. Kapliar K., Maslova N., Hnoievyi V. Risks of the Neobanks' Activities in the Conditions of the Economy Digitalization. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*. 2024. Vol. 21. pp. 11–22. URL: <https://doi.org/10.37394/23209.2024.21.2>
8. Mkrtchyan G., Treiblmaier H. Business Implications and Theoretical Integration of the Markets in Crypto-Assets (MiCA) Regulation. *FinTech*. 2025. Vol. 4, no. 2. Art. 11. URL: <https://doi.org/10.3390/fintech4020011>
9. Public-Private Partnerships and Virtual Assets in Ukraine: Taskforce Report / Royal United Services Institute (RUSI). London, 2025. 16 p.
10. The Draft Law on the taxation of income from virtual assets approved by the Parliamentary Committee / EY Ukraine. *IT Tax & Law Digest*. 2024. URL: <https://www.ey.com>

References

1. Damirchiiyev M.I., Troyan A.O., Skotnytska Ye.S. Legal regulation of virtual assets in Ukraine and the European Union: A comparative study. *Legal Scientific Electronic Journal*. 2024. No. 11. pp. 286–290. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/64> (in Ukrainian).
2. Report of the National Securities and Stock Market Commission for 2024. Kyiv, 2025. URL: <https://www.nssmc.gov.ua> (in Ukrainian).
3. Oliinyk O.O. Central bank digital currencies (CBDC) and the European cryptocurrency landscape: Challenges, opportunities and prospects for regulation. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2024. No. 4. pp. 177–187 (in Ukrainian).
4. Shapovalov V.O. et al. Central bank digital currencies as an institutional innovation in the monetary system. *Grail of Science*. 2025. No. 53. pp. 151–160. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.016> (in Ukrainian).
5. Shemet D.S. Legal regulation of virtual assets: Challenges of legalization and institutional implementation in Ukraine. *Scientific Herald of Uzhhorod National University. Series "Law"*. 2025. Vol. 87, No. 3. pp. 236–241. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.35> (in Ukrainian).
6. Blockchain & Cryptocurrency Laws and Regulations 2025: Ukraine. *Global Legal Insights*. 2025. URL: <https://www.globallegalinsights.com>
7. Kapliar K., Maslova N., Hnoievyi V. Risks of the Neobanks' Activities in the Conditions of the Economy Digitalization. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*. 2024. Vol. 21. pp. 11–22. URL: <https://doi.org/10.37394/23209.2024.21.2>
8. Mkrtchyan G., Treiblmaier H. Business Implications and Theoretical Integration of the Markets in Crypto-Assets (MiCA) Regulation. *FinTech*. 2025. Vol. 4, no. 2. Art. 11. URL: <https://doi.org/10.3390/fintech4020011>
9. Public-Private Partnerships and Virtual Assets in Ukraine: Taskforce Report / Royal United Services Institute (RUSI). London, 2025. 16 p.
10. The Draft Law on the taxation of income from virtual assets approved by the Parliamentary Committee / EY Ukraine. *IT Tax & Law Digest*. 2024. URL: <https://www.ey.com>

Oleksandr TYBIN

postgraduate student, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7332-1516>

e-mail: oleksandr.tybin@gmail.com

Bohdana SHULIUK

PhD in Economics, Associate Professor, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8692-1983>

e-mail: bohdanashulyuk@i.ua

IMPLEMENTATION OF THE MiCA REGULATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR INTEGRATING UKRAINE'S VIRTUAL ASSET MARKET INTO THE EUROPEAN FINANCIAL SPACE

The rapid evolution of global finance and distributed ledger technologies (DLT) necessitates revising existing regulatory paradigms. Virtual assets require a comprehensive legal framework to mitigate systemic risks and ensure market integrity. This paper examines the Regulation on Markets in Crypto-Assets (MiCA) as a benchmark for establishing a secure digital finance ecosystem in the EU and its critical implications for Ukraine. Given Ukraine's EU candidate status, harmonizing domestic legislation with the EU acquis is a fundamental prerequisite for accessing the Single Market. The paper focuses on approximating the Ukrainian Law "On Virtual Assets" to MiCA's rigorous standards. It highlights the Ukrainian crypto market's current state, characterized by high adoption but operating largely in a "gray zone" due to a lack of fully implemented regulatory mechanisms. Significant attention is paid to MiCA's structural components, particularly the taxonomy of crypto-assets (ARTs and EMTs). The paper discusses introducing strict prudential supervision for Crypto-Asset Service Providers (CASPs), analyzing requirements for capital adequacy, governance, and consumer protection. It explores the challenges of transitioning to a regulated environment, specifically the financial compliance burdens facing Ukrainian fintech companies. Furthermore, the paper investigates integrating the Ukrainian virtual asset market into the European space, discussing cryptocurrency's transformation into a legitimate institutional investment tool. The research outlines AML and CFT protocols, examining how the "Travel Rule" and MiCA measures will reshape the operational landscape for Ukrainian exchanges. The paper defines the legislative gaps and institutional challenges that must be addressed to ensure a seamless integration of Ukraine's digital economy into the unified European market.

Keywords: MiCA Regulation, virtual assets, crypto-asset market, European integration, EU financial space



Тетяна Ізорівна ШВИДКА

д.ю.н., професор, Національний Юридичний Університет ім. Ярослава Мудрого; адвокат

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6152-2705>

e-mail: Raketa7770@gmail.com

НЕДОБРОСОВІСНА КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: ТОЧКИ ПЕРЕТИНУ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

У статті досліджено взаємозв'язок між інститутами недобросовісної конкуренції та правової охорони інтелектуальної власності в умовах цифровізації та глобалізації ринків. Обґрунтовано спільну мету цих правових режимів – забезпечення справедливих умов господарювання, стимулювання інновацій і захист прав споживачів, а також виявлено проблеми їх практичної взаємодії. Проаналізовано типові форми недобросовісної конкуренції, пов'язані з неправомірним застосуванням об'єктів інтелектуальної власності, та практику Суду ЄС. Наголошено на необхідності гармонізації законодавства України з правом ЄС і координації правозастосування у сфері конкуренції та ІВ.

Ключові слова: недобросовісна конкуренція, інтелектуальна власність, торговельна марка, антимонопольне регулювання, добросовісність, гармонізація законодавства, європейське право

Стаття надійшла 10.01.2026

Статтю прийнято 28.01.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Сучасна економіка дедалі більше базується на знаннях, творчості та інноваціях, а отже, на охороні результатів інтелектуальної діяльності. Водночас відкритість ринків, цифровізація бізнесу та посилення глобальної конкуренції зумовили появу нових форм недобросовісної поведінки, що поєднує елементи зловживання правами інтелектуальної власності (ІВ) та порушення принципів добросовісної конкуренції. Традиційно право ІВ спрямовано на надання виключних прав і захист результатів творчої діяльності, тоді як конкурентне право покликане обмежувати монополії та гарантувати рівний доступ до ринку. Проте на практиці між цими двома режимами нерідко виникає напруга: надмірна охорона прав ІВ може перетворюватися на інструмент обмеження конкуренції, тоді як антимонопольне втручання – на загрозу інноваційній активності. Саме тому постає необхідність пошуку балансу між правом на ІВ і свободою конкуренції, визначення меж правомірного використання об'єктів ІВ у підприємницькій діяльності, а також вироблення підходів до правозастосування, які б запобігали зловживанням і водночас не стримували розвиток креативної економіки.

Постановка проблеми

Проблематика співвідношення інститутів недобросовісної конкуренції та правової охорони ІВ залишається недостатньо врегульованою як у національному законодавстві, так і у правозастосовній практиці України.

На практиці виникають численні колізії: між виключними правами власників торговельних марок і принципом свободи підприємницької діяльності; між патентною монополією та доступом до інноваційних технологій; між правом на рекламу і заборобою створювати змішування з брендами конкурентів.

Відсутність чітких критеріїв для визначення меж правомірного використання об'єктів ІВ у комерційній діяльності призводить до неоднозначності судових рішень, дублювання компетенції між Антимонопольним комітетом України (АМКУ), судами з ІВ та господарськими судами.

З огляду на євроінтеграційний курс України та зобов'язання, передбачені Угодою про асоціацію з ЄС, особливо актуальним стає питання гармонізації національної системи захисту конкуренції з європейськими підходами, що поєднують охорону ІВ з підтриманням добросовісної ринкової поведінки.

МЕТА статті – виявлення точок перетину між правовим регулюванням недобросовісної конкуренції та охороною ІВ, аналіз практики їх застосування в Україні та ЄС, а також формулювання пропозицій з удосконалення законодавчого регулювання і механізмів взаємодії відповідних інституцій.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціально-юридичних методів пізнання, що забезпечили комплексний аналіз правового регулювання недобросовісної конкуренції та охорони прав ІВ, а також виявлення точок їх перетину в сучасному конкурентному середовищі.

У дослідження застосовано діалектичний метод, що дав змогу розкрити взаємозумовленість і динаміку розвитку інститутів конкурентного права та права ІВ, зокрема в умовах цифровізації економіки та глобалізації ринків. Формально-юридичний метод застосовано для аналізу норм національного законодавства України, права ЄС та підзаконних актів, що регулюють питання недобросовісної конкуренції та охорони об'єктів ІВ.

За допомогою порівняльно-правового методу здійснено зіставлення підходів українського та європейського законодавства, зокрема положень директив ЄС і практики Суду ЄС, що дало змогу визначити напрями гармонізації національного правового регулювання з *acquis communautaire*. Системно-структурний метод застосовано для дослідження взаємодії правових інститутів ІВ та конкуренції як елементів єдиної системи господарсько-правового регулювання.

Логіко-юридичний метод застосовано для формулювання теоретичних узагальнень, визначення критеріїв правомірної та неправомірної поведінки суб'єктів господарювання, а також для обґрунтування меж до-

пустимого використання об'єктів ІВ в конкурентних відносинах.

Крім того, у дослідженні застосовано метод правового прогнозування, що дало можливість окреслити перспективи розвитку законодавства України у сфері взаємодії інститутів конкуренції та ІВ з урахуванням євроінтеграційних процесів і сучасних викликів ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика протидії недобросовісній конкуренції та правового захисту об'єктів ІВ має комплексне нормативне й доктринальне підґрунтя. В Україні базові підходи до кваліфікації недобросовісної конкуренції та механізмів реагування закріплено у Законі України (ЗУ) «Про захист від недобросовісної конкуренції» [1], тоді як європейський вимір формують акти вторинного права ЄС, зокрема Директива 2005/29/ЄС стосовно недобросовісних комерційних практик [2], Директива 2006/114/ЄС стосовно оманливої та порівняльної реклами [3] та Директива (ЄС) 2016/943 стосовно охорони комерційної таємниці [4]. Важливе емпіричне значення для дослідження взаємодії конкурентного та інтелектуально-правового регулювання має практика АМКУ, зокрема рішення про введення споживачів в оману, неправомірного використання позначень і поширення інформації, що впливає на конкурентну поведінку суб'єктів господарювання [5–7]. У вітчизняній науці окремі аспекти недобросовісної конкуренції та правового режиму об'єктів ІВ досліджено у працях О. Бакалінської, Н. Борсук, П. Кикотя, Ю. Румянцева, О. Кохановської, Н. Петухової, І. Якубівського та ін. [17–21]. Водночас у наукових дослідженнях немає комплексного підходу до аналізу перетину недобросовісної конкуренції та ІВ як єдиного проблемного поля, що охоплює критерії кваліфікації порушень, межі допустимого використання позначень, ділової репутації та комерційної інформації, а також узгодження приватноправових механізмів охорони ІВ з публічно-правовими цілями конкурентного порядку, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

ІВ та конкуренція – це два правові механізми, що одночасно мають спільну мету та потенціал для конфлікту. Обидва правові інститути – право ІВ та конкурентне (антимонопольне) право – мають спільну стратегічну мету: забезпечення ефективного функціонування ринку, стимулювання інноваційного розвитку та захист інтересів добросовісних учасників господарського обігу. Водночас реалізація цієї мети здійснюється через різні механізми та правові інструменти, що обумовлює їхню складну взаємодію і потенційні конфлікти.

Право ІВ покликане створити виключне право на результат творчої діяльності, тобто надати його автору або правовласнику тимчасову юридичну монополію, що забезпечує можливість контролювати використання об'єкта, отримувати винагороду та відшкодовувати витрати на розроблення. Така монополія за своєю природою виконує мотиваційну функцію – вона стимулює інноваційність, креативність і технологічний прогрес.

Натомість конкурентне право, будучи спрямованим на підтримання відкритого та збалансованого ринкового середовища, виконує регулятивно-обмежувальну

функцію. Воно запобігає ситуаціям, коли суб'єкт господарювання, користуючись наданими виключними правами, виходить за межі їхнього цільового призначення й перетворює легітимну охорону ІВ на засіб обмеження конкуренції, витіснення суперників з ринку чи зловживання домінуючим становищем.

Інакше кажучи, інститут ІВ створює “право виключення”, а конкурентне право встановлює “межі цього виключення”, забезпечуючи рівновагу між інтересами правовласників і потребами суспільства. Саме у цьому балансі, – між стимулом до інновацій та обмеженням монополізації, – й полягає сутність взаємодії двох систем, без якої неможливо досягти стійкого розвитку ринку знань і технологій.

ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначає основні види неправомірної поведінки – створення змішування, дискредитація, неправомірне використання позначень, копіювання зовнішнього вигляду продукції, поширення неправдивих відомостей, неправомірне використання комерційної таємниці тощо. Більшість з цих дій безпосередньо пов'язано з об'єктами ІВ – торговельними марками, промисловими зразками, комерційними найменуваннями, авторськими правами, що підкреслює глибоку інтеграцію обох інститутів [1].

Водночас законодавство про ІВ не містить прямих критеріїв «недобросовісності», залишаючи оцінювання поведінки за межами власне ІВ-правовідносин. Це створює правовий вакуум, який заповнюється антиконкурентними нормами, зокрема нормами про паразитування на репутації або створення змішування. Саме тому інститут недобросовісної конкуренції виконує функцію «етичного фільтра» у сфері ІВ, що дає змогу відокремити правомірне використання творчого результату від спроб привласнення чужих здобутків.

На стику конкурентного та інтелектуального права виникають численні форми зловживань, серед яких найбільш поширеними є:

1. *Імітація або копіювання зовнішнього вигляду продукції (look-alike products)*. Це явище часто спостерігається на ринках косметики, побутової хімії, одягу, коли компанії свідомо повторюють візуальні елементи упаковки чи дизайну, створюючи у споживачів ілюзію спорідненості брендів. Українська практика АМКУ (справи стосовно торговельних марок *Roshen*, *Моршинська*, *АВК* підтверджує, що такі дії кваліфікуються як порушення законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, навіть якщо права на дизайн формально не зареєстровано [5–7].

2. *Неправомірне використання позначень, схожих із торговельними марками*. У міжнародній практиці такі випадки часто кваліфікуються як *passing off* або *trademark dilution*. Використання схожих позначень може вводити в оману споживачів або послаблювати відмінну здатність відомих брендів.

3. *Паразитування на репутації іншого суб'єкта господарювання*. Це форма недобросовісної конкуренції, коли компанія використовує бренд, візуальну стилістику або маркетингові елементи конкурента для перенесення довіри споживачів на свій товар. Наприклад, *рекламне наслідування (parasitic copying)* було предметом розгляду у справі *L'Oréal v. Bellure* (СІЕУ, 2009), де Суд встановив, що навіть об'єктивно правдиве порівняння парфумів може бути визнане недобросовісним, якщо воно

паразитуює на престижі бренду [8].

4. *Маніпуляції з правами ІВ для блокування конкуренції.* Такі дії спостерігаються у фармацевтичній, технологічній та телекомунікаційній сферах. У справі *AstraZeneca* (C-457/10 P) Суд ЄС визнав, що надання неправдивих відомостей до патентного відомства з метою продовження строку дії патенту є формою зловживання домінуючим становищем. Суд підтвердив, що компанія *AstraZeneca* зловживала домінуючим становищем, маніпулюючи патентними процедурами для продовження монополії на фармацевтичний препарат *Lossec*. Це рішення визначило межі допустимого використання патентів у контексті антимонопольного контролю. [9]

5. *Зловживання правами на стандартизовані технології (standard essential patents – SEPs).* Справа *Huawei v. ZTE* (C-170/13) визначила рамки правомірності звернення з позовом про заборону використання патенту: власник патенту має дотримуватись принципу FRAND (Fair, Reasonable, and Non-Discriminatory terms), інакше його дії може бути кваліфіковано як антиконкурентні. Суд сформулював принцип FRAND (Fair, Reasonable, and Non-Discriminatory terms) про ліцензування стандартно-необхідних патентів (SEPs). Визнано, що власник патенту, який зловживає правом через позови про заборону застосування технології, може порушити правила конкуренції [10].

Право ЄС виходить з презумпції, що наявність виключного права саме собою не є порушенням конкуренції, однак його зловживання може бути обмежене антимонопольними нормами. Директива 2005/29/ЄС про недобросовісну комерційну практику визначає базовий критерій – «порушення професійної добросовісності» (*professional diligence*) та введення споживача в оману, що є універсальним маркером неправомірності дій [2].

Суд ЄС у низці справ (*Magill TV Guide*, *IMS Health*, *Microsoft*) сформулював принцип, за яким відмова ліцензувати об'єкт ІВ може вважатися зловживанням домінуючим становищем, якщо така відмова перешкоджає розвитку нових продуктів або позбавляє споживачів вибору. Так, Суд фактично заклав основу доктрини «*essential facilities*» для об'єктів ІВ. Так, у справі *Magill TV Guide* Суд ЄС вперше визнав, що відмова ліцензувати об'єкт ІВ може становити зловживання домінуючим становищем, якщо вона перешкоджає створенню нового продукту, на який є попит з боку споживачів. У цій справі три телеканали (RTE, BBC і ITP) відмовили компанії *Magill TV Guide Ltd* у праві публікувати телепрограми, що фактично блокувало появу інноваційного об'єднаного тижневика телепрограм. Європейська Комісія зобов'язала компанію надати ліцензію, а Суд ЄС підтвердив це рішення, заклавши основу доктрини «примусової ліцензії» (*compulsory licensing*) [11]. У справі *IMS Health* Суд уточнив, що сама собою відмова у ліцензуванні об'єкта ІВ не є автоматично зловживанням, але може вважатися такою у виняткових обставинах. Суд сформулював чотири кумулятивні умови, за яких відмова визнається неправомірною: об'єкт ІВ є незамінним (*indispensable*) для здійснення конкуренції; відмова перешкоджає появі нового продукту на ринку; така відмова не має об'єктивного виправдання; її наслідком є усунення ефективної конкуренції на суміжному ринку. Це рішення стало ключовим у формуванні підходу до застосування антимонопольного права у

сфері ІВ [12].

У справі *Microsoft* Європейська Комісія та Суд ЄС розглянули питання відмови надати доступ до технічної інформації, необхідної для забезпечення сумісності програмного забезпечення. Суд визнав, що таку відмову може бути кваліфіковано як зловживання домінуючим становищем, коли вона обмежує конкуренцію на суміжних ринках і гальмує технологічний прогрес. Компанію *Microsoft* зобов'язали надати конкурентам технічну документацію на умовах справедливості, розумності та недискримінаційності (FRAND), а також сплатити рекордний штраф. Це рішення стало логічним розвитком підходів, сформованих у справах *Magill* та *IMS Health*, і визначило сучасні стандарти взаємодії ІВ та конкуренції у цифровій економіці [12]. Ці справи утворюють логічну послідовність у розвитку європейської практики: від первинного визнання зловживання у вигляді відмови ліцензувати (*Magill*) до деталізації критеріїв «виняткових обставин» (*IMS Health*) та розширення їх на сферу цифрових технологій (*Microsoft*) [13].

Для України цей досвід має практичне значення, оскільки дає змогу поєднати охорону ІВ з принципом відкритих ринків, забезпечуючи баланс між стимулюванням інновацій та недопущенням монополізації.

Українська система правового захисту конкуренції та ІВ розвивається у напрямі євроінтеграційної гармонізації, однак залишається низка проблем: відсутність єдиної судової практики у справах про недобросовісну конкуренцію, пов'язаних з ІВ; дублювання компетенції між АМКУ, судами загальної юрисдикції та судом ІВ; складність доказування факту «паразитування» або «створення змішування»; недостатня координація між Укрпатентом, АМКУ та Міністерством економіки.

АМКУ у своїх рішеннях дедалі частіше звертається до практики ЄС, однак потребує нормативного уточнення критеріїв правомірності використання об'єктів ІВ у господарській діяльності. Перспективним є розроблення спільних рекомендацій АМКУ та Укрпатенту аналогічно до практики Європейської комісії та WIPO з оцінювання дій учасників ринку з позицій «професійної добросовісності».

Перспективними пропозиціями з удосконалення правового регулювання, на нашу думку, можуть стати:

1. *Гармонізація законодавства України з Директивами ЄС 2005/29/ЄС, 2006/114/ЄС та 2016/943/ЄС.* Необхідність гармонізації національних норм у сфері недобросовісної конкуренції з європейськими стандартами зумовлено як зобов'язаннями України в межах Угоди про асоціацію з ЄС, так і потребою забезпечення єдиних правил для суб'єктів господарювання, що діють на внутрішньому та європейському ринках. Директива 2005/29/ЄС про недобросовісну комерційну практику закріплює ключовий критерій – порушення професійної добросовісності (*professional diligence*), що варто запровадити і в українське законодавство як базову категорію оцінювання поведінки підприємця. Директива 2006/114/ЄС визначає стандарти правомірного використання чужих позначень у порівняльній рекламі, а Директива 2016/943/ЄС встановлює європейські підходи до захисту комерційної таємниці та ноу-хау [3, 4]. Їх імплементація дасть змогу посилити захист прав власників ІВ, водночас уникнувши надмірних обмежень для конкурентів. Важливо також передбачити механізм

адаптації українських норм до майбутніх змін *acquis* ЄС, зокрема до оновлених правил цифрового ринку (*Digital Markets Act*) та регулювання онлайн-платформ.

2. *Встановлення уніфікованих критеріїв допустимого використання об'єктів ІВ у порівняльній рекламі, дизайні та маркетингових комунікаціях.* На сьогодні українське законодавство не містить чіткого визначення меж допустимості використання чужих торговельних марок або елементів дизайну у рекламних цілях. Внаслідок цього рекламодавці нерідко опиняються між двома ризиками: порушення прав ІВ або звинувачення у введенні споживачів в оману. Доцільним є запровадження на рівні закону чи підзаконних актів критеріїв правомірного порівняння товарів і послуг, подібних до тих, що передбачено у ст. 4(1) Директиви 2006/114/ЄС: об'єктивність і достовірність порівняння; відсутність дискредитації конкурентів; недопущення використання репутації іншої торговельної марки; заборона введення споживачів в оману стосовно походження товару. Окремо слід передбачити положення про «виправдане цитування» елементів брендингу у маркетингових комунікаціях, коли це не має на меті отримання неправомірної вигоди чи змішування з конкурентом.

3. *Інституційна координація між Антимонопольним комітетом України, Укрпатентом і судами з ІВ через створення спільної експертної ради.* Колізії між рішеннями АМКУ та судів з ІВ часто виникають через відмінність у правових критеріях: антимонопольні органи оцінюють поведінку суб'єкта з точки зору впливу на конкуренцію, тоді як суди – з позицій наявності чи відсутності виключних прав. Доцільно створити постійну міжвідомчу експертну раду, до складу якої увійшли б представники АМКУ, Укрпатенту, Мінекономіки, наукових установ і судової системи. Така рада могла б: надавати спільні роз'яснення стосовно тлумачення понять «змішування», «паразиткування», «зловживання правами ІВ»; проводити аналітичні огляди рішень і формувати узагальнені практики; бути дорадчим органом у розгляді складних кейсів. Аналогічні моделі діють у країнах ЄС: наприклад, IP and Competition Policy Committee у Франції та Joint IP Working Group у Німеччині.

4. *Розвиток освітніх та аналітичних програм для бізнесу стосовно запобігання недобросовісній поведінці у сфері брендингу, реклами та маркетингу.* Ефективне правозастосування можливе лише за умови високого рівня правової культури бізнесу. Необхідно системно проводити інформаційно-роз'яснювальні заходи для представників компаній, рекламних агентств і дизайнерських студій стосовно меж допустимої комерційної поведінки. Доцільним є створення онлайн-платформи практики АМКУ, де будуть узагальнені рішення про порушення у сфері недобросовісної конкуренції, з поясненнями типових помилок та практичними рекомендаціями. Корисним кроком також стане розроблення спільного навчального курсу «Конкуренція та інтелектуальна власність для підприємців» у партнерстві з університетами, Торгово-промисловою палатою та профільними асоціаціями (наприклад, Українською асоціацією маркетингу чи Асоціацією правників України).

5. *Запровадження антимонопольної експертизи у процедури реєстрації об'єктів ІВ у стратегічно важливих секторах економіки.* Практика ЄС свідчить, що у висококонцентрованих галузях – таких як фармацевтика, ІТ,

енергетика, телекомунікації – патентна охорона може суттєво впливати на ринкову структуру та доступ нових гравців. Тому доцільно передбачити проведення антимонопольної експертизи заявок на патенти або торговельні марки у разі, коли: об'єкт ІВ може створити бар'єри для входу на ринок; заявник вже займає домінуюче становище у відповідному секторі; реєстрація потенційно здатна обмежити технологічну конкуренцію. Така експертиза може здійснюватися АМКУ спільно з Укрпатентом і носити консультативний характер, запобігаючи майбутнім зловживанням. Водночас слід забезпечити баланс між контролем та захистом інтересів інноваторів, зберігаючи стимули для створення нових технологій.

6. *Створення національної стратегії «IP & Competition Balance».* Доцільно розробити комплексну державну стратегію, що визначатиме засади взаємодії системи охорони ІВ та антимонопольної політики. Такий документ міг би встановити стратегічні цілі: посилення прозорості у використанні ІВ; вдосконалення механізмів розслідування антиконкурентних узгоджених дій, пов'язаних з ІВ; розвиток цифрової взаємодії між державними органами (єдиний реєстр рішень про ІВ і конкуренцію). Аналогічні концепції вже реалізовано в ЄС, наприклад, European IP Action Plan (2020), що наголошує на поєднанні захисту прав ІВ із конкурентною динамікою ринку.

ВИСНОВКИ

Недобросовісна конкуренція та ІВ є взаємопов'язаними елементами господарсько-правового регулювання, які спільно забезпечують справедливість, прозорість і динамічність ринку. Їхня взаємодія формує баланс між свободою підприємництва, стимулюванням інновацій та захистом результатів творчої діяльності.

Колізії між цими інститутами виникають через різну природу правового впливу: ІВ створює виключне право та мотивацію до інновацій, тоді як конкурентне право стримує монополізацію і зловживання. Відсутність чітких меж правомірного використання об'єктів ІВ у комерційній практиці зумовлює суперечливість правозастосування в Україні.

Європейський підхід, заснований на принципі професійної добросовісності (*professional diligence*), пропонує збалансовану модель співіснування ІВ і конкуренції. Практика Суду ЄС у справах *L'Oréal v. Bellure*, *Astra-Zeneca*, *Huawei v. ZTE* доводить, що охорона прав ІВ не може застосовуватись як інструмент антиконкурентної поведінки чи паразитування на репутації.

Для України пріоритетом є гармонізація законодавства з Директивами ЄС 2005/29/ЄС, 2006/114/ЄС та 2016/943/ЄС, створення єдиних критеріїв допустимого використання об'єктів ІВ у рекламі, дизайні та маркетингових комунікаціях. Важливим кроком стане інституційна координація між АМКУ, Укрпатентом і судами з ІВ, а також запровадження антимонопольної експертизи у стратегічних секторах.

Підвищення правової культури бізнесу та аналітична підтримка з боку держави – необхідна умова ефективного запобігання недобросовісній конкуренції. Освітні програми, рекомендації для підприємців та створення національної стратегії «*IP & Competition Balance*» дадуть змогу сформуванню єдиної концепції розвитку кон-

курентного середовища

Синергія конкурентного права та права ІВ має розглядатися не як конфлікт, а як взаємодоповнення. Лише

їх гармонійне поєднання здатне забезпечити чесну конкуренцію, стимулювати інновації та сприяти сталому розвитку національної економіки.

Список використаних джерел

1. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>
2. Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/29/oj>
3. Directive 2006/114/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 concerning misleading and comparative advertising. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/114/oj>
4. Directive (EU) 2016/943 of the European Parliament and of the Council of 8 June 2016 on the protection of undisclosed know-how and business information (trade secrets). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/943/oj>
5. Рішення Антимонопольного комітету України № 663-р від 23 листопада 2017 р. у справі № 127-26.4/266-16 (ПАТ «Київхліб» / ТОВ «Рошен»). URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported_content/5d690c20617e2.pdf
6. Акт фіксації інформації щодо маркування води та поширення інформації про «Моршинське джерело № 6» від 14 листопада 2023 р. № 14/11. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/659/568/0c4/6595680c47d9f129505387.pdf>
7. Рішення Антимонопольного комітету України № 365-р від 21 грудня 2023 р., Київ. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/659/568/0c4/6595680c47d9f129505387.pdf>
8. L'Oréal SA and Others v Bellure NV and Others (C-487/07), Judgment of 18 June 2009. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62007CJ0487>
9. AstraZeneca AB v European Commission (C-457/10 P), Judgment of 6 December 2012. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62010CJ0457>
10. Huawei Technologies Co. Ltd v ZTE Corp. (C-170/13), Judgment of 16 July 2015. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62013CJ0170>
11. RTE and ITP v Commission (Magill) (Joined Cases C-241/91 & C-242/91), Judgment of 6 April 1995. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:61989TJ0076>
12. IMS Health GmbH & Co. OHG v NDC Health GmbH & Co. KG (C-418/01), Judgment of 29 April 2004. URL: <https://unctad.org/ipcaselaw/sites/default/files/ipcaselaw/2020-12/IMS%20Health%20v%20NDC%20CJEU%202004.pdf>
13. Kerber W., Schmidt H. Microsoft, Refusal to License Intellectual Property Rights, and the Incentive Balance Test of the EU Commission. URL: https://extranet.sioe.org/uploads/issue2008/kerber_schmidt.pdf
14. Швидка Т.І. Господарсько-правове регулювання порушень, пов'язаних із неправомірним використанням ділової репутації суб'єктів господарювання. *Юридичний вісник*. 2021. № 2. С. 62–70. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v2_2021/7.pdf
15. Швидка Т.І. Боротьба із виявами недобросовісної конкуренції. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 52–59. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/10.pdf
16. Бакалінська О.О. Адаптація конкурентного законодавства України відповідно до Угоди про асоціацію Україна – ЄС. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 5. С. 96–106.
17. Борсук Н.Я., Кикоть П.В. Права інтелектуальної власності у складі майна суб'єкта господарювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 229–232. URL: http://lsej.org.ua/2_2023/52.pdf
18. Харитонов О.І. Відносини інтелектуальної власності як предмет правового регулювання. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2011. № 1. С. 82–86. URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc1/19.pdf>
19. Румянцев Ю.В. Юридичний зміст права інтелектуальної власності. *Актуальні проблеми держави і права*. 2016. С. 164–171. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/bbc90339-c1bd-4138-aad4-78d46fcecb06>
20. Петухова Н.О. Поняття та зміст правового режиму спільних майнових прав інтелектуальної власності у сфері господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2025. № 91. ч. 2. С. 56-67. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/343806/331595>
21. Якубівський І. Межі здійснення майнових прав інтелектуальної власності в контексті конкурентного законодавства. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 3. С. 59–64. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/03/11.pdf>

References

1. On Protection against Unfair Competition: Law of Ukraine of 7 June 1996 No. 236/96-VR. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1996, No. 36, Art. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-96-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian).
2. Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/29/oj>
3. Directive 2006/114/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 concerning misleading and comparative advertising. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/114/oj>
4. Directive (EU) 2016/943 of the European Parliament and of the Council of 8 June 2016 on the protection of undisclosed know-how and business information (trade secrets). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/943/oj>
5. Decision of the Antimonopoly Committee of Ukraine No. 663-r of 23 November 2017 in case No. 127-26.4/266-16 (PJSC “Kyivkhlіb” / LLC “Roshen”). URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported_content/5d690c20617e2.pdf (in Ukrainian).
6. Information Recording Act on Water Labeling and Dissemination of Information about “Morshynske Spring No. 6” of 14 November 2023 No. 14/11. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/659/568/0c4/6595680c47d9f129505387.pdf> (in Ukrainian).
7. Decision of the Antimonopoly Committee of Ukraine No. 365-r of 21 December 2023, Kyiv. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/659/568/0c4/6595680c47d9f129505387.pdf> (in Ukrainian).
8. L'Oréal SA and Others v Bellure NV and Others (C-487/07), Judgment of 18 June 2009. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62007CJ0487>
9. AstraZeneca AB v European Commission (C-457/10 P), Judgment of 6 December 2012. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62010CJ0457>
10. Huawei Technologies Co. Ltd v ZTE Corp. (C-170/13), Judgment of 16 July 2015. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62013CJ0170>
11. RTE and ITP v Commission (Magill) (Joined Cases C-241/91 & C-242/91), Judgment of 6 April 1995. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:61989TJ0076>
12. IMS Health GmbH & Co. OHG v NDC Health GmbH & Co. KG (C-418/01), Judgment of 29 April 2004. URL: <https://unctad.org/ipcaselaw/sites/default/files/ipcaselaw/2020-12/IMS%20Health%20v%20NDC%20CJEU%202004.pdf>
13. Kerber W., Schmidt H. Microsoft, Refusal to License Intellectual Property Rights, and the Incentive Balance Test of the EU Commission. URL: https://extranet.sioe.org/uploads/issue2008/kerber_schmidt.pdf
14. Shvydka T.I. Economic Law Regulation of Violations Related to the Misuse of Business Reputation of Economic Entities. *Yurydychny*

visnyk. 2021, No. 2, pp. 62–70. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v2_2021/7.pdf (in Ukrainian).

15. Shvydka T.I. Combating Manifestations of Unfair Competition. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. 2021. No. 1, pp. 52–59. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/10.pdf (in Ukrainian).

16. Bakalinska O.O. Adaptation of Ukrainian Competition Law in Accordance with the EU–Ukraine Association Agreement. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 2017, No. 5, pp. 96–106. (in Ukrainian)

17. Borsuk N.Ya., Kykot P.V. Intellectual Property Rights as Part of the Assets of an Economic Entity. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*. 2023. No. 2, pp. 229–232. URL: http://lsej.org.ua/2_2023/52.pdf (in Ukrainian)

18. Kharytonova O.I. Intellectual Property Relations as a Subject of Legal Regulation. *Naukovi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2011, No. 1, pp. 82–86. URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc1/19.pdf> (in Ukrainian)

19. Rumiantsev Yu.V. The Legal Content of Intellectual Property Rights. *Aktualni problemy derzhavy i prava*. 2016, pp. 164–171. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/bbc90339-c1bd-4138-aad4-78d46fcecb06> (in Ukrainian)

20. Pietukhova N.O. Concept and Content of the Legal Regime of Joint Proprietary Intellectual Property Rights in Economic Activity. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Pravo*. 2025. No. 91(2), pp. 56–67. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/343806/331595> (in Ukrainian)

21. Yakubivskiy I. Limits of the Exercise of Proprietary Intellectual Property Rights in the Context of Competition Law. *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. No. 3, pp. 59–64. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/03/11.pdf> (in Ukrainian).

Tetiana SHVYDKA

Doctor of Legal Sciences, Professor, Yaroslav Mudryi National Law University; lawyer

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6152-2705>

e-mail: Raketa7770@gmail.com

UNFAIR COMPETITION AND THE PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY: INTERSECTIONS OF LEGAL REGULATION

The paper examines the interaction between the legal regimes of unfair competition and intellectual property (IP) protection, which has become increasingly significant in the context of digitalization and the globalization of markets. Although both regimes pursue common objectives – ensuring fair business practices, stimulating innovation, and protecting consumer interests—their practical interaction is often characterized by regulatory overlaps, conflicts of interpretation, and blurred boundaries of lawful market behavior. The paper argues that unfair competition law performs a corrective function within the IP system, particularly in cases where exclusive rights are exercised not to foster innovation but to restrict competitors' access to the market. At the same time, excessive or unbalanced antitrust intervention may weaken incentives for creative activity, technological development, and investment, thereby adversely affecting long-term market dynamics. The paper analyzes typical forms of unfair competition related to the misuse of IP rights, including trade dress imitation, the use of confusingly similar trademarks, brand parasitism, and misleading commercial practices. Special attention is given to the case law of the Court of Justice of the European Union, which has played a crucial role in shaping standards for determining the limits of lawful IP use in a competitive environment. The research identifies key overlap zones between intellectual property law and competition law that require further clarification in Ukrainian legislation, including the qualification of abusive IP practices, the lawful use of third-party designations, and institutional coordination between competition and IP authorities. In the context of Ukraine's European integration, the paper emphasizes the importance of aligning national regulation with EU directives and CJEU jurisprudence in order to enhance legal certainty, coherence, and the effectiveness of enforcement.

Keywords: *unfair competition, intellectual property, trademark, fair business practices, antitrust regulation, harmonization of legislation, European Union law, commercial and economic law mechanisms*

Ігор Леонович САМСІН

д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова; заслужений юрист України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4118-8452>

e-mail: sam.kiev.ua@gmail.com

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА РИНКУ ЦЕМЕНТУ

У статті здійснено комплексне дослідження адміністративно-правових засад антимонопольного регулювання на ринку цементу як стратегічно важливого сегмента національної економіки з урахуванням його структурних особливостей, високого рівня концентрації виробництва цементу та значення для функціонування будівельної галузі. Специфіка цементної галузі – це висока капіталомісткість виробництва, обмежена кількість заводів-виробників повного циклу виробництва, обмеженість сировинної бази, значні логістичні витрати та регіональна концентрація, що формує підвищені ризики монополізації та узгодженої анти-конкурентної поведінки суб'єктів господарювання, що зумовлює зловживання монополієм становитим обмеження входу для нових учасників.

Ключові слова: антимонопольне регулювання, адміністративно-правове регулювання, адміністративно-правове забезпечення, цементна галузь, виробництво цементу, конкуренція, державний контроль у сфері господарської діяльності

Стаття надійшла 24.02.2026

Статтю прийнято 03.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Ринок цементу є ключовим сегментом у системі виробництва будівельних матеріалів, що має стратегічне значення для економіки будь-якої країни. Особливістю цементної галузі є висока концентрації виробництва цементу та значних обмежень для входу нових учасників, а також у великій залежності від інфраструктурних витрат, наявності сировини та логістики. Через це є підвищений ризик утворення монополічних і олігополічних структур, здатних впливати на ціни, якість продукції та доступність для споживачів. Саме тому антимонопольне регулювання стає важливим інструментом державного контролю у сфері господарської діяльності. За таких умов адміністративно-правового забезпечення ефективного антимонопольного регулювання набуває особливої ваги, адже порушення конкурентного балансу призводить до цінових диспропорцій, зниження інвестиційної привабливості галузі та обмеження доступу споживачів до якісної продукції або вартість якої буде безпідставно завищена через відсутність чесної конкуренції.

Адміністративно-правові засади антимонопольного регулювання визначають механізми запобігання зловживанню монополієм становитим, узгодженим анти-конкурентним діям і недобросовісній конкуренції. Їх ефективність залежить від чіткості нормативного закріплення повноважень уповноважених органів, прозорості процедур контролю за концентраціями, а також дієвості інструментів для притягнення до відповідальності. Особливістю цементної галузі та ринку цементу полягає у поєднанні ознак олігополії з регіональною диференціацією збуту, що ускладнює оцінювання рівня конкуренції та потребує врахування специфіки виробничо-логістичних процесів. У таких умовах особливого значення набуває ефективне адміністративно-правове регулювання конкурентних відносин.

У науковому вимірі актуалізується необхідність комплексного аналізу чинного законодавства та адміністративно-правових інструментів впливу на суб'єкти господарювання у сфері виробництва цементу та реалізації його. Дослідження відповідних засад дає змогу окреслити межі втручання держави, визначити оптимальний баланс

між свободою підприємницької діяльності та публічними інтересами, а також сформулювати пропозиції з удосконалення правозастосовної практики у цій сфері.

МЕТА статті – комплексний аналіз адміністративно-правових засад антимонопольного регулювання ринку цементу та цементної галузі України загалом та визначення проблем, формування стратегій діяльності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціально-юридичні методи, застосування яких зумовлено специфікою адміністративно-правових засад антимонопольного регулювання на ринку цементу та цементної галузі, а також низка інших методів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проблематика антимонопольного регулювання адміністративно-правових засад на ринку цементу в Україні досліджується переважно в межах загальних підходів до правового регулювання господарської діяльності, технічного регулювання та державного контролю у сфері господарської діяльності. Водночас комплексні наукові дослідження, спрямовані безпосередньо на аналіз діяльності суб'єктів цементного ринку у цементній галузі як самостійного об'єкта правового регулювання, залишаються недостатніми.

Значний науковий доробок накопичено у сфері захисту економічної конкуренції в Україні. О.І. Драган, аналізуючи чинне законодавство, підкреслила, що адміністративно-правове регулювання захисту економічної конкуренції полягає в системі державних норм і процедур, які покликано: забезпечити рівні умови доступу суб'єктів господарювання до ринку, запобігати монополізації та недобросовісній конкуренції, встановлювати повноваження державних органів контролю та механізми відповідальності за порушення конкурентних правил [1].

У роботі О.О. Бакалінської правове забезпечення конкуренції у сфері господарювання розглянуто як систему норм і механізмів, що гарантують добросовісне конкурентне змагання та захист ринку від антиконкурентних дій. Нею підкреслено, що чесна конкуренція

забезпечує баланс інтересів виробників, споживачів і держави, сприяє прозорому регулюванню економічної діяльності та зменшенню корупційних ризиків у ринкових відносинах. Авторка досліджує не лише теоретичні основи, а й правові механізми державного контролю у сфері господарської діяльності [2].

Цементна галузь та ринок цементу в Україні характеризується високим рівнем концентрації виробництва, значними бар'єрами входу та залежністю ціноутворення від обмеженого кола виробників. Сукупність цих чинників зумовлює підвищені ризики антиконкурентної поведінки, що потребує системного адміністративно-правового регулювання та впливу з боку держави. В межах дослідження проаналізовано законодавство антимонопольного регулювання, повноваження органів державної влади, інструменти запобігання та припинення порушень, а також специфіку їх застосування саме у цементній галузі. Антимонопольне регулювання є складником державної конкурентної політики та реалізується через систему адміністративно-правових норм, спрямованих на попередження, виявлення та припинення анти-конкурентних дій. Нормативну базу становлять положення Конституції України [3]; Господарського кодексу України [4]; Закон України «Про захист економічної конкуренції» [5]; Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [6]; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [7]; Угода про асоціацію між Україною та ЄС [8], а також підзаконні акти, що визначають порядок розгляду справ про порушення конкурентного законодавства та методика визначення монопольного (домінуючого) становища. Ці акти формують адміністративно-правовий механізм впливу на суб'єкти господарювання, який охоплює контроль за концентраціями, узгодженими діями, зловживанням домінуючим становищем і недобросовісною конкуренцією та встановлюють правові засади за порушення антимонопольного законодавства. Встановлено, що для цементної галузі характерні ознаки олігополії: обмежена кількість виробників, регіональна сегментація, значні витрати на транспортування та енергоресурси. В таких умовах навіть формальна відсутність прямих картельних домовленостей не виключає можливості паралельної поведінки, яка призводить до одночасного підвищення цін. Адміністративно-правове регулювання повинно враховувати ці особливості у визначенні товарних та географічних меж ринку, а також при оцінці доказів анти-конкурентних узгоджених дій.

Окрему увагу приділено процедурі встановлення домінуючого становища. Згідно з методикою визначальними є частка суб'єкта господарювання на ринку, наявність бар'єрів входу, фінансові показники та можливість впливати на загальні умови обігу товару. На ринку цементу та усій цементній галузі бар'єри мають переважно структурний характер: необхідність значних капіталовкладень у виробничі потужності, доступ до сировинної бази, екологічні дозволи, енергозабезпечення. Це об'єктивно обмежує появу нових гравців і підсилює ринкову владу існуючих компаній. Дослідження практики правозастосування свідчить, що найбільш поширеними порушеннями у галузі є анти-конкурентні узгоджені дії у формі погодженого підвищення цін та зловживання домінуючим становищем шляхом встановлення дискримінаційних умов для окремих контр-

агентів. У таких справах ключове значення має доказування наявності узгодженості поведінки, що здійснюється на підставі економічного аналізу, дослідження динаміки цін, комерційної політики підприємств, обміну інформацією між ними.

Визначено, що ефективність адміністративно-правових заходів залежить від поєднання превентивних та репресивних інструментів. До превентивних належить контроль за концентраціями, який дає змогу запобігти надмірній ринковій концентрації ще до завершення злиття чи поглинання. Для цементної галузі це особливо актуально з огляду на обмежену кількість активів та значну частку кожного виробника у загальному обсязі виробництва цементу. Прикладом є придбання компанією «CRH UKRAINE B.V.» (Нідерланди) акцій ПрАТ «Дікергофф цемент Україна», що відбулося наприкінці 2024 р., для чого потрібний був дозвіл Антимонопольного комітету України (АМКУ) з наданням певних рекомендацій [9]. Оскільки заходи впливу включають вимоги та рекомендації, накладення штрафів, зобов'язання припинити порушення, примусовий поділ суб'єкта господарювання у випадках, передбачених законом.

Окремий напрям адміністративно-правового впливу пов'язано з адміністративно-правовим забезпеченням прозорості ціноутворення та недопущенням зловживань у періоди підвищеного попиту, зокрема під час реалізації масштабних інфраструктурних проєктів або відбудови об'єктів, пошкоджених внаслідок збройної агресії. У таких умовах цемент є стратегічно важливим ресурсом, а його дефіцит або необґрунтоване зростання цін безпосередньо впливають на темпи будівництва та соціально-економічну стабільність регіонів.

В межах дослідження обґрунтовано доцільність посилення аналітичного складника діяльності АМКУ шляхом використання сучасних методів аналізу ринку, моніторингу цін у режимі наближеного до реального часу та розширення співпраці з органами державної статистики. Це дасть змогу оперативно виявляти аномальні коливання цін та формувати доказову базу для відкриття судових справ.

Виявлено також необхідність вдосконалення процедур розгляду справ з урахуванням складності економічних досліджень у цементній галузі. Запропоновано розширити можливості залучення незалежних експертів та передбачити чіткі строки для проведення економічного аналізу, що сприятиме підвищенню якості рішень та зменшенню ризику їх скасування судами.

Дослідження показало, що судовий контроль за рішеннями антимонопольного органу є важливим елементом гарантування прав суб'єктів господарювання. Водночас надмірна тривалість судових процесів може нівелювати превентивний ефект санкцій. У зв'язку з цим доцільним є вдосконалення процесуальних норм стосовно адміністративно-правового забезпечення позову та виконання рішень АМКУ.

Окремо проаналізовано вплив імпорту цементу на конкурентне середовище. Лібералізація зовнішньої торгівлі створює додатковий конкурентний тиск на внутрішніх виробників, однак потребує балансування з механізмами захисту національного товаровиробника від демпінгових практик. Адміністративно-правове регулювання має забезпечувати узгодженість антимонопольних та торговельних заходів, щоб уникнути ситуацій,

коли захисні мита фактично посилюють монопольне становище окремих компаній на внутрішньому ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено таке.

Адміністративно-правові забезпечення антимонопольного регулювання на ринку цементу та в цементній галузі:

загалом повинно базуватися на поєднанні чітких процедурних гарантій, глибокого економічного аналізу та системного моніторингу ринкової поведінки – лише за умови комплексного підходу можливо забезпечити баланс між інтересами виробників, споживачів та держави, мінімізувати ризики зловживань і створити передумови для стабільного розвитку галузі;

формують комплексну систему інструментів впливу держави на поведінку суб'єктів господарювання з метою адміністративно-правового забезпечення добросовісної конкуренції та недопущення зловживань.

Специфікою цементної галузі та ринку цементу є висока капіталомісткість виробництва, обмежена кількість виробників, значні бар'єри входу та залежність від логістичної інфраструктури, що обумовлює підвищені ризики концентрації та узгоджених антиконкурентних практик. Це потребує послідовного й професійного застосування адміністративно-правових механізмів контролю.

Обґрунтовано, що ключову роль у цій системі відіграють процедури державного контролю у сфері господарської діяльності, розслідування порушень законодавства про захист економічної конкуренції, застосування штрафних санкцій і зобов'язальних принципів, а також моніторинг цінової поведінки учасників ринку. Ефективність таких заходів залежить від якості доказової бази, прозорості процедур та передбачуваності правозастосовної практики. Водночас надмірний регуляторний тиск або формальний підхід до кваліфікації порушень можуть негативно впливати на інвестиційну активність у галузі.

Встановлено, що вдосконалення адміністративно-правового регулювання має здійснюватися шляхом гармонізації національного законодавства із законодавством ЄС, уточнення критеріїв визначення домінуючого становища з урахуванням регіональних особливостей збуту цементу, а також посилення аналітичної спроможності антимонопольного органу.

Отже, адміністративно-правові засади антимонопольного регулювання цементної галузі та ринку цементу мають розвиватися з урахуванням галузевої специфіки та стратегічного значення цементної продукції для будівельного сектору й відбудови інфраструктури. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання конкурентного середовища в умовах післявоєнної реконструкції та інтеграції України до європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. Драган О.І. Адміністративно-правове регулювання захисту економічної конкуренції в Україні: монографія. Київ, 2018. 312 с.
2. Бакалінська О.О. Правове забезпечення конкуренції у сфері господарювання: монографія. Київ, 2019. 384 с.
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (втратив чинність на підставі закону № 4196-IX від 09.01.2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
6. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
8. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України № 1678-VII від 16.09.2014 р. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>
9. Про результати розгляду справи про концентрацію Рішення Антимонопольного комітету України від 05 вересня 2024 р. № 304-р. URL: <https://amcu.gov.ua/npas/pro-rezultaty-rozghliadu-spravy-pro-kontsentratsiiu-7>

References

1. Drahan O.I. Administrative and legal regulation of the protection of economic competition in Ukraine: monograph. Kyiv, 2018. 312 p. [in Ukrainian].
2. Bakalinska O.O. Legal support of competition in the economic sphere: monograph. Kyiv, 2019. 384 p. [in Ukrainian].
3. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated 06/28/1996 No. 254k/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
4. Economic Code of Ukraine dated 01/16/2003 No. 436-IV (repealed by Law No. 4196-IX dated 01/09/2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
5. On the Antimonopoly Committee of Ukraine: Law of Ukraine dated 26.11.1993 No. 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> [in Ukrainian].
6. On protection against unfair competition: Law of Ukraine dated 07.06.1996 No. 236/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
7. On public procurement: Law of Ukraine dated 25.12.2015 No. 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian].
8. On the ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand: Law of Ukraine No. 1678-VII of September 16, 2014 Association Agreement between Ukraine and the EU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2> [in Ukrainian].
9. On the results of the consideration of the concentration case Decision of the Antimonopoly Committee of Ukraine of September 5, 2024 No. 304-p. URL: <https://amcu.gov.ua/npas/pro-rezultaty-rozghliadu-spravy-pro-kontsentratsiiu-7> [in Ukrainian].

Ihor SAM SIN

Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; Honored Lawyer of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4118-8452>

e-mail: sam.kiev.ua@gmail.com

ADMINISTRATIVE AND LEGAL PRINCIPLES OF ANTI-MONOPOLY REGULATION ON THE CEMENT MARKET

The paper carries out a comprehensive study of the administrative and legal principles of antitrust regulation in the cement market as a strategically important segment of the national economy, taking into account its structural features, high level of concentration of production and importance for the functioning of the construction industry. The specifics of the cement industry are high capital intensity of production, limited number of full-cycle manufacturing plants, limited raw material base, significant logistics costs and regional concentration, which creates increased risks of monopolization and coordinated anti-competitive behavior of business entities, which leads to abuse of monopoly position and restriction of entry for new participants. In this regard, the effectiveness of administrative and legal support for economic competition is of particular importance in the context of European economic integration and the state of war in Ukraine, and requires systematic and effective administrative and legal regulation and influence. In the process of analyzing the regulatory framework in the field of economic competition protection, in particular, legislation on concentration control, prevention of abuse of dominant position and counteraction to anti-competitive concerted actions. Special attention is paid to the powers of the Antimonopoly Committee of Ukraine as a central executive body with a special status, as well as administrative procedures for considering cases of violation of competition law. Key problems of law enforcement practice are identified, including the complexity of proving cartel collusion, imperfect methods for determining the boundaries of the product market, the duration of investigations and the limitations of preventive instruments of influence. The feasibility of harmonizing national legislation with the legislation of the European Union, the introduction of modern economic methods of concentration analysis and strengthening the institutional capacity of antimonopoly control bodies is substantiated. Proposals have been formulated to improve the administrative and legal regulation of the cement market, aimed at ensuring a balance between the interests of the state, producers and consumers, reducing the level of market concentration and creating predictable conditions for the development of fair competition. The results obtained can be used in regulatory activities, law enforcement practice and further scientific research in the field of competition law.

Keywords: antitrust regulation, administrative and legal regulation, administrative and legal support, cement industry, cement production, competition, state control in the field of economic activity

Олександр Петрович **РАДЧЕНКО**

д.е.н., доцент, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6311-0045>

e-mail: rap_1@ukr.net

Юрій Іванович **МОТУЗ**

аспірант, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3627-7228>

e-mail: ymotuz@gmail.com

ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ VANI-СВІТУ

Мета статті – обґрунтування розроблення імплементаційних стратегій для підвищення результативності управління проєктами в умовах VANI-середовища. Доведено, що крихкість, тривожність, нелінійність і незабгненність знижують ефективність формального застосування методологій. Проаналізовано трансформацію викликів від VUCA до VANI. Сформульовано авторське визначення імплементаційної стратегії, визначено її компоненти та обґрунтовано роль як динамічної спроможності організації. Запропоновано концептуальну модель стратегічної адаптації проєктного управління.

Ключові слова: управління проєктами, VANI, імплементаційна стратегія, результативність, VUCA, динамічні спроможності

Стаття надійшла 08.02.2026

Статтю прийнято 28.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Сучасна економічна та соціальна реальність характеризується глибокою турбулентністю, що отримала концептуальне осмислення в еволюції від моделі SPOD через VUCA до парадигми VANI [1; 2]. Остання, запропонована футуристом Ж. Казіо, описує світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незабгнений [3]. Таке середовище формує виклики для всіх сфер менеджменту, особливо для управління проєктами. Військова агресія, глобальні кризи та технологічні зрушення лише посилюють ці виклики, ставлячи під сумнів ефективність класичних підходів.

Актуальність дослідження полягає у пошуку адекватних відповідей на нові умови, оскільки практика управління проєктами все ще ґрунтується переважно на VUCA-парадигмі, тоді як середовище вже трансформувалося [4]. Систематичний огляд концепції VUCA підтверджує її обмеженість у описі сучасних якісних змін, які виходять за рамки невизначеності та складності [5]. Поширеним, але помилковим, є шлях пошуку «ідеальної» методології. Однак дослідження показують, що основним джерелом нерезультативності є «розрив виконання» – неспроможність організації ефективно впровадити та інтегрувати нові практики [6]. Ця проблема значно загострюється в умовах VANI.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанням впливу нестабільних умов на бізнес та менеджмент присвячено численні роботи. Концепції VUCA та VANI детально розглядалися у працях Н. Беннетта, Г. Лемоана, Р. Бергера, Ю. Чалюка [1; 2; 7]. Останні дослідження акцентують на трансформації цього впливу. Зокрема, С. Бушуєв та ін. [8] доводять, що в умовах VANI відбувається фундаментальна зміна цінностей високотехнологічних проєктів. В них акцент зміщено з ефективності та контролю на стійкість, адаптивність та етичну відповідальність. Ж. Косталова та ін. [9] розглядають VUCA-середовище не лише як загрозу, але й як можливість для інновацій в управлінні проєктами, зазначаючи, що успіх залежить від здатності до швидкої

адаптації.

У контексті управління проєктами відомі науковці А. Шенхар та Д. Двір акцентували на стратегічній ролі проєктів та необхідності адаптивних моделей [10]. К.П. Кіллен та К. Джагдев безпосередньо досліджували застосування теорій стратегічного менеджменту, зокрема теорії динамічних спроможностей Д. Тіса, в управлінні проєктами [11]. Саме ця теорія надає ключовий інструмент для розуміння механізмів адаптації.

Проте, незважаючи на значний інтерес, питання системного зв'язку між викликами VANI-середовища, проблемою імплементації нових практик та теоретичною рамкою динамічних спроможностей у контексті підвищення результативності проєктів залишається недостатньо розкритим. Більшість досліджень розглядають ці аспекти ізольовано. Цю статтю спрямовано на заповнення цієї наукової прогалини шляхом синтезу зазначених напрямів.

МЕТА статті – теоретично обґрунтувати та розробити концептуальні засади формування імплементаційних стратегій управління проєктами як ключового інструменту підвищення результативності в умовах VANI-середовища.

Для досягнення мети вирішувалися такі завдання:

- проаналізувати трансформацію викликів від VUCA до VANI для управління проєктами;
- узагальнити теоретичні основи концепції імплементаційної стратегії;
- визначити ключові компоненти та принципи побудови таких стратегій;
- обґрунтувати їхню роль у формуванні динамічних спроможностей організації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтується на теоретичних методах системного аналізу, порівняння та узагальнення наукових підходів. Об'єктом дослідження є формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності проєктної діяльності в умовах неста-

більності. Предметом є теоретичні та методичні засади побудови імплементаційних стратегій в управлінні проектами. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, а також актуальні міжнародні дослідження з фокусом на VUCA/BANI, доступні в наукометричних базах. Процес дослідження включав: 1) критичний аналіз літератури; 2) логічне моделювання; 3) концептуалізацію.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз показав, що BANI не скасовує VUCA, але означає якісне поглиблення кризових явищ [5; 8]. Якщо VUCA описує складне середовище, то BANI характеризує середовище кризове, де традиційні механізми адаптації недостатні і це безпосередньо впливає на управління проектами.

Характеристики переходу від VUCA до BANI зображено в табл. 1.

Перехід від VUCA до BANI трансформує виклики та підходи і вимагає зміни фокусу з «планування» на «життєстійкість» в управлінні проектами:

1. *Від невизначеності до незрозумілості.* Невизначеність передбачає відсутність інформації для прогнозу, а незрозумілість означає, що навіть за наявності всіх даних ситуація залишається ірраціональною. Це робить марними традиційні інструменти аналізу ризиків та управління вимогами на початку проекту.

2. *Від складності до крижкості та нелінійності.* Складність можна подолати детальним аналізом взаємозв'язків, а крижкість означає, що навіть добре зрозуміла система може раптово зламатися від незначного впливу, а нелінійність унеможливує прогнозування наслідків дій. Це вимагає радикального перегляду управління ризиками та побудови «антикрижких» проектних архітектур, здатних не лише витримувати стреси, але й покращуватися під їх впливом [12].

3. *Від мінливості до тривожності.* Мінливість стосується швидкості зовнішніх змін. Тривожність – це внутрішній, психологічний стан команди та стейкхолдерів, що паралізує прийняття рішень і підриває довіру, яка є основою ефективної співпраці у проекті [4].

Емпіричні дослідження підтверджують цю трансформацію. Наприклад, дослідження управління проектами в суднобудуванні за умов VUCA/BANI показує, що традиційні лінійні методи планування стають повністю неефективними і вимагають заміни на адаптивні, ітеративні підходи, орієнтовані на постійний зворотний зв'язок та швидке прототипування.

У пошуку концепції та компонентів імплементаційної стратегії відповіддю не може бути просте запровадження

гнучкої чи будь-якої іншої методології. Як показує дослідження успішного управління проектами в охороні здоров'я, навіть застосування штучного інтелекту у BANI-середовищі вимагає спеціальної стратегії впровадження, що включає етичні рамки, підготовку персоналу та адаптацію алгоритмів до непередбачуваних змін. Це підтверджує головну тезу, що ключовим є «як?», тобто стратегія імплементації, а не «що?» у вигляді конкретного інструменту.

Імплементаційна стратегія управління проектами – це комплексний, динамічний план організаційних змін, спрямований на адаптацію, впровадження та інтеграцію нових практик, методологій або стандартів управління проектами в операційну діяльність з метою підвищення результативності в конкретному BANI-середовищі шляхом подолання розриву виконання [4].

На основі аналізу літератури [8; 9; 13] визначено ключові компоненти такої стратегії – п'ять взаємопов'язаних компонентів (рис. 1):

- діагностика BANI-контексту: оцінювання рівня крижкості, тривожності, нелінійності та незбагненності в конкретному проектному середовищі;

- адаптація методологічного ядра: вибір та гібридизація методологій з урахуванням результатів діагностики;

- формування антикрижкої проектної культури: розвиток психологічної безпеки, емпатії, дизайн-мислення та навичок роботи з невизначеністю в команді;

- побудова динамічних процесів: впровадження ітеративних циклів планування, виконання, аналізу, сценарного планування, постійного моніторингу «слабких сигналів»;

- ітеративне впровадження та навчання: реалізація стратегії не через класичний каскадний підхід, а як серії експериментів, навчання на помилках та постійної корекції.

Стрілки між блоками утворюють цикл, що ілюструє постійну адаптацію.

Важливим аспектом є інтеграція управління проектами з управлінням ланцюгами поставок. Дослідження О. Бентахар, А. Белхаді [13] доводять, що для досягнення стійкості в умовах VUCA необхідна саме інтеграція цих двох дисциплін на рівні методології та процесів, що є прямим завданням імплементаційної стратегії.

Динамічна спроможність ефективної імплементації нових практик управління проектами сама собою є цінною організаційною здатністю. Відповідно до теорії динамічних спроможностей Д. Тіса саме здатність «інтегрувати, будувати та ре конфігурувати» внутрішні компетенції для адаптації до змін є джерелом тривалої переваги [14]. Так, організація, яка навчилася успішно

Таблиця 1 – Характеристики переходу від VUCA до BANI

Характеристика	VUCA (Світ 80-х – 2010-х)	BANI (Сучасний світ після 2020-х)
Акронім	Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність).	Brittleness (крижкість), Anxious (тривожність), Non-linear (нелінійність), Incomprehensible (незрозумілість).
Основний стан	Мінливість та невизначеність.	Крижкість та хаос.
Сприйняття змін	Зміни відбуваються часто, але вони передбачувані в динаміці.	Зміни раптові, катастрофічні та непропорційні.
Виклик для проектного управління	Складність процесів та багато факторів впливу.	Нелогічність подій та втрата контролю.
Емоційний фон	Розгубленість через надлишок варіантів.	Тривога та відчуття безсилля.

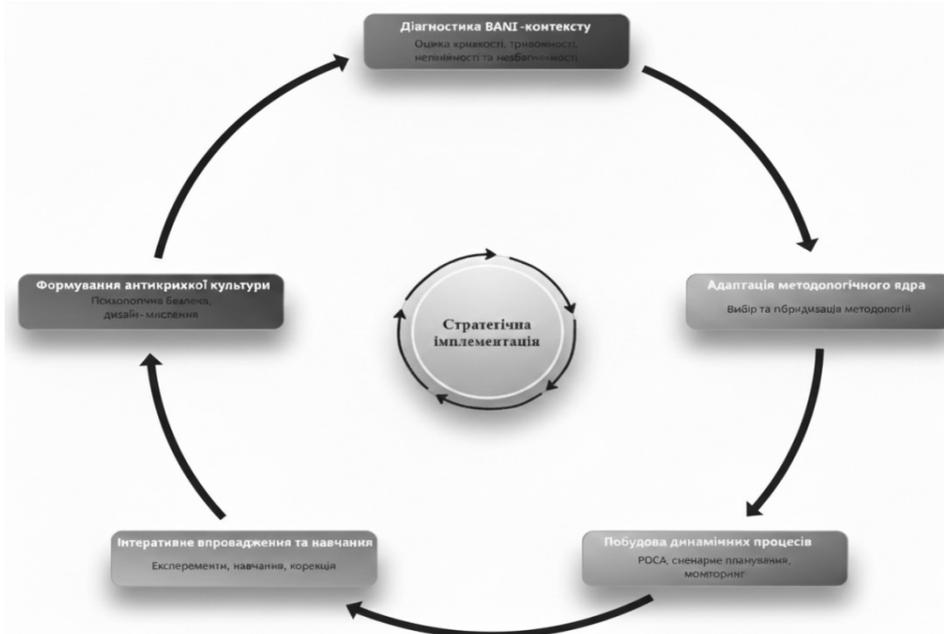


Рис. 1. Концептуальна модель імплементаційної стратегії управління проектами в умовах BANI-світу

імплементувати та адаптовувати проєктні практики в умовах BANI, розвиває динамічну спроможність вищого порядку – метаздатність до організаційного навчання та трансформації в умовах радикальної невизначеності. Це перетворює імплементаційну стратегію з витратної статті на стратегічну інвестицію в стійкість.

Запропонований підхід інтегрує розрізнені ідеї сучасних досліджень у цілісну модель. Він зміщує фокус з питання «що застосовувати?» на питання «як впроваджувати з урахуванням нашої специфіки та викликів BANI-середовища?». Обмеженням дослідження є його теоретичний характер, що потребує подальшої емпіричної перевірки моделі, наприклад, в галузях з високою невизначеністю.

ВИСНОВКИ

Перехід від VUCA до BANI-середовища означає якісне поглиблення викликів для управління проєктами від складності та невизначеності до крижкості, тривожності, нелінійності та незбагненності, що робить неефек-

тивними традиційні підходи.

Ключовою умовою підвищення результативності управління проєктами в нових реаліях є розроблення спеціалізованих імплементаційних стратегій. Це комплексні плани, що інтегрують діагностику середовища, адаптацію методологій, формування нової проєктної культури та побудову динамічних, антикрижких процесів.

Ефективна імплементаційна практика перетворюється на ключову динамічну спроможність організації, забезпечуючи її довгострокову адаптивність та конкурентоспроможність. Так, результативність окремих проєктів стає похідною від зрілості організаційної системи їх реалізації.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації запропонованої моделі, розробленні детальних інструментів діагностики BANI-контексту в проєктах та кількісній оцінці впливу імплементаційних стратегій на ключові показники успіху проєктів в умовах турбулентності.

References

1. Chaliuk Yu. Global socio-economic development in the context of VUCA, SPOD, DEST, and BANI world. *Economy and society*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (in Ukrainian).
2. Bennett N., Lemoine J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you
3. Cascio J. Facing the Age of Chaos. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
4. Дуднева Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів BANI-світу. *Adaptive management theory and practice economics*. 2022. Т. 14, № 28. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09)
4. Dudnieva Yu., Dolhopolov V. Features of entrepreneurial activity in the context of the challenges of the BANI world. *Adaptive management theory and practice economics*. 2022. Vol. 14, № 28. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09) (in Ukrainian).
5. Taskan B., Junça-Silva A., Caetano A. Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International journal of organizational analysis*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2022-3136>
6. Mankins M.C., Steele R. Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 83, № 7. pp. 64–72.
7. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg, 2013. 365 p.
8. Bushuyev S., Piliuhina K., Chetin E. Transformation of values of the high technology projects from a vuca to a bani environment model. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2023. No. 2 (24). pp. 191–199. URL: <https://doi.org/10.30837/itssi.2023.24.191>
9. Kostalova J. et al. Project management in the time of VUCA: threat or opportunity? *Hradec economic days 2024* / ed. by J. Maci et al. 2024. URL: <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2024-01-015>
10. Shenhar A., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, 2007. 304 p.
11. Killen C.P. et al. Advancing project and portfolio management research: applying strategic management theories. *International journal of project management*. 2012. Vol. 30, no. 5. pp. 525–538. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.004>
12. Taleb N. Antifragile: things that gain from disorder. New York, 2012. 581 p. URL: http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile_2012.pdf

13. Bentahar O., Belhadi A. Integrating project management and supply chain management for resilient and sustainable operations in a VUCA world. *Supply chain forum: an international journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1080/16258312.2024.2447201>

14. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. Vol. 18, no. 7. pp. 509–533. URL: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z)

Oleksandr RADCHENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Odesa I.I. Mechnikov National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6311-0045>

e-mail: rap_1@ukr.net

Yurii MOTUZ

postgraduate student, Odesa I.I. Mechnikov National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3627-7228>

e-mail: ymotuz@gmail.com

IMPLEMENTATION STRATEGIES FOR IMPROVING PROJECT MANAGEMENT PERFORMANCE IN THE BANI WORLD

The purpose of this paper is to theoretically substantiate the necessity of developing and implementing specialized implementation strategies to enhance project management effectiveness in the modern global environment shaped by the BANI model. Based on a systematic analysis of contemporary interdisciplinary research, the study demonstrates that the paradigm shift of the global order makes the mechanical application of even advanced standard methodologies ineffective and potentially destructive for long-term organizational stability and strategic development. Using systems analysis and theoretical generalization, the paper examines the evolution of global challenges from the relatively predictable VUCA era to the chaotic and fragile BANI environment. It is established that non-linearity and incomprehensibility require a transition from rigid hierarchical structures to agile and adaptive mechanisms capable of rapid reconfiguration. The crisis of project management efficiency is explained by the growing gap between traditional linear planning tools and the exponential complexity of environmental interactions. The main contribution of the research is the author's definition of an implementation strategy as a dynamic organizational capability rather than a static plan. This capability involves continuous alignment of processes, resources, and human competencies with external changes. Key components include team psychological resilience, emotional intelligence, and the use of AI-driven analytics for non-linear data processing. The paper proposes a conceptual model in which performance improvement depends on methodological adaptation aimed at overcoming BANI-related barriers and shifting from risk mitigation to systemic antifragility. The theoretical value lies in integrating the BANI concept with dynamic capabilities theory in project management, while the practical significance consists in providing project managers with a structured framework for planning organizational change under global turbulence.

Keywords: project management, BANI world, implementation strategy, performance, VUCA, dynamic capabilities

Аудиторська фірма «Аналітик» пропонує аутсорсинг бухгалтерських послуг!

Аутсорсинг бухгалтерського обліку – це передача ведення бухгалтерського обліку сторонній фірмі.

Які ж переваги аутсорсингу бухгалтерських послуг?

1. **Значна (!) економія коштів** на ведення бухобліку:

- економія за бухгалтерські послуги, за які **Ви нам платитимете принаймні на 1000 гривень менше, ніж штатному бухгалтеру**;
- економія на програмне забезпечення (1С, Медок, Ліга Закон тощо);
- економія на утримання офісу, комп'ютерної техніки.

2. Відтепер податкові та інші інспекції – це наші проблеми!

Ми беремо на себе повну матеріальну відповідальність за якість наданих бухгалтерських послуг, включаючи можливі санкції.

3. З нами Ви можете забути про головний біль з постійними пошуками бухгалтера, який у будь-який час може піти від Вас на іншу роботу.

4. Ми не йдемо у відпустку та не беремо лікарняний. Наша фірма справді гарантує безперервне та якісне ведення бухгалтерського обліку.

І нарешті – з нами Ви не тільки отримаєте якісні бухгалтерські послуги. За додатковою домовленістю ми забезпечимо Вас необхідними податковими, юридичними консультаціями, аудиторськими послугами різного характеру.

Все що Вам потрібно – це:

- періодично передавати нам первинну бухгалтерську документацію;
- щомісячно отримувати від нас інформацію про податки та інші обов'язкові платежі;
- укласти із нами договір.

Зробіть вибір, вигідний для Вас!

(044)278-05-88

(097)178-90-89

(066)178-20-42

www.af-analitik.com.ua

РЕКЛАМНІ МОЖЛИВОСТІ ЖУРНАЛУ

Запрошуємо рекламодавців та партнерів

Формати публікацій

- Партнерські статті
 - PR-інтерв'ю
- Експертні статті

1/2 сторінки – 3 000 грн

3 × 1/2 сторінки (акція) – 7 000 грн

1/4 сторінки – 2 000 грн

4 × 1/4 сторінки (акція) – 5 000 грн

Ми відкриті до партнерських колаборацій та спецпроектів.

ПІДПИСКА ТА РЕКЛАМА У ЖУРНАЛІ

Представте свій бренд професійній аудиторії

Пакети співпраці

Пакет «Стандарт»:

підписка на журнал + публікація статті або реклама – 8 000 грн

Пакет «Базовий»:

підписка + рекламний модуль 1/4 сторінки – 4 500 грн

ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВПРАЦІ

Наш журнал відкритий до співпраці з компаніями, брендами, освітніми установами та експертами.

Модульна реклама 1/2 стор. – 3 000 грн

Модульна реклама 1/4 стор. – 2 000 грн

Повна сторінка – 5 000 грн

Обкладинка (кольор.) – 12 000 грн